

САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

MODERN TRENDS IN HOTEL INDUSTRY

Дејан Секулић¹

Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Србија

Марија Мандарић²

Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Србија

Сажетак: Основни предуслов успешног пословања сваког хотела је задовољан гост. Успех у пословању подразумева сталне иновације у квалитету хотелских производа и услуга, које ће допринети диференцијацији на тржишту и остварењу конкурентске предности. Циљ рада је да прикаже глобалну слику хотелске индустрије, најзначајније хотелске ланце и хотелске брендове, тржишна кретања, иновације у пројектовању и изградњи хотела, значај информационе технологије за пословање и утицај потрошача на маркетинг стратегију хотелских предузећа, у смислу креирања нових производа и услуга. Такође, аутори настоје да прикажу утицај савремених глобалних трендова на хотелијерство у Србији, тржишну структуру и очекиване промене и тенденције у овој области, као и значај образованог менаџерског кадра за успешно пословање.

Кључне речи: гост, хотелски ланац, хотелски бренд, производи и услуге.

Abstract: The basic prerequisite for successful business of any hotel is a satisfied customer. Success in business means constant innovation in the quality of hotel products and services, that will contribute to the differentiation in the market and achieve competitive advantage. The aim of this paper is to present a global picture of the hotel industry, hotel chains and major hotel brands, market trends, innovations in hotel design and construction, the importance of information technology for business and consumer impact on the marketing strategy of hotel companies, in terms of creating new products and services. Also, the authors attempt to show the impact of modern global trends in the hotel industry in Serbia, market structure and the expected changes and trends in this area, as well as the importance of an educated managers for a successful business.

Keywords: guest, hotel chain, hotel brand, products and services.

УВОД

Развој туризма и путовања је у великој мери утицао на промене у пословној оријентацији хотелских компанија. Два подручја у којима су промене код хотелских предузећа имале посебан значај су: оријентација на међународно пословање и прилагођавање свих активности предузећа тражњи и тржишним трендовима.

¹ dejan.sekulic@kg.ac.rs

² mmandaric@kg.ac.rs

Интензиван развој међународног туризма последњих деценија, праћен сталним порастом броја туриста, утицао је на интернационализацију пословања хотелских и туристичких предузећа, односно њихов излаз на међународно тржиште. У фокусу пословања сваке услужне организације, а самим тим и хотела, налази се потрошач, односно хотелски гост. Задовољење разноврсних потреба и жеља гостију су сигуран пут ка њиховој сатисфакцији и лојалности. Само задовољан гост је гарант успешног и профитабилног пословања сваког хотела.

Међутим, савремени услови пословања праћени интензивном конкуренцијом, велика брзина ширења информација и њихова доступност путем интернета у великој мери утичу на изграђену конкурентску предност. Стога хотелијери теже непрекидним иновацијама у пословној стратегији и понуди производа и услуга како би унапредили пословање и осигурали своју тржишну позицију у борби са конкуренцијом. Иновације усредсређене на потрошаче добар су пут за развијање вредности која обезбеђује потрошачима задовољавајуће искуство у контакту са хотелом.

1. ГЛОБАЛНА ХОТЕЛСКА ИНДУСТРИЈА

Угоститељство (хотели и ресторани) и туризам је највећа и најбрже растућа индустрија на свету, коју чине велики број компанија чији је циљ да обезбеде неопходне производе и услуге за туристе и путнике и задовоље њихове потребе. Разликујемо пет саставних елемената туристичке индустрије: смештај (хотели, мотели, кампови, крузери); транспорт (бродови, авиони, возови); храна и пиће (ресторани, барови, кетеринг); малопродаја (продавнице сувенира и поклона); активности (рекреација, образовање, пословна путовања, спортске активности) (Kasavana, Brooks, 2009, стр. 3-4).

Хотели, као објекти у којима се пружа услуга смештаја гостију могу бити организовани у форми независних хотела до великих хотелских ланаца. *Независни хотели* самостално воде своју пословну и маркетинг политику, политику продајних цена и заузимају специфичне нише на туристичком тржишту, док *хотелски ланци* представљају систем повезаних хотела са препознатљивим брендом и имицом на тржишту, као и гарантованим стандардом у услуживању потрошача. Настају спајањем хотела који послују у ужем просторном окружењу, преко регионалних и националних граница, до међународних оквира (Радосављевић, 2009, стр. 71-72). Постоје две врсте хотелских ланца и то: *корпоративни и добровољни*

(Чачић, 2010, стр. 49). Корпоративни хотелски ланци имају јасно дефинисану структуру и организацију и послују на профитној основи и најчешће су у форми акционарских друштва, док добровољни хотелски ланци окупљају независне хотеле и представљају форму удружења у циљу пружања услуга глобалног маркетинга и резервација. Конрад Хилтон сматра се оснивачем пословања по принципу хотелских ланаца, који доживљавају експанзију 90-их година XX века.

Табела 1.: Рангирање 10 највећих хотелских група 2012/2011

Ранг	Хотелски ланац	Број хотела		Број соба		Раст броја соба %
		2012	2011	2012	2011	
1	IHG	4480	4437	658348	647161	+1,7%
2	Hilton Worldwide	3843	3689	633238	605938	+4,5%
3	Marriott International	3537	3446	617837	602056	+2,6%
4	Wyndham Hotel Group	7205	7207	613126	612735	+0,1%
5	Accor	4426	4229	531714	506606	+5,0%
6	Choice Hotels Int.	6203	6142	502460	495145	+1,5%
7	Starwood Hotels and Res.	1077	1041	315346	308700	+2,2%
8	Best Western	4078	4015	311598	307155	+1,4%
9	Home Inns (+Motel 168)	1426	818	176562	93898	+88%
10	Carlson Rezidor Hotel Group	1077	1078	165802	165061	+0,4%

Извор: MKG Hospitality, 2013.

У Табели 1. приказано је рангирање десет највећих хотелских групација у 2011. и 2012. години. Можемо закључити да је у прошлој години дошло до повећања понуде хотелских објеката за 1250, што је резултирало и растом броја соба за 4,2%. Интерконтинентал хотел група је на првом месту међу 10 највећих хотелских ланаца, са растом понуде броја соба од 1,7% у 2012. у односу на 2011. годину. Из приказа се може уочити да су сви хотелски ланци имали раст броја соба, а највећи раст броја објеката за 608 и броја соба од 88% забележио је кинески хотелски ланац Home Inns.

Посматрано по хотелским брендovima, табела 2 даје приказ пет највећих брендова посматрано по броју хотела и хотелских соба.

На основу података из табеле 2, можемо закључити да су хотелски брендови Бест Вестерн, Мериот и Хилтон имали раст броја

соба у периоду 2012/2011 година, док су *Holiday Inn i Comfort Inns & Suites* забележили пад у понуди соба. Узимајући у обзир свих 20 брендова које је рангирао *MKG Hospitality*, приметан је раст у броју соба најзначајнијих хотелских брендова од 3,6% у 2012. години у односу на 2011. годину.

Табела 2.: Рангирање 5 највећих хотелских брендова 2012/2011

Ранг	Хотелски бренд	Број хотела		Број соба		Раст броја соба %
		2012	2011	2012	2011	
1	Best Western	4078	4015	311598	307155	+1,4%
2	Holiday Inn	1233	1247	225328	230117	-2,1%
3	Marriott Hotels	555	554	205595	204019	+0,8%
4	Hilton Hotels	561	547	200170	192866	+3,8%
5	Comfort Inns & Suites	2590	2621	199875	202132	-1,1%

Извор: MKG Hospitality, 2013.

Упркос финансијској кризи која утиче на улагање у нове хотелске објекте, у Европи је тренутно у изградњи око 870 хотела са укупно 141.000 соба. У 2013. години очекује се отварање 280 нових хотела највише категорије. Најатрактивнији градови за нове инвестиције су Лондон, Берлин и Москва. Поред луксузних хотела у Европи је све присутнији тренд изградње *буџет хотела*, који се одликују нижом ценом смештаја и скромнијом услугом. Гигант у производњи намештаја, шведска Икеа, планира да отвори 100 буџет хотела широм Европе, пре свега у Немачкој (STR Global, 2013). Све присутнији сегмент на хотелском тржишту чине *бутик хотели*. Основна карактеристика ових хотела је атрактивна локација, јединствен намештај и уређење, који пружају посебан доживљај посетиоцима. Могу се окарактерисати и као егзотична понуда у малом паковању (Живковић, Гајић, 2008, стр. 5). Тренд инвестиционе активности у изградњи нових објеката у Европи, присутан је и на хотелском тржишту Србије. Поред већ отворених објеката познатих хотелски ланаца као што су *Holiday Inn* и *Falkensteiner*, почела је изградња хотела познатих хотелских брендова, као што су *Marriott*, *Radisson Blu* и *Crown Plaza*. Једна од највећих хотелских инвестиција у овој области, која се очекује у наредном периоду, вредна више од 200 милиона долара, је пројекат грчке компаније „Ламда“, који поред хотела обухвата шопинг, пословни и спортски центар (Хадид, 2013).

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ ХОТЕЛИЈЕРСТВА У СРБИЈИ

Изградњом првог хотела у Србији 1843. године, који је носио име “Старо здање”, почиње богата традиција хотелијерства у Србији. Крајем XIX и почетком XX века, изграђени су бројни хотели који и данас креирају јединствен имиџ Београда и Србије, као што су: Касина, Москва, Балкан и др. Поред малог броја познатих хотелских ланаца који послују на нашем тржишту, и нових инвестиција које се очекују у наредном периоду, хотелску понуду Србије карактеришу застарели објекти. Услед затворености тржишта каснио је процес реструктурирања и приватизације, тако да није било значајних улагања из земље и иностранства, што је утицало на неадекватну и неконкурентну понуду у хотелијерству (Секулић, Мандарић, 2012, стр. 47).

Просечни хотел у Србији, према истраживању из 2004. године има 105 соба, старост објекта износи 42 године, последњи пут је делимично обновљен пре 13 година, 8.000 евра је приход по соби, што је 2,5 пута мање од међународног стандарда за исту просечну категорију (Стратегија развоја туризма Републике Србије, 2005, стр. 36).

Стратегијом развоја туризма до 2015. године дефинисане су претпоставке за развој хотелијерства: предузимање неопходних мера у привлачењу глобалних хотелских ланаца у циљу повећања понуде изградњом савремених хотела највише категорије у већим градовима (Београд, Нови Сад, Крагујевац, Ниш), као и већег броја хотелских ланаца регионалног значаја – посебно у бањским лечилиштима; довршетак приватизације постојећих хотелских предузећа; реструктурирање, модернизација и тржишно репозиционирање хотелске и туристичко-угоститељске понуде у складу са светским стандардима и категоризацијом. Такође, нагласак је стављен на недостатак међународно квалификованих хотелских и туристичких менаџера и потребу изградње одговарајућих образовних институција за школовање будућих кадрова према међународним стандардима.

У оквиру анализе постојећег стања хотелске понуде у Србији, потребно је сагледати податке који се прикупљају путем месечних извештаја угоститељских и других организација које пружају услуге смештаја. Према вежећем закону о категоризацији и класификацији угоститељских објеката хотели се могу разликовати по припадности одређеној категорији на основу испуњености прописаних стандарда за сваку категорију. Категорија којој објекат припада означава се звездицом.

Највећи број хотела према подацима из 2012. године припада објектима ниже категорије са три, две и једном звездицом, чак 74,4%, док је веома мали број ексклузивних хотела високе категорије, чији удео је 22 % са четири и 3,6% са пет звездица. У периоду 2012/2011 дошло је до раста броја објекта за 11% и броја соба за 4,2%.

Табела 3.: Број и удео категорија хотела и соба у структури капацитета

Категорија објекта	Хотели				Собе			
	2011	2012	Број хотела (2011)	Број хотела (2012)	2011	2012	Број соба (2011)	Број соба (2012)
*	9,6%	9,0%	26	23	5,6%	5,9%	1133	923
**	34,4%	33,2%	88	94	21,2%	24,5%	3102	3846
***	33,6%	32,2%	88	95	39,8%	36%	5896	5657
****	18,5%	22,0%	48	66	23,6%	26,2%	3486	4116
*****	3,9%	3,6%	10	11	9,8%	7,4%	1452	1165
Укупно	100,0%	100,0%	260	289	100,0%	100,0%	15.068	15.707

Извор: Министарство финансија и привреде, 2013. године.

Подаци које је објавио *World Travel & Tourism Council (WTTC)*³, за 2012. годину указују да укупан број запослених у туризму и хотелијерству Србије износи 26.000, што је 1,5% укупне запослености. Индиректно ова привредна грана запошљава 95.000 људи, односно 5,5% становништва. Очекује се раст запослених до 2022. године на 29.000 директно и 102.000 индиректно запослених, што је 6% укупно запослених. Допринос ове индустријске гране БДП-у је 208 милијарди динара (6,0% БДП-а) у 2011. години, а очекивана стопа раста до 2022. године износи 5,2%, што резултира очекиваним приходом од 360 милијарди динара. Такође, Србија се налази одмах испод Хрватске по стопи раста инвестиција у овом сектору, која износи 7,2%, што је дупло више у односу на светски просек у 2012. години. Интересантна је прогноза да ће удео туризма у БДП-у Србије расти изнад светског просека у периоду 2012-2022.

³ WTTC је форум светских пословних лидера у туристичкој привреди који обухвата три области: глобалне активности, регионалне активности и економска истраживања која укључују текући и будући утицај путовања и туризма на националне економије.

Негативна карактеристика хотелијерства у Србији је недостатак међународно квалификованих хотелских менаџера. Очекивани раст инвестиција у овој области услед отварања тржишта Србије ка Европској Унији, раст броја посета иностраних туриста и пословних људи и долазак познатих светских хотелских ланаца, представљају значајне факторе који условљавају постојање високо образованих кадрова за потребе хотелијерства. Брз развој хотелске индустрије захтева повећање запошљавања у овој области. У наредном периоду само у Београду, изградиће се око 1.000 нових хотелских соба. Према стандарду запошљавања у хотелима са пет звездица који гласи „један новозапослени по једној новој соби“ само у престоници биће потребно још 1.000 професионалних кадрова (Секулић, Максимовић, 2012, стр. 429).

У Београду је 2009. године организован пословни форум менаџера најзначајнијих хотела који послују у Србији са темом „Кадрови у хотелијерству“. Закључак форума је био да у Србији не постоји довољан број високообразованих кадрова за потребе хотелијерства. При томе, није значајна само диплома факултета коју будући менаџер поседује него и практично искуство које би требало током школовања да стекне. Према оквирним подацима, око 300 студената годишње у Србији добије диплому вишег и високог образовања у области туризма и хотелијерства, али та потврда о усвојеном знању је само први корак, јер је неопходна пракса, рад, додатно усавршавање и стицање међународног искуства.

3. САДАШЊОСТ И БУДУЋНОСТ ХОТЕЛСКЕ ИНДУСТРИЈЕ

У фокусу пословања сваке услужне компаније, а тиме и хотела налази се потрошач. Било да су у питању туристи или пословни људи, примарни интерес хотела је задовољење различитих захтева и жеља гостију. У том контексту хотелска предузећа настоје да континуирано улажу у побољшање квалитета услуга у циљу задовољења гостију и креирања њихове лојалности, што утиче на изградњу бољих односа са купцима. Квалитет изграђених односа са купцима има велики утицај на понашање потрошача у смислу препоруке другима и поновне посете хотелу (Карікі, 2012, стр. 10). Повратни утицај задовољних и лојалних гостију на пословање огледа се кроз раст прихода и профита.

Према подацима Еуромонитора, до 2016. године, глобално хотелијерство оствариће укупан приход од 551 милијарду долара, при томе већи раст забележиће приходи остварени од пословних путника у односу на приходе туриста. Највећи удео у приходима

оствариће хотелијери у Западној Европи (156 милијарди долара) и на Далеком Истоку (153 милијарди долара) (Grant, 2012, стр. 17-18).

У великој мери на промене у маркетинг активностима хотела утичу потрошачи. Софистицирани захтеви и жеље потрошача у потрази за најбољим вредностима, захтевају пажњу хотелијера у креирању иновативних производа и услуга. У наредном периоду хотелска предузећа инвестираће у обнављање и редизајнирање хотелских објеката, ресторана, лобија, замени намештаја и технике. Предвиђа се, да ће до краја 2013. године 114 милиона људи претраживати, а 94 милиона извршити резервације путем интернета. Коришћење савремене информационе технологије, смартфона и таблет рачунара, омогућава туристима детаљно претраживање и упоређивање цена смештаја и квалитета услуга. Савремена технологија помоћи ће и хотелијерима, у смислу да ће многи хотели у своје лобије почети да уводе “touch screen“ системе на којима ће гости моћи да добијају разне информације, а то ће повећати број гостију у лобију и искористити простор. Такође, коришћење нових медијских алата као што су блогови, друштвене мреже, е-књиге, размена фотографија и видео снимака, може смањити трошкове маркетинга и повећати профитабилност пословања.

На значају ће добијати хотели који послују у складу са принципима очувања животне средине. Велики број хотела је препознао предности имплементације еколошке праксе у пословању, као основ конкурентске предности и диференцирања своје понуде. У том контексту можемо говорити о све присутнијем тренду изградње зелених хотела (Палмић, 2012, стр. 5752-53). Зелени хотел је еколошки оријентисан хотел, који је у свом пословању фокусиран на уштеде у потрошњи воде, енергије и смањење чврстог отпада и на тај начин доприноси заштити животне средине и очувању планете (<http://greenhotels.com>). Хотелски ланци попут Хилтона, Акора и Мериота представљају друштвено одговорне компаније које пословне активности обављају у складу са захтевима заштите природне средине и одрживог локалног развоја (El Diefa, Fontb, 2010, стр. 164). Интернационални хотелски ланац Хилтон активно промовише концепт зелених хотела и своје активности подредио је реконструкцији објеката и њиховом претварању у зелене хотеле. Стандардне собе се претварају у тзв. еко-собе и изграђене су од 97% рециклажног материјала. Материјали укључују чист памук и вуну, минималну употребу хрома и метала, и дрво за сав намештај и подове (Lee и др., 2010, 905-907). Предност ових хотела је у томе што користе соларну енергију, рециклирају отпад, користе специјалне грађевинске материјале и сл. Многи гости преферирају

боравак у еко-собама који је повезан са зеленим имиџом хотела на основу дизајна у складу са природом и пријатним амбијентом, који унапређује квалитет ваздуха и спречава алергијске реакције.

Добра пракса у изградњи зелених хотела су Планет Тревелер хостели у Торонту, чији је основни циљ уштеда енергије. Системи хлађења и грејања су геотермални, а хотел се снабдева струјом помоћу соларних панела. Хотел Краун Плаза у Копенхагену такође користи соларне панеле и геотермалне изворе, али је новина да у производњи електричне енергије укључује и госте, путем коришћења бицикла у теретани. Поред њих добри примери су Хотел Ариа у Лас Вегасу који је изграђен од 9000 тона грађевинског отпада, Монте Азул на Костарици који користи еколошку постељину, органске сапуне, само рециклирано и сертификовано дрво, Скарлет Хотел у Великој Британији који сакупља кишницу и отпадне воде, које се пречишћавају и користе за прање аутомобила или воду за тоалете.

Свемир је постао нова туристичка дестинација. Многе компаније су заинтересоване да граде *свемирске хотеле* као што је Хилтон, а авио компаније су заинтересоване за конструисање летелица. Пројекат конструкције свемирског брода који ће одвести прве туристе у космос реализује компанија *Virgin Galactic*. Ова компанија се нада да ће за само неколико година моћи да пошаље у свемир своје прве туристе, по цени карте од око двеста хиљада долара.

Wellness хотели представљају концепт подређен очувању телесног здравља, физичке и духовне снаге, конзумирању здраве хране и коришћењу природних (лековитих) извора. Интерконтинентал хотел група, лансирала је нови бренд хотела *Even*. У фокусу овог бренда налази се велнес програм, повезан са здравим начином живот, исхраном и путовањем.

Хотел капсула (*Sleepbox*) представља иновативни концепт смештаја намењен аеродромима, железничким станицама, болницама, канцеларијама, изложбеним и конференцијским центрима. Гости се сами чекирају приликом уласка у собу које су минималистички уређене. Свака соба има кревет, полицу, лампу, мали ормар, клима уређај, интернет и сто. Основна намена ових соба је да путници који дуго чекају на председање могу да се одморе или оставе ствари. Први хотел капсула је отворен у Москви, има 50 соба, а у појединим собама може да се сместе до три особе.

ЗАКЉУЧАК

Хотели будућности обликоваће се према специфичним потребама и захтевима гостију, као и мотивима путовања. Мотиви и потребе за путовањем биће условљене новим условима рада и животним стилем људи. Даљим развојем информационе и комуникационе технологије смањиће се потреба за пословним путовањима, међутим, недостатак слободног времена, условиће потребу да се оно што ефикасније користи, па ће путовања ради одмора, забаве и рекреације добијати још више на значају. Потрошачи хотелских услуга условиће развој нових хотелских производа и услуга који одговарају њиховим специфичним и појединачним захтевима.

У развоју хотелске и туристичке индустрије у будућности постојаће следећи трендови: повећање буџет хотела изван градова, луксузних хотела у познатим дестинацијама, раст тематских и бутик хотела, изградња хотела у свемиру, прихватање концепта одрживог туризма и раст удела зелених, еко или "green" хотела, већа примена модерне технологије на свим нивоима управљања у хотелима, пораст броја резервација путем интернета, али у центру хотелског пословања и даље ће бити жеље и потребе госта.

На основу података о расту броја долазака туриста и броју ноћења које остварују у Србији, девизном приливу који из године у годину расте, приближавању Србије Европској Унији, прогнози *WTTC-a* до 2022. године која најављује раст инвестиција у овом сектору и да ће се удео туризма и хотелијерства у БДП-у повећавати, што ће условити повећање запослености, сматрамо да хотелским и туристичким предузећима у Србији, као и овој привредној грани предстоји светла будућност.

ЛИТЕРАТУРА

1. Grant, M. (2012). *Trends in The Global Hotel Industry*. Euromonitor International, Chicago, стр. 1-19.
2. El Diefa, M., Fontb, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), стр. 157–174.
3. Живковић, Р., Гајић Ј. (2008). Утицај промена у понашању туриста на обликовање хотела. *Научно стручни симпозијум „Хотелска кућа 2008“*, Златибор. стр. 1-7.
4. Зелена хотелска асоцијација, Преузето 27.03.2013. са: <http://greenhotels.com>

5. Kasavana, M., Brooks, R. (2009). *Managing Front Office Operations*. Educational Institute, AHLA, Michigan.
6. Kapiki, S. (2012). Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 2 (1), стр. 1-12.
7. Lee, J.S., Hsub L.T., Hanc, H., Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (7), стр. 901-914.
8. Marketing Daily, (2013). *IHG Prepares For New Brand Launch-Even*. Преузето-20.04.2013.са:
<http://www.mediapost.com/publications/article/197078/ihg-prepares-for-new-brand-launch.html#axzz2PUncCgZl>
9. Министарство финансија и привреде – Сектор за туризам (2013). Преузето 15.03.2013 са: <http://www.turizam.mfp.gov.rs/>
10. MKG Hospitality (2013). *Worldwide Hotel Ranking 2012*, Преузето 30.03.2013. са: <http://hospitality-on.com/en>
11. Палмић, Р. (2012). Светски трендови у хотелијерству за 2013, *Туристички Свет*, бр. 57-58, стр. 5752-53.
12. Пословни портал Србије – Екапија (2009). *Кадрови у хотелијерству Србије*, Преузето 15.12.2012. са: www.ekarija.com
13. Радосављевић, Г. (2009). *Менаџмент у туризму*. Економски факултет, Крагујевац.
14. Секулић, Д., Максимовић, Н. (2012). Marketing concept of human resources management in hospitality industry of Serbia. *Међународна конференција „Employment, Education and Entrepreneurship“*, Београд, вол. 3, стр. 417-433.
15. Секулић, Д., Мандарић, М. (2012). Организационе перформансе као детерминанта развоја хотелског пословања. *Економија- теорија и пракса*, 5(2), стр. 42-58.
16. Sleepbox (2013). Преузето 22.04.2013. са: <http://sleepbox.co.uk>
17. STR Global (2013), *Trend Reports – Europe*, Преузето, 10.03.2013. са:
http://www.strglobal.com/Products/Trend_Reports.aspx?productId=100
18. Хадид, З. (2013). *Бекo Мастерплан*, Преузето 05.04.2013. са: <http://www.zaha-hadid.com/architecture/beko-master>
19. Хорват Консалтинг Загреб и Економски факултет. (2005). *Стратегија развоја туризма Републике Србије*, Београд.
20. Чачић, К. (2010). *Пословање хотелских предузећа*, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Београд.

21. World Travel & Tourism Council (2012). *Special Report - Travel and Tourism-Economic impact 2012- Serbia.*

*Раd је примљен: 12.04.2013.
Раd је прихваћен за штампање: 22.06.2013.*