

29. novembra 2006.

## **Javno preduzeće "Palić - Ludaš"**

# **Projekt razvoja turističkog kompleksa "Palić"**

## **Konačni izveštaj**

NARUČILAC:

**JP "Palić - Ludaš"**  
Park Narodnih heroja 9  
**24413 Palić**  
Republika Srbija

---

© 2007. sva prava pridržava HORWATH CONSULTING ZAGREB

Sva prava pridržana; niti jedan dio ovog izdanja ne može biti ponovo izdan, pohranjen u sustav za pretraživanje ili prenesen bilo kojim sredstvom: elektronskim, mehaničkim, preslikom, snimanjem ili kakvim drugim načinom bez prethodnog pismenog odobrenja Horwath Consultinga Zagreb ili bez dozvole za ograničeno umnožavanje. Ovo izdanje se ne može posuditi, ponovo prodati, iznajmiti niti se njime može trgovati na bilo koji način u bilo kakvom uvezu osim u onom u kojem je originalno izdano, bez prethodnog pismenog pristanka Horwath Consultinga Zagreb.

---

*Partneri: Dr.sc. Miroslav Dragičević, Dr.sc. Sanja Čižmar, Rubinka Vlahov – Petrović dipl.ing., Ružica Herceg, dipl.oec.*

*Direktorica: Dr.sc. Sanja Čižmar*

*Naziv tvrtke: Horwath i Horwath Consulting Zagreb d.o.o*

*Matični broj: 0484075; Šifra djelatnosti: 74140; Račun: 2360000-1101208153, Zagrebačka banka Zagreb*

## *Sadržaj*

<b>1. PROJEKTI ZADATAK.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet Ugovora .....	1
1.2. Proces rada .....	1
<b>2. REZIME.....</b>	<b>2</b>
2.1. Svrha .....	2
2.2. Sinteza uslova okruženja relevantnih za ovaj projekat .....	2
2.3. Lokacija .....	3
2.4. Konkurencija i uzori .....	3
2.5. Vizija i strateško pozicioniranje projekta Palić.....	4
2.6. Bazna tržišta .....	5
2.7. Ključne ekonomske performanse projekta .....	6
<b>3. USLOVI OKRUŽENJA RAZVOJA PROJEKTA.....</b>	<b>8</b>
3.1. Srbija .....	8
3.1.1. Geografija i klima .....	8
3.1.2. Saobraćaj i komunikacije .....	8
3.1.3. Privreda.....	9
3.2. Vojvodina .....	9
3.2.1. Geografija .....	9
3.2.2. Saobraćajni položaj Vojvodine.....	10
3.2.3. Stanovništvo i kultura .....	10
3.2.4. Privreda.....	10
3.3. Zaključak .....	11
<b>4. OPIS I KVALIFIKACIJA LOKACIJE PROJEKTA.....</b>	<b>12</b>
4.1. Opis lokacije .....	12
4.2. Evaluacija lokacije .....	16
4.3. Kvalifikacija lokacije .....	18
4.4. Ključne prednosti i nedostaci .....	19
<b>5. TRŽIŠNA ANALIZA .....</b>	<b>21</b>
5.1. Domaće tržište i konkurencija .....	21
5.1.1. Smeštaj .....	21

5.1.2. Turistički promet.....	22
5.1.3. Konkurentska pozicija Palića u hoteljerstvu Srbije.....	24
5.2. Inostrano tržište - trendovi.....	25
5.3. Benčmarking.....	29
<b>6. STRATEŠKA VIZIJA I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE PROJEKTA PALIĆ.....</b>	<b>34</b>
6.1. Strateški kontekst.....	34
6.2. Vizija - ključni atributi.....	35
6.3. Vizija – ključne atrakcije Vojvodine.....	36
6.4. Vizija – koristi, diferencijacija, imidž i identitet.....	38
6.5. Vizija.....	39
6.6. Tržišno pozicioniranje Resorta Palić.....	40
<b>7. RAZVOJ PROIZVODA I KONCEPT UPOTREBE PROSTORA.....</b>	<b>42</b>
7.1. Polazišta za razvoj Resorta Palić.....	42
7.2. Razvoj proizvoda.....	44
7.3. Koncept upotrebe prostora.....	48
7.3.1. Zona MICE / Golf / Vodeni sportovi (A zona).....	48
7.3.2. Park 1840 zona (B zona).....	50
7.3.3. Porodice /Spa / Velnes zona (C zona).....	53
7.3.4. Zona sporta i lido (D zona).....	55
7.3.5. Vikend naselje (E zona).....	56
7.3.6. Ruralna zona (F zona).....	57
7.3.7. Rekapitulacija zona i projekata.....	58
<b>8. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO - EKONOMSKA ANALIZA.....</b>	<b>59</b>
8.1. Pretpostavke.....	59
8.2. Pregled ključnih projekata prema prioritetima.....	61
8.3. Nužni projekti javne infrastrukture.....	79
8.4. Rekapitulacija ključnih investicija.....	80
8.5. Ključni ekonomski indikatori projekta.....	81
<b>9. PREDLOG UPRAVLJAČKOG MODELA S PROGRAMOM AKTIVNOSTI.....</b>	<b>82</b>
9.1. Stanje i pozicija interesnih subjekata (stakeholders).....	82
9.1.1. Sadašnji i potencijalni gosti resorta.....	82
9.1.2. Privatni vlasnici nekretnina i ostali privredni korisnici.....	83
9.1.3. Stanovništvo šire zone projekta i opštine Subotica.....	83
9.1.4. Republika Srbija i AP Vojvodina.....	83

9.1.5. Opština Subotica.....	83
9.1.6. Javno preduzeće Palić - Ludaš.....	84
9.2. Predlog alternativnih poslovno - upravljačkih modela upravljanja projektom.....	84
<b>10. ZAKLJUČAK I NEPOSREDNI TOK DALJIH AKTIVNOSTI NA PROJEKTU .....</b>	<b>88</b>

## 1. Projektni Zadatak

### 1.1. Predmet Ugovora

Na osnovu javnog konkursa sprovedenog u junu i julu 2006. godine, Javno preduzeće "Palić-Ludaš" poverilo je Horwath Consultingu izradu Projekta razvoja turističkog kompleksa Palić.

Ugovorom sklopljenim jula 2006. godine specificirani su sledeći projektni zadaci:

- Projektni zadatak 1: Situaciona analiza sa analizom tržišta i benčmarkiranja predmetne lokacije;
- Projektni zadatak 2: Izrada koncepta najbolje upotrebe sa tržišnim pozicioniranjem, predlogom razvoja proizvoda te konceptualnim dizajnom područja obuhvata;
- Projektni zadatak 3: Strategija upravljanja projektom koja uključuje proveru ekonomske isplativosti projekta ("pre-feasibility" nivo).

Ovaj dokument predstavlja Nacrt predloga finalnog izveštaja projekta koji se prezetnuje Naručiocu, i koji je nakon rasprava i očitovanja uključenih interesnih subjekata podložan dodatnim korekcijama i dopunama.

### 1.2. Proces rada

Na osnovu standardnih upitnika prikupljeni su raspoloživi podaci kao i pisana i kartografska dokumentacija za područje opštine Subotica i naselje Palić.

Horwath Consulting je u nekoliko navrata posetio lokaciju te obavio razgovore s predstavnicima JP "Palić-Ludaš". Obavljeni su razgovori s predstavnicima opštine Subotica na kojem je istražena vizija lokalnih političara kao i očekivanja od projekta.

Obavljena je kratka radionica između predstavnika Urbanističkog Zavoda opštine Subotica, Nadzornog odbora JP "Palić-Ludaš", konsultanata Horwath Consultinga i tima austrijskih arhitekata iz firme "Atelier Architekt D.I. Walter Hoffelner", a na kojem su raspravljani važeći urbanistički uslovi i rešenja planova višeg reda na predmetnoj lokaciji.

U obradi ovog projekta, Horwath Consulting je koristio vlastitu metodologiju i radnu proceduru karakterističnu za planiranje i razvoj resorta.

Za realizaciju ovog radnog zadatka oslonili smo na sekundarna i primarna tržišna istraživanja izvedena za potrebe Master plana turizma Republike Srbije.

## 2. REZIME

### 2.1. Svrha

Ovde je predstavljen Nacrt završnog izveštaja projekta integrisanog resorta Palić u neposrednoj blizini Subotice. Reč je o projektu koji sledi internacionalne standarde planiranja i razvoja resorta na nivou prosečne 4 internacionalne zvezdice, i kao takav predstavlja značajan i inovativan iskorak u turizmu Vojvodine i Srbije.

Ovaj izveštaj predstavlja bazičnu situacionu analizu, tržišno istraživanje i analizu kao detaljni predlog koncepta i strategije projekta s ocenom ključnih ekonomsko-finansijskih efekata.

Izveštaj takođe predlaže i najbolji način realizacije ovog projekta putem predloženog baznog upravljačkog modela.

Cilj ovog projekta je usmeren na objektivizaciju sadašnje resursne osnove područja Palić i njegove moguće konverzije u relevantan internacionalni banjski resort.

Nalaz je naše obuhvatne analize pozitivan, iako smatramo da ovaj projekat neće biti moguć bez snažne podrške javnog sektora Subotice, Vojvodine i Republike Srbije u celini.

### 2.2. Sinteza uslova okruženja relevantnih za ovaj projekat

Srbija je na tranzicionoj raskrsnici, ali koja nezadrživim koracima usvaja evropske poslovne standarde, i pored još uvek prisutnih

problema političkih odnosa sa EU. U tom kontekstu je posebno važno naglasiti sledeće:

- Srbija ima relativno stabilan kurs domaće valute i ekonomsku stabilnost;
- Srbija ima značajan suficit platnog bilansa, i po prvi put nakon više od dvadeset godina započinje snažnu podršku razvoju opšte i posebno turističke infrastrukture zemlje;
- Srbija posebno ohrabruje domaća i strana privatna ulaganja, a takođe je pred završetkom procesa privatizacije;
- Iako postoji problem sa obrazovanom radnom snagom u turizmu, za projekte koji započinju postoji dovoljno stručnog kadra i što je još važnije u Srbiji je započela mobilnost radne snage saglasno otvaranju tržišta rada te postoji fleksibilno radno zakonodavstvo;
- Palić je tradicionalna turistička destinacija Srbije i Vojvodine a koja je poznata i izvan njihovih granica;
- Palić je lako dostupan svim saobraćajnim sredstvima, a s obzirom na blizinu Subotice (7 km) raspolaže sa svim javnim funkcijama koji obezbeđuju sigurnost i zaštitu interesa potencijalnih gostiju;
- Relevantni razvoj srednjeevropskih destinacija sličnih Paliću je već započeo u širem okruženju, pa se sam projekat Palić nameće kao nužan i prvi ozbiljniji iskorak Vojvodine u pravcu kvalitetne i internacionalno prihvatljive turističke industrije.

Po našem sudu postoje sve relevantne tržišne pretpostavke za profesionalno pokretanje projekta Palić, a uz to je vidljiva i javna podrška pokretanju ovog projekta saglasno internacionalnoj praksi u razvoju turističkih Resorta.

### **2.3. Lokacija**

Na bazi terenskog istraživanja i detaljnog pregleda lokacije, izvesno je da ista ima standard koji obezbeđuje izgradnju integralnog internacionalnog resorta.

Ova lokacija doduše ima neke negativne aspekte (sistem pročišćavanja otpadnih voda, divlja izgradnja u okruženju) koje je međutim, moguće korigovati striktnom regulacijom.

Posebno su kvalitetni aspekti ove lokacije: dostup, vidljivost, bezbednost, arhitektura i nasleđena pejzažna uređenost centralnog dela resorta.

Veza sa Suboticom daje posebni značaj ovoj lokaciji, s obzirom na kulturnu, šoping i drugu turističku ponudu u neposrednom okruženju.

Lokacija, kao istorijsko turističko i ladanjsko mesto Vojvodine i Srbije, poseduje sve pretpostavke za kreativnu konverziju. Ona naime ima dovoljno prostora ne samo za novi razvoj nego i novo strukturisanje prema sadržajima iskustava i ponude koja se ovde planira.

Lokacija zbog svojih internih a posebno geostrateških obeležja, po našem mišljenju ima sve pretpostavke da uz uslov kvalitetnog razvoja postane jedna od konkurentskih turističkih destinacija Srednje Evrope i to u relativno kratkom periodu.

### **2.4. Konkurencija i uzori**

Današnju je lokalnu konkurenciju Paliću moguće posmatrati kroz nekoliko etabliranih turističkih destinacija Srbije kao što su Kopaonik, Zlatibor, Tara i neke od srpskih banja. Sve te destinacije ne samo da se neće povući sa tržišta, već i one čine značajne napore kroz privatizaciju i nova ulaganja da osveže ili radikalno restrukturiraju svoje turističke proizvode. Isto tako za očekivati je da će se u Srbiji sve više i brže pojavljivati strani brendovi, a posebno zbog činjenice da je srpsko tržište gladno kvalitetnih turističkih projekata. Stoga nema sumnje da će domaća konkurencija jačati i sve se brže razvijati.

Analizirane performanse nekih domaćih važnijih destinacija i u njima lociranih hotela, upućuju da već danas Srbija u nekim slučajevima ostvaruje iznad 20 hiljada evra godišnjih prihoda po sobi, i pored činjenice da isti hoteli nisu bitnije obnovljeni niti tržišno repositionirani. U tom kontekstu smo i naše predloge o zauzeću i prosečnim cenama planiranih hotelskih objekata na Paliću, pozicionirali na nivo sadašnje srednjeevropske konkurencije umanjene za oko 15 do 20%.

Šta se tiče uzornih destinacija iz inostranstva, u obzir smo uzeli one koje su odražavale sledeća bitna svojstva:

- Sve destinacije izvorno potiču iz 19. veka, a svoj su moderni razvoj u zadnjih 10 do 15 godina bazirale na širenju palete turističkih proizvoda i obezbeđenja celovitog lanca vrednosti destinacije, a kako bi poslovale tokom cele godine;
- Sve destinacije funkcionišu kao intergrirani sistem proizvoda i usluga gde se interesi uključenih javnih i privatnih subjekata optimizuju putem destinacionih menadžment organizacija;
- Struktura smeštaja je uglavnom diverzifikovana po tipu i kategoriji smeštaja, maksimalno je prilagođena tražnji, a sve je vidljivija cenovna specijalizacija kao i specijalizacija na ključne tržišne segmente. Tako se nivo kvaliteta hotela u svim benčmarkiranim destinacijama uglavnom fokusira na dve kategorije (4 i 5\*), dok se treća kategorija (3\* i niže) drži na minimalno mogućem nivou;
- Destinacije predstavljaju organski spoj saradnje privatnog i javnog sektora kroz turističke projekte, odnosno funkcionisanja klubova konkurentnosti i marketinga.

Prema gore prikazanim objavljenim cenama, kao i bazama podataka Horwath Consultinga o realizovanim cenama tokom godine, mogu se uočiti sledeća obeležja ovih destinacija:

- realizovane cene hotela s 5 zvezdica se kreću od 120 do 150 evra;

- realizovane cene hotela s 4 zvezdice se kreću od 80 do 120 evra;
- realizovane se cene hotela s 3 zvezdice kreću od 60 do 80 evra;
- realizovane cene bazičnih velnes tretmana se kreću od 30 do 50 evra;
- realizovane se cene dnevnog obroka zavisno o kategoriji, kreću od 10-30 evra po osobi;
- realizovane se cene boce kvalitetnog vina, ovisno o kategoriji kreću od 30 do 50 evra;
- realizovane se cene parkinga, zavisno o kategoriji kreću od 5 do 15 evra dnevno.

Sve ove i druge analizirane standarde smo postavili kao granicu ulaska projekta Palić i njemu primereni konkurentski krug, a nakon vremena razvoja i tržišne adaptacije.

### ***2.5. Vizija i strateško pozicioniranje projekta Palić***

Imajući u vidu širi kontekst razvoja projekta Palić, to jest okvir izgradnje celovite buduće tržišne pozicije Vojvodine i Srbije, definisali smo prvo razvojnu viziju projekta Palić za period od narednih 10 do 12 godina.



*Za 12 godina Srbija i Vojvodina biće sastavni deo Evropske Unije;  
Stopa privrednog rasta u Srbiji i Vojvodini kretaće se u rasponu od 5 do 6  
posto prosečno godišnje, i dostići će prosečni BDP per capita u rasponu od  
7 do 9 hiljada evra, a Vojvodina će biti na gornjoj granici.*

*Srbija i Vojvodina biće korisnici podsticajnih i razvojnih fondova, a  
posebno u infrastrukturi, poljoprivredi kao i značajnim turističkim  
projektima.*

*Bitno će se proširiti domaće tržište turističkih putovanja, a posebno kratka  
vikend putovanja po uzoru na ostale zemlje u okruženju.*

*Doći će i do snažnih internacionalnih transfera u hotelskim tehnologijama,  
a posebno u upravljanju i distribuciji.*

*Srbija i Vojvodina će postati prepoznatljivi akteri u evropskom turizmu.*

*Domaće će tržište imati značajan izbor diferencirane turističke ponude u  
najmanje dvadesetak internacionalizovanih turističkih destinacija.*

*Palić će u još kraćem periodu postati konkurentna turistička destinacija  
slično današnjim jezerskim / banjskim destinacijama Srednje Evrope.*

*Palić će postati uzorna destinacija Srbije i Vojvodine i time s razlogom biti  
deo konkurentskog kruga destinacija / resorta u Srednjoj Evropi.*

Kao Panonska banjska destinacija i ikona za ključne vrednosti  
aktivne relaksacije i zdravlja u ovom delu Evrope, Palić se  
internationalno prepoznaje kao celogodišnja banjska i velnes  
destinacija.

Kroz svoju zaštićenu prirodnu i kulturnu sredinu, Palić nudi  
jedinствене usluge u sledećim ključnim područjima iskustava:

- Banja / velnes,
- Sastanci, konferencije, insentivi i događanja,
- Okupljanje i održavanje porodičnih veza,
- Letne i zimske sportsko / rekreativne aktivnosti,
- Kultura, nasleđe, gastronomija.

U svom tržišnom pozicioniranju, Palić posebno naglašava sledeće:

- Usmerenje na vrednosti iskustvenog pozicioniranja kroz  
pažljivu izgradnju celovitog lanca vrednosti (profesionalna  
specijalizacija);
- Stvaranje emotivnog naboja i razloga za ponovni povratak u  
Palić (lojalnost gostiju);
- Jedinствену interakciju svih elementa i koncepata kroz  
model male jezerske rivijere i stvaranja jezerske promenade  
("lungo lago"); i
- Separatni dostup različitim područjima iskustava (mali  
univerzumi za sebe).

## **2.6. Bazna tržišta**

Projekt Palić se oslanja na razvoj domaćeg turističkog tržišta u  
prvim godinama njegove realizacije i tržišne prezentacije.

Postepeno on ulazi na međunarodno tržište, pre svega okolnih  
zemalja, a u završnoj fazi ostvaruje odnos 70:30 u korist domaćeg  
turističkog tržišta.

Ovaj odnos je karakterističan za slične banjske resorte u Srednjoj Evropi, mada je Mađarska načinila iskorak u nešto većem udelu inostranog tržišta.

U slučaju da Srbija postigne specijalizaciju na području banjskog turizma, moguće je da i projekt Palić znatnije poveća udeo inostranog turističkog prometa.

### **2.7. Ključne ekonomske performanse projekta**

Sledeća tabela pokazuje ukupne investicije u projekat razvoja turizma na Paliću, podeljene prema vrsti investicije i zonama doživljaja.

Reč je investicijama podeljenim na odgovornost javnog i posebno privatnog sektora kojeg nakon usaglašavanja bazičnog koncepta tek trebati ozbiljno animirati.

Kako je vidljivo reč je o sumi od oko 116 milijuna evra u kojoj investicije javnog sektora zbog dosadašnje zapuštenosti resorta predstavljaju dosta značaja udeo.

S druge pak strane ovaj projekat generiše prihode od oko 30 miliona evra u stabilizovanoj godini poslovanja, u čemu novostvorena vrednost iznosi oko 60% ostvarenih prihoda.

Zaposlenost koju generiše ovaj projekt računata je na ekonomsko-tržišnoj osnovi to jest prema internacionalnim operacionim standardima.

S obzirom na visok udeo infrastrukturnih ulaganja kao i činjenicu da su resort investicije povezane s velikim ulaganjima u dugoročnu materijalnu imovinu, projekat ima nešto veći indeks ulaganja po zaposlenom.

Projekat pokazuje dobre performanse odnosa investicija prema realizovanim prihodima i novostvorenoj vrednosti.

U celini gledano, ovaj je projekat izazovan i zahtevan, pa je njegova profesionalizacija od inicijalne do završne izvršne faze neminovna. Kao i svaki probojni turistički projekat koji se događao u zemljama u okruženju, i ovaj projekat zahteva spoljnu pomoć kao i posebne aktivnosti izgradnje kapaciteta lokalnih snaga u pravcu njegove efikasne implementacije.

<b>PREGLED KLJUČNIH INVESTICIJA</b>		
Investicioni projekat	Zona	Iznos investicije (EUR)
<b>SMEŠTAJ</b>		
Palić Golf & Conference hotel	A	18.000.000
Palić Jezero Apart hotel	B	1.000.000
Palić Park Apart hotel	B	1.000.000
Palić Apart hotel	B	2.000.000
Palić Mala gostiona Apart hotel	B	1.000.000
Palić Family hotel	C	8.000.000
Palić Velnes hotel	C	12.000.000
Palić Sport hotel	D	5.000.000
<b>UKUPNO SMEŠTAJ</b>		<b>48.000.000</b>
<b>ATRAKCIJE</b>		
Golf teren sa 18 rupa	A	6.500.000
Palić golf klub	A	3.000.000
Velika terasa	B	2.500.000
Koncertna terasa na jezeru	B	200.000
Spa - vodeni svet	C	12.000.000
Zemlja užitaka - zabavni park	C	500.000
Konjički ranč	F	400.000
<b>UKUPNO ATRAKCIJE</b>		<b>25.100.000</b>
<b>SADRŽAJI REKREACIJE</b>		
Ženski štrand	B	500.000
Marina i centar za vodene sportove	A	800.000
Tenis tereni	D	300.000
Lido	D	300.000
Dečji bazeni	D	500.000
Termalni bazeni	D	500.000
Promenada	Sve	1.500.000
Esplanada	B	500.000
Posmatračnice / platforme za pećanje	F	200.000
<b>UKUPNO REKREACIJA</b>		<b>5.100.000</b>
<b>KOMERCIJALNI</b>		
Palić vile	A	8.688.000
Aneks Family hotel - Apart hotel	C	4.000.000
Apartmanski objekti/sport	D	4.000.000
Šoping arkada	A	500.000
Čarda	F	500.000
Salaši /najmanje 10x500.000	F	5.000.000
<b>UKUPNO KOMERCIJALNI</b>		<b>22.688.000</b>
<b>INFRASTRUKTURA</b>		
Priprema zemljišta	Sve	1.000.000
Izgradnja saobraćajnica	Sve	8.700.000
Struja, gas, telekomunikacije	Sve	2.600.000
Vodovod i kanalizacija	Sve	2.700.000
<b>UKUPNO INFRASTRUKTURA</b>		<b>15.000.000</b>
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>		<b>115.888.000</b>

#### Ključni ekonomski indikatori

<b>A. PRIHODI (evro)</b>	
KLJUČNE INVESTICIJE	24.399.297
OSTALE INVESTICIJE	5.500.000
<b>UKUPNO</b>	<b>29.899.297</b>
<b>B. NOVOSTVORENA VREDNOST (evro)</b>	
KLJUČNE INVESTICIJE	14.981.708
OSTALE INVESTICIJE	2.400.000
<b>UKUPNO</b>	<b>17.381.708</b>
<b>C. ZAPOSŁJAVANJE</b>	
VELIKI PROJEKTI	460
MALI PROJEKTI	130
INDIREKTNO ZAPOSLENI	220
<b>UKUPNO</b>	<b>810</b>
<b>D. INVESTICIJE (evro)</b>	
JAVNE	20.800.000
PRIVATNE	73.588.000
JAVNO / PRIVATNE	21.500.000
<b>UKUPNO</b>	<b>115.888.000</b>
<b>Ključni pokazatelji:</b>	
Investicije po zaposlenom (evro)	143.072
Investicije / prihod	3,88
Investicije / novostvorena vrednost	6,67

## 3. USLOVI OKRUŽENJA RAZVOJA PROJEKTA

### 3.1. Srbija



## REPUBLIKA SRBIJA

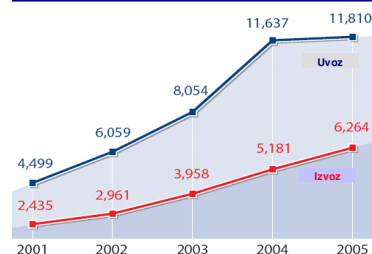


#### Opšte informacije

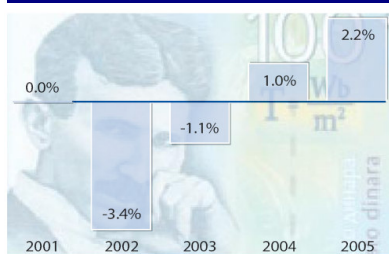
Glavni grad:	Beograd
Površina:	88.361 km <sup>2</sup>
Broj stanovnika:	7.463.157 (Jun 2004.)
Kurs:	1 EUR = 84,60 CSD (Aug 2006.)

Privredni indikatori:	2001	2002	2003	2004	2005
BDP tekuće cene (US\$ mil.)	10.661	14.282	18.984	21.771	23.685
BDP per capita (US\$)	1.421	1.904	2.531	2.903	3.158
Realni rast BDP-a (%)	5,5	4,0	3,0	9,3	6,5
Inflacija, kraj perioda (%)	40,7	14,8	7,8	13,7	17,7
Javna potrošnja (% BDP-a)	40,2	46,7	46,1	46,0	45,0
Fiskalni deficit (% BDP-a)	1,0	4,2	3,8	2,5	2,2
Trgovinski deficit (u mil. US\$)	2.834	3.908	4.847	7.047	5.546
Deficit platne bilance (% BDP-a)	3,2	10,0	9,1	13,2	10,0
Devizne rezerve NBS (u mil. US\$)	1.169	2.280	3.550	4.244	5.842
Vanjski dug (mil US\$)	11.948	11.839	14.241	13.555	11.605
Stopa nezaposlenosti	26,8	29,0	31,7	31,6	29,2

#### Trgovinska razmena (US\$, mil)



#### Bilans budžeta Republike Srbije (% od BDP-a)



Izvori: NBS, Ministarstvo finansija RS, SIEPA, CIA world factbook 2006.

#### 3.1.1. Geografija i klima

Srbija je locirana u jugoistočnom delu Evrope, na centralnom delu Balkanskog poluostrva. Srbija se nalazi na raskrsnici puteva koji vode od Zapadne Evrope ka Turskoj i Bliskom Istoku. Ima umereno kontinentalnu klimu koju karakterišu hladne zime i topla leta, sa dobro raspoređenim padavinama i umerenim prelazima između godišnjih doba. Srbija ima dosta prirodnih lepota (5 nacionalnih parkova, 20 parkova prirode, kao i nekoliko lokaliteta pod zaštitom UNESCO-a) koje, uz adekvatnu valorizaciju, primerenu zaštitu i rešavanje problema saobraćajne i druge infrastrukture, mogu značajno da doprinesu turističkoj atraktivnosti zemlje.

#### 3.1.2. Saobraćaj i komunikacije

Saobraćajna infrastruktura Srbije je još uvek nedovoljno razvijena. Postojanje samo jednog auto-puta (Šid - Beograd - Niš) u dužini od 374 km je apsolutno nedovoljno, i pored činjenice da je u izgradnji deonica Novi Sad - Beograd, odnosno da se planira izgradnja deonice Subotica - Novi Sad. Drumski saobraćaj u Srbiji karakteriše i loš kvalitet puteva, naročito u unutrašnjosti zemlje. Ista konstatacija važi i za železničku mrežu (3.809 km, od čega je 1.217 km elektrifikovano) koja je, kao i veliki deo vozova, zastarela. Iako raspolaže sa čak 19 aerodroma s asfaltiranim pistama i sa još 44 aerodroma s neasfaltiranim pistama, u Srbiji, osim Beograda i donekle Niša, ne postoji značajniji aerodrom, podesan za prihvatanje međunarodnog saobraćaja.

putnika i robe. Osim mogućnosti pristupa drumskim, železničkim i vazdušnim putem, za Srbiju je izuzetno važan i rečni saobraćaj (Sava, Dunav, kanal Dunav-Tisa-Dunav), pri čemu plovnost Dunava celim svojim tokom (587 km) nesumnjivo predstavlja najveći ekonomski potencijal.

### 3.1.3. Privreda

U Srbiji je u periodu od 2001. do 2005. godine BDP per capita (na osnovu PPP) povećan je sa 1.421 US\$ na 3.158 US\$, prosečna plata je u istom periodu povećana sa 91 na 209 evra, dok su devizne rezerve u zemlji značajno porasle i dostigle su krajem 2006. godine nivo od 6 milijardi US\$, sa tendencijom stalnog povećanja. Najvećim delom je obuzdana inflacija, dok je kurs dinara stabilizovan. Vrednost izvoza roba i usluga se iz godine u godinu postepeno povećava, čime današnji još uvek rastući deficit spoljnotrgovinskog bilansa bi trebalo da se postepeno smanjuje u budućem periodu kada se proces privatizacije preduzeća privede kraju.

## 3.2. Vojvodina



AP  
VOJVODINA



### Opšte informacije

Glavni grad pokrajine:	Novi Sad
Površina:	21.506 km <sup>2</sup>
Broj stanovnika:	2.031.992 (2002.)
Broj naselja:	467

**Predsednik skupštine AP:**  
Bojan Kostreš

**Predsednik izvršnog veća AP:**  
Bojan Pajić

### 3.2.1. Geografija

Vojvodina je smeštena na severu Srbije koja je definisana kao multietnička i multikonfesionalna teritorija svih svojih građana. Prostire se na jugoistočnom delu Panonske nizine sa površinom od 21.506 km<sup>2</sup> na kojoj živi nešto više od 2 miliona stanovnika. Geografski je dominantno nizinska regija podeljena na Srem, Banat i Bačku koje su ispresecale tri reke - Dunav, Tisa i Sava, povezane brojnim kanalima i predstavljaju najveći hidrografski potencijal regije. Glavni grad je Novi Sad koji je administrativni, kulturni, obrazovni i privredni centar pokrajine. Administrativno se sastoji od 7 okruga sa sedištimama u Novom Sadu, Subotici, Zrenjaninu, Kikindi, Pančevu, Somboru i Sremskoj Mitrovici, sa ukupno 45 opština. Ima

umerenu kontinentalnu klimu sa hladnim i suvim zimama te toplim i vlažnim letima.

### 3.2.2. Saobraćajni položaj Vojvodine

Teritorija Vojvodine se nalazi na važnim raskrscima prometa koje povezuju Centralnu i Zapadnu Evropu sa Balkanom, gde se ističu Koridor X. (koji neprekinuto prolazi rutu od Salzburga pa sve do Soluna) te Koridor VII (evropski koridor Dunava koji je plovao u celini). Ovi koridori stavljaju Vojvodinu na kartu važnih saobraćajnih tokova u mreži puteva Evrope od zapada ka istoku.

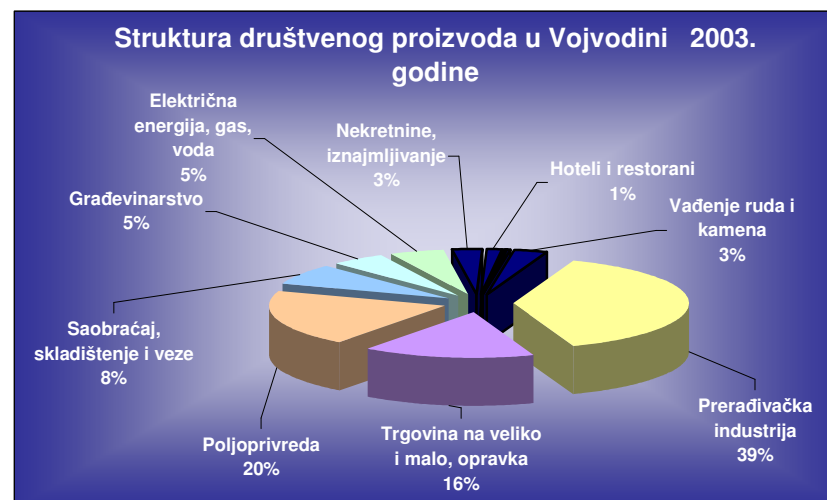
### 3.2.3. Stanovništvo i kultura

Prema podacima popisa stanovništva iz 2002. godine Vojvodina ima nešto preko 2 miliona stanovnika što predstavlja oko 20 % ukupnog stanovništva Srbije. Sastav stanovništva je multinacionalni gde osim preovlađujućeg srpskog stanovništva regiju karakterišu i 26 nacionalnih i etničkih grupa koje žive na području.

### 3.2.4. Privreda

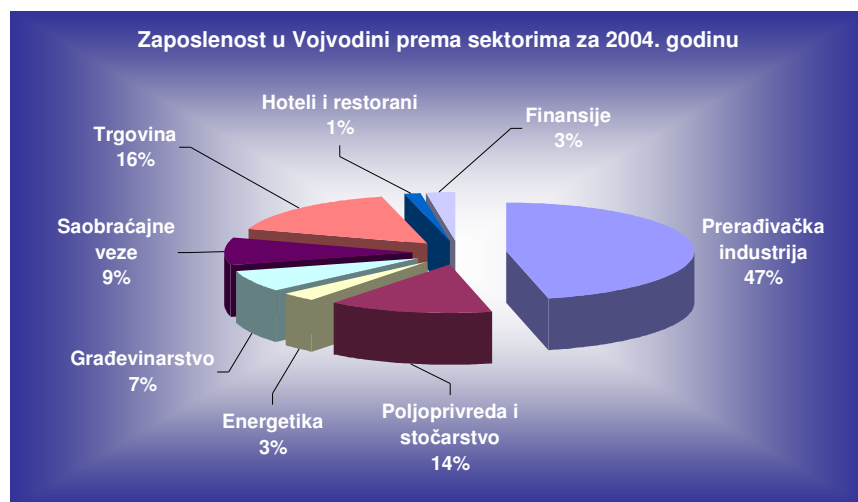
Vojvodina, nakon Beograda predstavlja drugu najrazvijeniju regiju Srbije. U ukupnom narodnom dohotku Republike Srbije 2004. godine učestvuje sa oko 30% odnosno 268.2 milijardi dinara. Struktura društvenog proizvoda Vojvodine pokazuje na njenu upućenost na prerađivačku industriju (39%), poljoprivredu (20%) i

trgovinu (16 %). Hoteli i restorani su iste godine u narodnom dohotku učestvovali sa skromnih 1%.



Izvor: DZS RS, 2005.

U Vojvodini je u 2004. godini bilo zaposleno 537.146 lica što je predstavljalo 64,6% radno sposobnog stanovništva. Registrovano je 294.071 nezaposlenih lica što predstavlja stopu nezaposlenosti od 35,4%. Kao i u doprinosu narodnog dohotka, zaposlenost prati sličnu strukturu, gde je oko 75% zaposlenih lica u sektorima prerađivačke industrije, poljoprivrede i trgovine.



Izvor: Opštine u Srbiji 2005.

Vojvođanska regija je u 2003. godini ostvarila 1,3 milijardi dinara investicija od čega najviše u prerađivačku industriju, trgovinu te energetski sektor koji su zajedno učestvovali sa 67% ukupnih investicija. Ostali sektori su na niskom nivou ulaganja, što se može posebno konstatovati za hotele i restorane koji učestvuju samo sa 0,5% iznosa ukupnih godišnjih investicija.

### 3.3. Zaključak

Srbija i Vojvodina su na tranzicionoj prekretnici. Događaju se brze i pozitivne promene u razvoju poslovnog okruženja u čemu Srbija beleži velike skokove na svetskim lestvicama konkurentnosti. S

druge strane Srbija je donekle usporila pregovore s EU, s obzirom na zahteve EU koje Srbija mora ispoštovati prema Haškom sudu. Nezavisno od internih političkih sukoba povezanim s preostalim unutrašnjim problemima Kosova i donedavno s Crnom Gorom, sasvim je izvesno da je Srbija već uveliko zakoračila na put evropskih demokratskih i ekonomskih procesa, a o čemu svedoče brojni internacionalni poslovi koji se dešavaju u Srbiji kao i aktivan odnos srpskih firmi u široj regiji.

To naročito pokazuje i činjenica da se Srbija sve više otvara prema turizmu, a putem posebnih stimulacija Vlade na planu podsticanja razvoja turističke infrastrukture. Vlada Srbije nedavnim usvajanjem Strategije razvoja turizma i njome predloženih strateških investicionih projekata, zapravo ukazuje da se Srbija ozbiljno okreće turizmu kao važnom faktoru svog privrednog rasta u budućnosti.

U tom kontekstu i Projekat Palić jeste jedan od onih razvojnih turističkih projekata preko kojeg Srbija a time i Vojvodina mogu s pravom računati na brzu rehabilitaciju internacionalnog turističkog tržišta i razvoj moderne turističke ponude u skladu sa srednjeevropskom kulturnom tradicijom.

## 4. OPIS I KVALIFIKACIJA LOKACIJE PROJEKTA

### 4.1. Opis lokacije



Turistički kompleks Palić se nalazi na severu Vojvodine, odnosno južno od samog naselja Palić. Od grada Subotice je udaljen oko 7 km u jugoistočnom pravcu.

Subotica leži na tranzitnom internacionalnom putu E-75, u čijoj blizini se nalaze dva granična prelaza prema Mađarskoj (Horgoš i Kelebija).

U geomorfološkom pogledu područje ima ravničarski karakter a prostire se na delu velike zaravni sa prosečnom visinom od 20 metara. Zbog tih uslova ovaj kraj ima poseban poljoprivredni značaj. Klimatološki područje ima karakteristike kontinentalne klime (otvorenost prema Panonskoj niziji) sa ostrim zimama i toplim letima i prosečnom godišnjom temperaturom od 10,7 °C.

Palić je istorijski nastao 1845. godine kao letovalište i banjsko kupalište te se afirmisao kao mondano letovalište. Glavno nasleđe dugogodišnje istorije Palića jeste Veliki park sa jedinstvenim ambijentom kojeg karakterišuu očuvane ozelenjene površine (park - šuma) i specifična arhitektura iz doba secesije.

### Park prirode Palić



Zauzima površinu od 713 ha sa zaštitnom zonom od 869 ha. Obuhvata zaštićenu prostornu celinu kulturno-istorijske baštine Palića, koja sa urbanim i fizičkim strukturama doprinosi vrednosti zaštićenog prirodnog dobra. Osnovu zaštićenog dobra čini Paličko jezero. Pored autohtonih prirodnih vrednosti, u Parku prirode nalaze se očuvane parkovske površine sa raznovrsnom ukrasnom dendroflorom i dekorativnim jedno i višegodišnjim vrstama, koje obogaćuju sadržaje prirodnog dobra. Odlukom opštine Subotica je ustanovljen trostepeni režim zaštite. Najstrožiji režim, I stepen zaštite, u kome nema eksploatacije ni korišćenja obuhvata 88,5 ha (12,41%). Režim II stepena sa ograničenim korišćenjem, obuhvata 78,1 ha (10,95%). Režim kontrolisanog korišćenja, III stepen zaštite, zahvata 546,4 ha (76,64%) ukupne površine Parka prirode "Palić".

### Jezero i situacija sa jezerom



Paličko jezero se svrstava u tipična panonska, plitka, stepska jezera, koja su u prirodnom stanju bila zaslanjena. U današnjem obliku to je sekundarni vodeni



biotop sa uređenim vodnim režimom, izložen brojnim negativnim uticajima iz okruženja i zbog toga znatno degradiran. Jezero je polumesečastog oblika sa kracima okrenutim prema severu i zapadu. Površina jezera iznosi oko 5,7 km<sup>2</sup>. Najmanja širina je 300 m, a dužina mu je 8.250 m. Dno jezera je relativno замуćeno, a dubina se kreće od 1,5-2 metra, a negde je i znatno dublje. Samo jezero se nalazi pod režimom zaštite. Prema godišnjem izveštaju ispitivanja voda jezera Palić izvršenom od strane Zavoda za zaštitu zdravlja Subotica, konstatovani su sledeći zaključci:

- Palić predstavlja nestabilan ekosistem sa velikom količinom mulja koja u značajnoj meri utiče na kvalitet vode;
- Prosečne koncentracije ukupnog fosfora u vodi jezera Palić, osim u turističkom delu, značajno su visoke i gotovo ujednačene po lokalitetima te pogoduju intenzivnoj organskoj produkciji sa svim negativnim posledicama po jezero;
- Količine otpadnih voda koje dolaze na prečistač i koje daleko premašuju njegov kapacitet, prekomerno opterećuju jezero;
- Voda turističkog dela jezera II i II-III klase kvaliteta.

Predstojeća rekonstrukcija Uređaja za prečišćavanje otpadnih voda, kanisanje i prečišćavanje otpadnih voda naselja Palić, trebalo bi da obezbedi vodu sa minimalnim sadržajem organskih materija, jedinjenja azota i fosfora.

Na području postoje i dve bušotine termalne vode sa dokazanim balneološkim vrednostima i značajnim rezervama.

### Saobraćajna mreža



U saobraćajnom smislu prostor banje Palić kao i celokupnog jezera povezan je sa širim okruženjem sa severa preko severne petlje autoputa E-75 i preko magistralnog putnog pravca M-22.1, sa južnim i jugoistočnim okruženjem preko istočne petlje autoputa nadovezujući se na magistralni put M-17. Postojeća ulična mreža je ortogonalna a sledeće ulice imaju najvažniju funkciju:

- ulica Horgoški put - preko koje prolazi magistralni pravac M-22.1,
- ulica Kanjižki put - deo lokalnog puta Subotica - Kanjiža,
- Obilaznica oko jezera - od Kanjiškog puta, preko rekreacionog centra pa sve do spajanja na magistralni put M-24,
- ulica Jožefa Hegediša - veza između Horgoškog puta i zapadnog i južnog dela Velikog parka,
- ulica Splitska aleja - najbliža veza između Horgoškog puta i istočnog i južnog dela Velikog parka,
- ulica Riječka sa obalom Lajoša Vermeša - servisna ulica za snabdevanje i pristupa sadržajima dok je obala Lajoša Vermeša striktno pešačka zona.

### **Vodosnabdevanje**

Vodovodna mreža je koncipirana tako da ona ima ulogu vodosnabdevanja i protivpožarene zaštite. Snabdevanje vodom vrši se sa vodozahvata II (Subotica), kao i sa bunara u neposrednoj blizini hidroglobusa. Hidroglobus je kapaciteta 2.000 m<sup>3</sup> sa crnom stanicom i novim bušenim bunarom. Od hidroglobusa je izgrađena magistralna vodovodna mreža promera 250 ka istočnoj i severnoj obali jezera, koji je povezan sa vodovodnom mrežom Velikog parka, odnosno vodotornjem lociranim uz Horgoški put. Osnovna mreža za vodosnabdevanje je građena u vidu prstena, gde je većina objekata u turističkoj zoni rešena priključkom na javnu vodovodnu mrežu. Termalne vode se iskorišćuju putem vodovoda prema hotelima Jezero i Park i služe isključivo za njihove potrebe.

### **Kanalizaciona mreža**

Za razliku od grada Subotice naselje Palić ima separatan sistem gradnje kanalizacije, gde se odvojeno prikupljaju atmosferske i upotrebljene vode. Celokupna kanalizaciona mreža gravitira prema jezeru koje je glavni recipijent prečišćenih otpadnih voda iz naselja u okruženju. Kolektor "A" kao glavni kolektor fekalnih voda stambene i industrijske zone Palića se prostire pored puta E-5 sve do prečistača izgrađenog na Slanom jezeru. Kolektor "B" prikuplja i odvodi upotrebljene vode iz turističke zone na zapadnoj i severnoj obali jezera Palić. U planu je i izgradnja kolektora "C" sa otprilike 6

novih crpnih stanica, koji će da ide istočnom stranom Paličkog jezera da bi se neposredno ispred prečistača ovaj kolektor priključio kolektoru "A". Osim ovih kolektora javna kanalizaciona mreža u ostalim ulicama (izvan turističke zone) nije izgrađena te se odvođenje otpadnih voda iz postojećih domaćinstava rešava uglavnom individualno putem septičkih jama.

### **Elektroenergetska, gasovodna i telekomunikacijska mreža**

Na prostoru u granicama plana detaljne regulacije izgrađena je elektroenergetska mreža od 12 trafostanica na oba naponska nivoa (35 i 110 kV). Telekomunikaciona mreža je izgrađena delom nadzemno a delom podzemno i zadovoljava sadašnje vršne kapacitete. Gasovodna mreža je spojena na gradski gasovodni prsten putem merno - regulacione stanice (MRS) Palić i sprovedena je mreža kroz područje turističke zone, dok ostatak jezera nema gasovodnu mrežu.

Telekomunikacioni sistem Palića je povezan sa glavnom digitalnom centralom u Subotici putem čvorne centrale Palić. Dosada je na području naselja Palić izgrađen kablovsko - distributivni sistem za distribuciju radio i TV signala. Predviđena je rekonstrukcija glavne stanice sa izgradnjom isturenih stepena sa manjim komutacionim čvorovima, a sve u svrhu izgradnje mreže optičkih kablova i povezivanje u veliku KDS mrežu.

## Funkcionalne celine oko jezera Palić

*Park i obala* - Veliki park je formiran kao sastavni deo turističko - banjskog i kupališnog kompleksa sredinom 19. stoleća, te je rekonstruisan početkom 20. stoleća i u takvom obliku zadržan je do danas. U okviru parka locirani su najstariji objekti banje - upravna zgrada JP Palić - Ludaš, hotel Park i Jezero, Vodotoranj, Velika terasa. U severozapadnom delu parka se nalazi objekat tenis kluba u čijem okruženju su izgrađeni teniski tereni. Blizu Tenis kluba je Letnja pozornica izgrađena u 50-tim godinama 20-tog veka. U zapadnom delu je lociran rasadnik sa pratećim objektima. U priobalnom pojasu su Žensko kupatilo i objekti izgrađeni krajem 19. veka u zapadnom delu obale: Bagoj var, Riblja čarda, vila Lujza i Vermeš vila. U istočnom delu se nalaze Mala gostiona i hotel Prezident

*ZOO vrt* - U zapadnom delu kompleksa je lociran ZOO vrt koji je formiran 1950. godine. Južnim rubom ZOO-a je izgrađeno nekoliko objekata u funkciji stanovanja gde određen broj objekata spada u najstarije objekte izgrađene na Paliću, no adaptacijama su izgubili svoj prvobitan izgled i identitet.

*Prostor između Palićkog i Omladinskog jezera* - Na prostoru istočne obale jezera Palić osim hotela Prezident i montažnog objekta

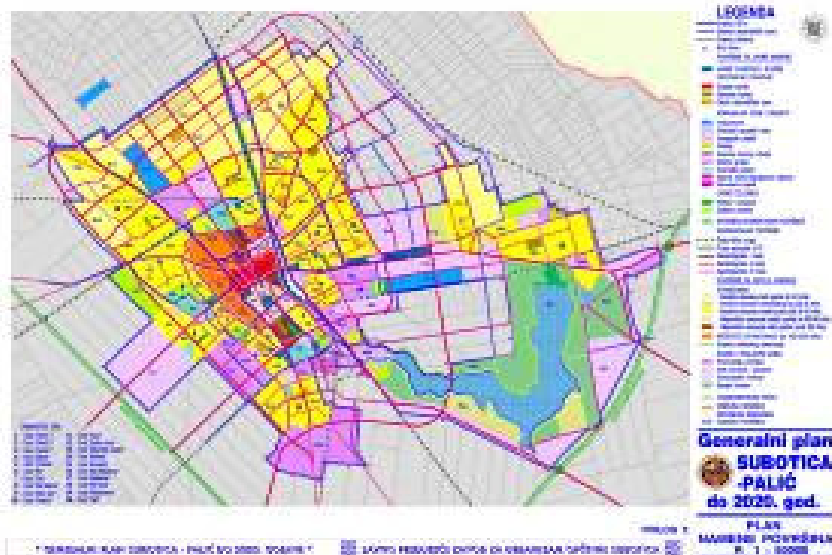
Meteorološke stanice nema izgrađenih objekata. Taj prostor je uglavnom neuređen, i delom se koristi kao parking (prema Muškom štrandu).

*Muški štrand* - Na prostoru muškog štranda postoje ruinirani objekti svlačionica, izgrađen otvoreni termalni bazen, a deo prostora prema Obilaznom putu zauzima auto-kamp koji je trenutno neuređen.

*Sportsko - rekreacioni centar* - Južno od muškog štranda je lociran postojeći sportsko-rekreacioni centar u sklopu koga su izgrađeni objekti sporta - otvorena sportska igrališta za košarku, odbojku, fudbal, sa pratećim objektima - svlačionice, zatvorenim objektom kuglane i pratećim ugostiteljskim objektima (restorani Brvnara i Fontana) i hotelom Sport koji nije u funkciji.

*Vikend naselje* - Južno od sportsko - rekreacionog centra postoji struktura objekata za stanovanje koje je novijeg datuma izgradnje i diskutabilnog kvaliteta planskih, arhitektonskih i vizuelnih rešenja.

## Generalni plan Subotica - Palić do 2020.



Generalnim planom Subotica - Palić do 2020. godine građevinsko područje je podjeljeno na dvadeset prostornih celina - urbanističkih zona, koja je direktno vezana za administrativnu podjelu opštine na mesne zajednice. Urbanistička zona 20 koja je definisana za područje MZ Palić, ima 1.644 ha površine i predstavlja najveću urbanističku zonu u Generalnom planu, ali su u njenom području i dve vodene površine (jezero Palić i Omladinsko jezero) sa ukupnom površinom 582,5 ha, što znači da je površina građevinskog zemljišta 1.061,5 ha. Zona je podjeljena na blokove 20.1 do 20.6. Prostor razvoja turističkog kompleksa je obuhvaćen blokom 20.1 koji

obuhvata zonu projekta. Namena bloka je banjski turizam, javno zelenilo - park, zaštitno zelenilo - zaštitni zeleni pojas i komercijalne funkcije. Za blok se utvrđuje obaveza izrade Plana detaljne regulacije, s obzirom na značaj prostora koje obuhvata, u cilju utvrđivanja regulacije unutar bloka i definisanja uslova uređenja i građenja u skladu sa planiranom namenom i specifičnim sadržajima određenih namenskih celina - Banje Palić, turističkih, ugostiteljskih i sportsko - rekreativnih sadržaja, sa interpolacijom novih objekata u zaštićene delove prostora, u skladu sa smernicama GP-a za zaštitu prirodnih i nepokretnih kulturnih dobara, kao i uslova građenja objekata poslovanja u delu bloka namenjenom za komercijalne funkcije.

## 4.2. Evaluacija lokacije

Lokacija projekta je važan faktor prilikom planiranja jer direktno utiče na privlačenje gostiju, ali i može biti konkurentska prednost u odnosu na druge projekte.

Sledeća tabela opisuje svaki element važan za analizu lokacije sa perspektivom na srednji rok.

Kategorija	Sadašnje stanje	Buduće stanje - srednji rok
<b>Dostup lokaciji</b>	Palić ima smeštaj u samoj blizini autoputa E-75, u blizini su mu dva granična prelaza velike frekventnosti	U srednjem roku je planirana izgradnja punog profila autoputa E-75, izgradnja aerodromske piste u Segedinu za prihvat srednjih aviona, te obilaznica oko Subotice (M-22)
<b>Infrastruktura (voda, gas, struja, kanalizacija)</b>	Voda, gas i struja imaju relativno dobru pokrivenost lokacije oko turističke zone, dok kanalizacija je slabijeg kvaliteta	Potpuna opremljenost svom infrastrukturom uključujući i kanalizacioni sistem
<b>Jezero</b>	Sadašnja situacija sa kvalitetom vode u jezeru je loša i predstavlja jednu od ključnih barijera razvoja turizma	Na srednji rok ugradnjom prečištača i sprovođenjem kanalizacione mreže se očekuje poboljšanje kvaliteta vode
<b>Vidljivost</b>	Projekat ima dobru vidljivost prvenstveno zbog uglavnom niske gradnje (P+1+PK) ali i zbog simbola vodotornja na ulazu u park	Ne očekuje se izgradnja objekata veće spratnosti od sadašnje
<b>Smeštaj</b>	Smeštajna struktura nije u funkciji modernog resort i predstavlja slabu tačku u vidu međunarodnog turizma	Razvojem projekta ova kategorija se može premostiti i postaviti standarde na internacionalni nivo

Kategorija	Sadašnje stanje	Buduće stanje - srednji rok
<b>Usluge u okruženju</b>	Subotica je udaljena 7 km i sve potrebne javne i ostale usluge postoje.	Pojačani razvoj svih vrsta uslužnih delatnosti u samoj zoni projekta
<b>Bezbednost</b>	Sadašnja bezbednost je zadovoljavajućeg nivoa (24 sata čuvan parking)	Ovaj projekt će pospešiti još veći osećaj sigurnosti.
<b>Javni transport</b>	Javni transport postoji u vidu autobusa, železnice i taksija, zadovoljavajućeg kvaliteta	Dodatno poboljšanje uslova na cestama, podizanje nivoa kvaliteta lokalnog javnog prevoza
<b>Blizina turističkih atrakcija</b>	U blizini lokacije se nalazi nekoliko atraktera (grad Subotica, Kelebija, Zobnatica, rezervati prirode)	Ne predviđaju se neke promene u smislu novih atraktera
<b>Arhitektura</b>	Većina objekata ima secesijski stil ili stil "neo secesije" izuzev područja Vikend naselja koje je arhitektonski i planski diskutabilnog kvaliteta	Očekuje se izrada plana detaljne regulacije za vikend naselje koji će delomično sanirati situaciju

Nakon procene važnih elemenata koji čine aspekt lokacije moguće je pristupiti evaluaciji lokacije na sledeći način:

SADAŠNJE STANJE					KATEGORIJA	BUDUĆE STANJE				
VL	L	N	D	VD		VL	L	N	D	VD
					Dostup lokaciji					
					Infrastruktura					
					Jezero					
					Vidljivost					
					Smeštaj					
					Usluge u okruženju					
					Bezbednost					
					Javni transport					
					Blizina atrakcija					
					Arhitektura					

VL: vrlo loše; L: loše; N: normalno; D: dobro; VD: vrlo dobro

Kao rezultat gore navedene evaluacije lokacije može se zaključiti da projekat ima dve ozbiljne slabe tačke i to:

- a) nasleđena smeštajna struktura i kvaliteta koji nisu u funkciji modernog resorta; i
- b) samo jezero odnosno kvalitet i ekološke vrednosti vode.

Smatramo da je eventualnim razvojem projekta turističkog kompleksa Palić na srednji rok moguće bitno unaprediti strukturu i kvalitet smeštajnih kapaciteta. Međutim, pitanje jezera ostaje ključni problem, posebno zbog činjenice što je reč o velikim i kontinuiranim investicijama da bi se isto jezero osposobilo do nivoa da postane

glavna atraktivnost destinacije Palić. Čak i ako se postigne kvaliteta vode klase I - II, nakon izgradnje prečištača i kanalizacione mreže oko Jezera, zbog promenjenog tržišta, jezerska voda saama za sebe više i niti ne može biti jedina atrakcijska snaga budućeg resorta Palić.

### 4.3. Kvalifikacija lokacije

Prema međunarodnim standardima Horwath Internationala kvalifikacija lokacije se ocenjuje sa tri moguća nivoa:

- Lokacija nivoa A: područje razvoja novog projekta te predstavlja glavnu prednost projekta, odnosno ima vrlo malo ili uopšte nema negativnih aspekata razvoja i to kako sada tako i u bližoj budućnosti;
- Lokacija nivoa B: predstavlja lokaciju koja ima neku/nekim negativnih aspekata sada, te je važno da se procene mogućnosti minimaliziranja uticaja ovih aspekata u bližoj budućnosti;
- Lokacija nivoa C: definicija ovog nivoa jeste da lokacija ne predstavlja prednost projekta, već da se projekat treba da takmiči sa drugim karakteristikama projekta kako bi se umanjile negativni uticaji ili aspekti lokacije.

Prema navedenim standardima i kategorijama kvalifikacije lokacije, Horwath Consulting Zagreb ocenjuje lokaciju projekta razvoja turističkog kompleksa Palić kao **lokaciju nivoa B**, uz napomenu da

projekat **ima potencijal da se unapredi u lokaciju nivoa A**. Ovaj potencijal proizlazi iz činjenice da se počelo na izgradnji prečistača otpadnih voda kao i da postoje planovi za izgradnju potpune kanalizacione mreže oko jezera, te se ocenjuje da će to dati novii impuls dodatnog razvoja projekta u budućnosti. Ova kvalifikacija isto znači da projekt ima već sada određene jake snage u dostupnosti, vidljivosti, bezbednosti kao i arhitekturi u okolini projekta. Uz to računa se da će ovaj projekt konačno moći odbraniti od nasrtaja urbane polucije u privatnoj izgradnji kuća za odmor.

#### ***4.4. Ključne prednosti i nedostaci***

Prema svestranom uvidu u destinaciju i njenim ključnim elementima, van svake je sumnje da strateške prednosti Palić nadmašuju njegove strateške slabosti. Reč je, pre svega, o činjenici da su slabosti rezultat ili zapuštenosti destinacije zbog izostanka s tržišta u proteklim godinama ili načinjenih propusta na polju urbanizacije resorta. Međutim, većina se današnjih slabosti uz kvalitetno planiranje i profesionalni razvoj resorta može korigovati.

S druge strane strateške prednosti se mogu okarakterisati i kao potencijalne konkurentske prednosti, s obzirom da nasleđe destinacije kao njena kulturološka svojstva, kao i dodatne mogućnosti prostornog razvoja, ovu destinaciju (resort) čine vrlo atraktivnom za nove investicije.

### Ključne prednosti

Palić poseduje istorijski imidž na nivou brenda i ne polazi od početka;

Palić je dobro lociran (dostup, udaljenost od glavnih tržišta, vidljivost, elevacija);

Palić se nalazi u razmerno kvalitetnom lokalnom i regionalnom tržišnom okruženju

Palić ima snažnu kulturološku pozadinu i priču koja ima marketinšku vrednost;

Palić je dio Subotice s kojom se komplementira u ponudi iskustava i sadržaja boravka;

Palić ima podršku lokalne zajednice na putu tržišnog restrukturiranja.

Palić ima šansu razviti celoviti lanac vrednosti destinacije s celogodišnjim poslovanjem.

### Ključni nedostaci

Nasleđena suprastruktura nije u funkciji modernog turističkog resorta;

Dominacija kupališta, odmarališta i privatnih kuća za odmor u odnosu na tržišne oblike turističke ponude;

Ekologija jezera i okolnog prostora te kontinuisana opasnost divlje gradnje u širem prostoru jezera;

Nedostatak centra naselja Palić, zbog čega se javne urbane funkcije mešaju s turističko-rekreativnim funkcijama resorta;

Uređenost pejzaža i urbane galanterije resorta/destinacije;

Nerazvijenost proizvoda i aktivnosti kao poluga za rast biznisa;

Marketing i prodaja resorta uglavnom na lokalnom tržištu;

Nerazvijenost postojećeg biznisa koji je u stanju preuzeti odgovornost za rast i modernizovanje resorta.



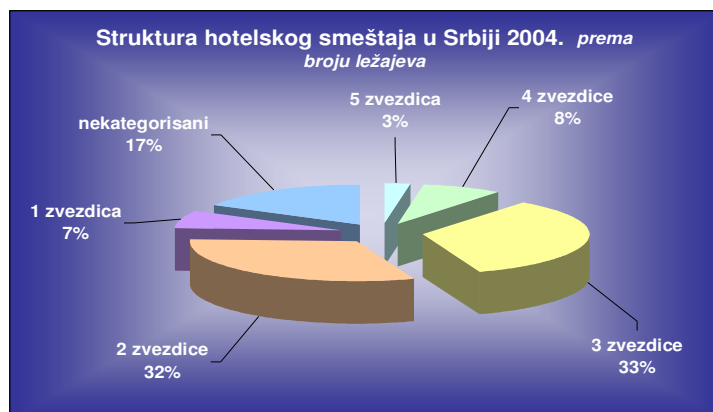
## 5. TRŽIŠNA ANALIZA

### 5.1. Domaće tržište i konkurencija

#### 5.1.1. Smeštaj



Izvor: DZS RS, 2005.



Izvor: DZS RS, 2005.

Osnovna obeležja smeštajne ponude u Srbiji 2004:

- Registrovano 85.867 turističkih ležajeva od kojih 54 % sačinjavaju hotelski kapaciteti šta predstavlja dobru smeštajnu strukturu gledajući internacionalne primere (hoteli čine 60 - 70% ukupnih kapaciteta);
- Gotovo 90% hotelskih kapaciteta su nižeg nivoa (1, 2 i 3 zvezdice) što je danas ključni problem Srbije u privlačenju internacionalnog turizma;
- Vojvodina učestvuje sa 9% u ukupnim smeštajnim kapacitetima i predstavlja najniže razvijenu regiju prema raspoloživosti smeštajnih kapaciteta u Srbiji;
- Međutim, Vojvodina ima najveći broj hotela sa 4 i 5\* nakon Beograda, kao i relativno najveći broj obnovljenih hotelskih objekata što ukazuje da se ovo tržište brže revitalizuje od tržišta u Srbiji.

Subotica s Palićem raspolaže sa sledećom smeštajnom strukturom:

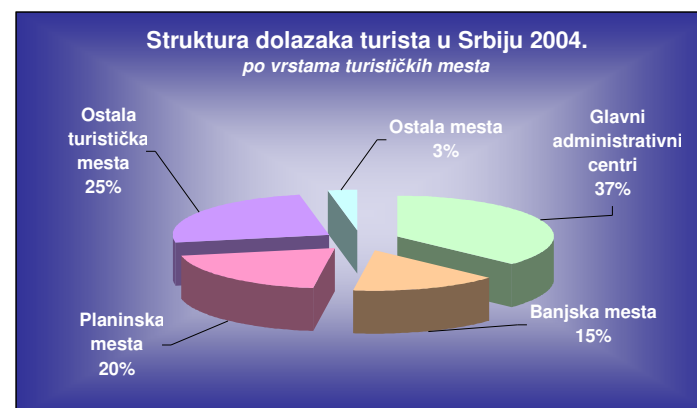
Struktura smeštaja Subotica - Palić			
Vid smeštaja	Broj objekata	Broj kreveta	Prosečna cena
<b>Hotel</b>			
4*	3	198	30 evra
3*	2	370	25 evra
2*	2	38	18 evra
<b>Motel</b>			
	1	47	16 evra
<b>Kampovi</b>			
3*	2	80/70/80*	4 evra
<b>Privatni smeštaj</b>			
Privatni smeštaj	69	485	7-30 evra
<b>Ostalo</b>			
Prenočišta	4	214	15 evra

Izvor: TIC Subotica, jun 2006.

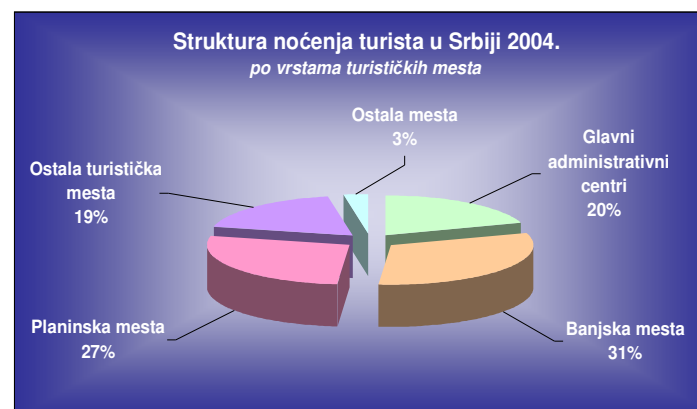
\* - šator/prikolica/autoprikolica

Vidljivo je da smeštajna struktura Subotice i Palić kako po količini tako i po kvaliteti ne odaje karakter značajne internacionalne turističke destinacije. Čak šta više, na osnovu uvida u ključnu smeštajnu strukturu Palića, sa hotelima Jezero, Park i posebno Prezident, stvara se ocena da Palić danas ni izdaleka nema argumente za ozbiljniju internacionalnu konkurenciju. Poznato je da samo snažna hotelska ponuda i oko nje povezani lanac vrednosti (usluge i aktivnosti) daje jednoj destinaciji značaj na lokalnom i međunarodnom tržištu.

## 5.1.2. Turistički promet



Izvor: DZS RS, 2005.



Izvor: DZS RS, 2005.

### Osnovna obeležja turističkog prometa u Srbiji:

- 2004. godine je registrovano 1,97 miliona dolazaka sa 6,64 miliona noćenja, od čega je oko 80% dolazaka ostvareno od strane domaćih gostiju;
- Najznačajnija inostrana tržišta u 2004. godini su bila tržišta BiH (11,8% ukupnih noćenja), Češke (8,5%), Nemačke (6,5%), Norveške (6,1%) i Italije (5,4%);
- Struktura inostranih gostiju raspodeljena je na veliki broj tržišta sa malim učešćem u ukupnom broju noćenja, što upućuje da Srbija uglavnom beleži poslovni, a manje tipični turistički promet;
- Vojvodina je učestvovala u ukupnom prometu Srbije sa 12,1% dolazaka i 10,3% noćenja, te predstavlja najmanje razvijenu turističku regiju u Srbije po količini dolazaka i turističkih noćenja;
- Prosek zadržavanja gostiju u Srbiji kao i na području Vojvodine i Subotice je prema našim informacijama ujednačena i u proseku iznosi oko 2,2 dana, a što je dokaz da je pretežno reč o poslovnom prometu, manje tradicionalnom turističkom prometu.

### Turistički promet Subotice i Palića:

Dolasci	2003		2004		2005	
	Domaći	Međunarodni	Domaći	Međunarodni	Domaći	Međunarodni
Palić	9,951	2,943	11,394	3,930	11,578	4,176
Subotica	20,758	3,276	13,496	4,144	21,154	5,250
<b>Ukupno</b>	<b>30,709</b>	<b>6,219</b>	<b>24,890</b>	<b>8,074</b>	<b>32,732</b>	<b>9,426</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36,928</b>		<b>32,964</b>		<b>42,158</b>	
Noćenja	2003		2004		2005	
	Domaći	Međunarodni	Domaći	Međunarodni	Domaći	Međunarodni
Palić	22,887	6,769	26,206	9,039	26,629	9,605
Subotica	43,592	6,880	28,342	8,702	44,423	11,025
<b>Ukupno</b>	<b>66,479</b>	<b>13,649</b>	<b>54,548</b>	<b>17,741</b>	<b>71,053</b>	<b>20,630</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80,128</b>		<b>72,289</b>		<b>91,683</b>	

Prema bazičnoj smeštajnoj strukturi, Subotica i Palić ostvaruju skromne rezultate turističkog prometa. Prema informacijama turističkih biroa Subotice i Palića, reč je o dominantno poslovnom turističkom prometu

Zadržavanje je gostiju nešto iznad dva dana. Vidljivo je takođe da Subotica kao grad ima znatno veći promet od Palića.

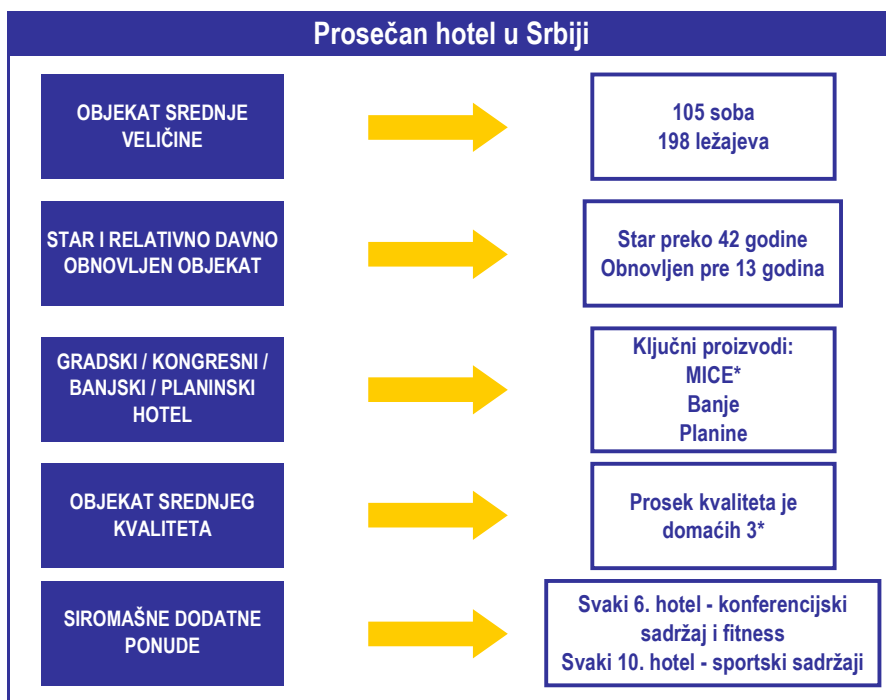
Sve to međutim govori da ova celovita regija s obzirom na njen geo-saobraćajni položaj i atrakcije (Palić i sam grad Subotica) još ni izdaleka nije iskoristila svoje mogućnosti.

U tom kontekstu sve eventualne detaljnije analize lokalnog tržišta bazirane na nekoliko zadnjih godina su izlišne, jer ni izdaleka ne odražavaju stanje od nekada, a posebno ono stanje koje se ovde očekuje u budućnosti.

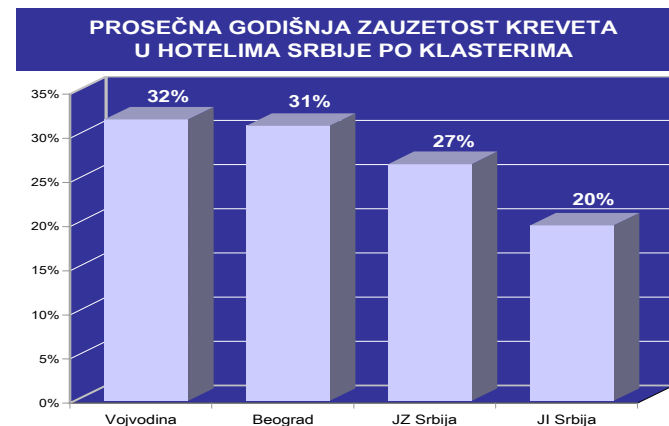
### 5.1.3. Konkurentna pozicija Palića u hoteljerstvu Srbije

Da bi se definisale destinacije koje direktno ili indirektno konkurišu Paliću, prvo se moraju definisati uslovi u kojima posluju važnije turističke destinacije u Srbiji.

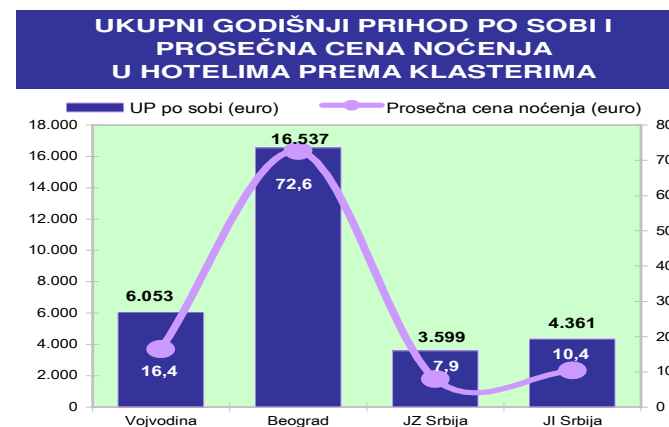
Za tu priliku Horwath Consulting Zagreb je u saradnji sa Ekonomskim fakultetom iz Beograda sproveo u oktobru 2005. godine istraživanje hoteljerstva Srbije kako bi se definisali okviri konkurentnosti turističke industrije.



Izvor: Anketa hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.



Izvor: Anketa hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.



Izvor: Anketa hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.

- U hotelskoj ponudi Srbije preovlađuju objekti srednje i niže kategorije koji zahtevaju rekonstrukciju i obnovu kao i uvođenje novih sadržaja da bi se uspešno konkurisalo na zahtevnom internacionalnom turističkom tržištu;
- Srbija ostvaruje 28% godišnje zauzetosti kapaciteta, odnosno 102 dana pune zauzetosti. Vojvodina u ovoj kategoriji ima najbolje rezultate sa 117 dana pune zauzetosti (bolje i od Beograda);
- Ukupan prosečni godišnji prihod po sobi u hotelima Srbije 2004. godine je iznosio 8.423 evra, gde Beograd ostvaruje 2 puta više rezultate od proseka;
- U skladu za realizovanim prihodima kreću se i nivoi prosečnih cena noćenja u Srbiji od 17 do 73 evra, sa prosekom za celu Srbiju od 27,1 evra.

S obzirom na potrebu ocene raspona elemenata planiranja budućih prihoda destinacije Palić, analizirali smo i stanje ostvarenih cena u ključnim današnjim srpskim turističkim resortima Kopaonik, Zlatibor, Tara te nekoliko banja (Vrnjačka i Sokobanja). U ovim se destinacijama već postepeno obnavlja hotelski hardver, sprovodi se privatizacija te se vrši opšta revitalizacija ponude i usluga. Iz konkurentskog kruga su odabrana tri objekta iz gore navedenih destinacija:

### Poslovni rezultati konkurentskih hotela

	Stepen iskorišćenosti soba	Prosečna neto cena sobe	Prosečan godišnji neto prihod po sobi
Hotel A	57%	65 evra	24.400 evra
Hotel B	55%	48 evra	13.600 evra
Hotel C	53%	25 evra	9.000 evra

Izvor: Horwath Consulting Zagreb, 2006.

- Konkurentski hoteli su na nivou 4\* i 4 \*plus kvalitete, a osim smeštaja i hrane i pića, nude i ostale sadržaje počev od konferencijskog prostora, spoljnih i unutrašnjih bazena, sauna, fitnesa, i drugih rekreacionih sadržaja;
- Najveći obim poslovanja ostvaruju za vreme leta i zime, čime postižu stopu iskorišćenja kapaciteta između 50 i 60%, ostvaruju prosečne (neto) cene u rasponu od 25 do 65 evra po prodanoj sobi, te prosečan (neto) prihod od 9 do 25 hiljada evra po sobi.

### 5.2. Inostrano tržište - trendovi

Evropa ostaje vodeća svetska regija kako u prihvatnom tako i u emitivnom turizmu, a predviđa se da će tako ostati i u budućem kratkoročnom i srednjeročnom periodu. U nastavku dajemo pregled ključnih kvalitativnih trendova u turizmu Evrope:

<b>Ključni turistički trendovi u Evropi</b>		
	<b>Trend</b>	<b>Glavne posledice za turistički sektor</b>
<b>Demografija</b>	<i>Broj osoba starijih dobnih kategorija će značajno porasti. Seniori će biti zdraviji i raspolagati s višim dohotkom nego ranije.</i>	Rastuća tražnja za kvalitetom, pogodnostima i sigurnošću, za lakim prevozom te za opuštajućom zabavom, kao i za proizvodima namenjenim samcima. Veća tražnja u pred i posezoni.
	<i>Prosečni broj osoba po domaćinstvu će se i nadalje smanjivati, što će rezultirati višim raspoloživim dohotkom i kupovnom moći.</i>	Rastuća tražnja za luksuzom, za specijalnim proizvodima koji se mogu nabaviti spontanom kupnjom, za proizvodima kratkih odmora i ostalim kratkim predasima u inozemstvu - u periodima koji su ranije bili manje korišteni.
<b>Zdravlje</b>	<i>Svest o zdravlju će i dalje rasti.</i>	Destinacije koje su percipirane kao manje zdrave će se više izbegavati nego u prošlosti. Tražnja za praznicima na suncu će se i dalje smanjivati, dok će popularnost aktivnih praznika rasti. Tražnja za proizvodima velnesa će rasti, uključujući banje i fitness centre.
<b>Svest i obrazovanje</b>	<i>Prosečan nivo obrazovanja raste.</i>	Rastuća tražnja za specijalnim proizvodima. Prominentnije uključivanje elemenata koji se tiču umetnosti, kulture i istorije u turističke pakete i odmore organizovane u vlastitom aranžmanu. Potreba za boljim i kreativnijim komunikacijama i prenosom informacija. Tražnja za novim destinacijama u CEE će porasti.
<b>Vreme odmora</b>	<i>Savremeno društvo potiče rastući pritisak na svakodnevni život ljudi te stimulira želju za povećanjem vremena za odmor i opuštanje, što će imati jači efekat na rast slobodnih raspoloživih dohodaka.</i>	Rastuća potreba za snabdevanjem dodatnim proizvodima s malim troškovima.  Rastuća potreba za ponudom opuštanja.  Skraćivanje glavnog odmora u korist više kratkih odmora.

<b>Ključni turistički trendovi u Evropi</b>		
	<b>Trend</b>	<b>Glavne posledice za turistički sektor</b>
<b>Doživljaj pri putovanju</b>	<i>Sve sofisticiraniji potrošači su sve svesniji svojih potreba i prava.</i>	<p>Alternativni načini provođenja slobodnog vremena i potrošnje novaca takmiče se sa provođenjem odmora, a tokom provođenja odmora menjaju se preferencije prema različitim destinacijama i vrstama smeštaja.</p> <p>Tražnja za destinacijama koje ne zadovoljavaju prihvatljive standarde će značajno opasti, što će se događati tokom dužeg vremenskog perioda u budućnosti.</p> <p>Različiti načini ponašanja: jedan odmor se provodi jednostavno, idući odmor luksuzno - ove godine se ide u daleke destinacije, a iduće u bliske destinacije.</p> <p>Preferencije za provođenjem godišnjeg odmora postajuće u budućnosti sve fragmentiranije, što će uticati na češće ponavljanje odmora.</p> <p>Lojalnost destinaciji nastaviće opadati tokom idućih godina.</p> <p>Sve iskusniji turisti imaju sve kritičniji stav prema umetno stvorenim vrednostima, a sve će više favorizirati autentičnost.</p> <p>Regije koje nude potpuni, različiti, potpuno uravnoteženi koncept biće sve više preferirane, te će zahtevati bolji destinacijski menadžment.</p>
<b>Informacijska tehnologija</b>	<i>Penetracija Interneta i njegovog korišćenja u svrhu informisanja i kupnje turističkih proizvoda i usluga nastaviće da raste.</i>	<p>Izravna raspoloživost turističkih informacija o destinacijama i proizvodima, te rastuća sofisticiranost tražilica pri analizi ovih informacija će omogućiti usporedbe, utičući na taj način na konkurenciju sve intenzivnije.</p> <p>Iskusni turisti će pojačano samostalno strukturisati svoj odmor na modularnoj osnovi sa direktnim rezervacijama.</p> <p>Uloga putničkih agenata će se smanjiti, budući da će se puni paket aranžmani kupovati direktno putem Interneta.</p> <p>Internet će sve brže transformirati klasičnu ulogu nacionalnih turističkih organizacija ali će stvoriti i novu ulogu u e-marketingu, uključujući primenu CRM-a (upravljanje odnosima s kupcima) u destinacijskom marketingu.</p> <p>Raspoloživost dubinskih informacija o proizvodima, ili na destinacijskim stranicama ili dostupnih preko linkova, postat će sve važnije kao bazični preduslov za uspeh web stranica.</p>

<b>Ključni turistički trendovi u Evropi</b>		
	<b>Trend</b>	<b>Glavne posledice za turistički sektor</b>
<b>Prevoz</b>	<i>Povećanje raspoloživosti vozova velike brzine i avioprevoznika s niskim tarifama će uticati na klasične tokove putovanja. Cestovni saobraćaj suočavaće se sa sve većom gužvom.</i>	<p>Destinacije će imati sve veću korist od lake i cenovno prihvatljive dostupnosti za provođenje kratkih odmora, naročito kada se značajni događaji organizuju izvan glavne sezone.</p> <p>Rastuća raspoloživost direktnih željezničkih i avionskih veza će poticati tražnju za internacionalnim kratkim odmorima u gradovima i gradskim regijama, na račun ruralnih područja.</p> <p>Skraćivanje glavnih odmora u korist više kratkih odmora tokom godine.</p>
<b>Održivost</b>	<i>Svest o očuvanju čovekove sredine će nastaviti rasti.</i>	<p>Veća tražnja za održivim destinacijama, u kojima priroda i stanovništvo igraju sve značajniju ulogu. Rasti će važnost regionalne komponente u destinacijama.</p> <p>Pravila destinacijskog menadžmenta trebaju se unaprediti kroz koherentnije i konzistentnije planiranje.</p>
<b>Bezbednost</b>	<i>Rastuća potreba da se osećamo bezbedni i zaštićeni, zbog terorističkih akcija, regionalnih ratova, zagađenja i ostalih kriza koje su postale deo svakodnevnog života.</i>	<p>Sve kritičniji turist neće oklevati da se žali ukoliko ponudeni proizvod ne zadovoljava očekivane standarde.</p>



U smislu kvantitativnih trendova Evropa je u 2004. godini u ukupnim turističkim dolascima u svetu zauzimala tržišni udeo od 54%, ostvarivši 415 miliona međunarodnih dolazaka. U periodu 2002. - 2004. broj međunarodnih dolazaka u Evropi rastao je po umerenim prosečnim godišnjim stopama od 1 do 5%.

U regiji Srednje i Istočne Evrope zabeleženo je u 2003. godini 68 miliona turističkih dolazaka gde su vodeće zemlje u regiji Mađarska (16 mil.), Poljska (14 mil.), Ruska Federacija (8 mil.) te Češka Republika (6 mil.).

### **5.3. Benčmarking**

Prema nalazima tržišne analize, odnosno pre svega lokalne situacije u Srbiji sa sličnim projektima moglo se uočiti da je većina projekata koji se planiraju na srednji i dugi rok u korelaciji sa rastom domaćeg tržišta koje je trenutačno ograničeno u odnosu prema višim i srednjim kategorijama proizvoda. Benčmark analiza pokazuje primere najbolje prakse odnosno uzore koje bi projekat Palić svakako trebao respektovati i u odnosu na iste bi se trebao da kvalitetno diferencira.

Naime da bi bio uspešan na tržištu, turistički projekt Palić uz kreativno kopiranje može u doglednoj budućnosti zasigurno dostići standarde spomenutih resorta. Međutim to nije dovoljno. Za Palić se osim realizacije usvajanja recentnih standarda planiranja, razvoja i upravljanja mora da zna kako da se uspešno diferencira u odnosu

na regionalnu konkurenciju, i na taj način da se ostvare svojevrzne tržišne prednosti. Uzimajući to u obzir, a kao dodatnu argumentaciju za pravilno planiranje i razvoj projekta na Paliću, uzeli smo u obzir slučajeve projekata koji su etablirani u srednjeevropskoj regiji i koji su se organski razvijali u skladu s rastom tržišta.

U skladu sa tim u uzorni su krug izabrani projekti na osnovu sledećih kriterijuma:

- vizija i struktura pojedinog projekta,
- nivo atraktivnosti istraženih lokaliteta (resursi i atrakcijski osnov),
- vrste i struktura smeštajnih kapaciteta,
- struktura proizvoda, i
- opšti nivo kvalitete usluga.

U nastavku dajemo pregled odabranih benčmark projekata:

Neusiedler See															
Vrsta kompleksa:	Regija u sklopu koje se nalazi jezero, nude se raznovrsne vrste odmora bazirane na rekreacionim aktivnostima, spa / velnesu, gastronomiji, golfu, kongresima i događajima														
Lokacija:	Austrija, nalazi se na severu regije Burgenland na granici sa Madarskom i Slovačkom, najbliži veći gradovi su Beč i Bratislava														
Pozicioniranje:	Usluge koje se oslanjaju na personalnom pristupu gostima, porodicama i poslovnom turizmu, vrhunskoj rekreaciji, prirodnim lepotama okruženja, kulturi i znamenitostima, te gastronomiji														
Ciljne skupine:	Porodice, Deca, Sportisti, Poslovni ljudi														
Aktivnosti:	<table border="0"> <tr> <td>Golf</td> <td>Pešačenje kroz prirodu</td> </tr> <tr> <td>Biciklistička staza</td> <td>Nordijsko skijanje</td> </tr> <tr> <td>Timski park</td> <td>Zdravstveni centar</td> </tr> <tr> <td>Fudbalski stadion</td> <td>Plivanje</td> </tr> <tr> <td>Staza za penjanje</td> <td>Vodeni centar</td> </tr> <tr> <td>Unutarnji i vanjski bazen</td> <td>Jedrenje</td> </tr> <tr> <td>Streličarstvo</td> <td>Pecanje</td> </tr> </table>	Golf	Pešačenje kroz prirodu	Biciklistička staza	Nordijsko skijanje	Timski park	Zdravstveni centar	Fudbalski stadion	Plivanje	Staza za penjanje	Vodeni centar	Unutarnji i vanjski bazen	Jedrenje	Streličarstvo	Pecanje
Golf	Pešačenje kroz prirodu														
Biciklistička staza	Nordijsko skijanje														
Timski park	Zdravstveni centar														
Fudbalski stadion	Plivanje														
Staza za penjanje	Vodeni centar														
Unutarnji i vanjski bazen	Jedrenje														
Streličarstvo	Pecanje														
Vrste sadržaja:	Opis ponude:														
SMESTAJ	Hotel Inn Privatne sobe Farme Kuće za odmor Kolibe i hosteli														
GASTRONOMIJA	Cafe Noćni klub Gurmanski restoran Snack / Fast Food Disco Vinska taverna Taverna Bar Restoran Poslastičarnica														
GOLF	Golf teren sa 18 rupa nalazi se u Donerskirhenu u podnožju Lajthagebirge planina. Posebnost je u lokaciji i klimi. Održavanje European Challenge Tour-a 1994 i 1995 Golf akademija Golf klub sa klupskom kućome														
ZDRAVLJE I VITALNOST	Različite vrste masaže Kozmetički tretmani Termalne i zdrave kupelji Velnes i centar za lepotu Veliki broj fitness centara sa različitim sadržajima														
DOGAĐAJI	Izložbe Muzička događanja Sportska događanja Zabava Religiozni događaji Izleti Predavanja														
JEZERO	Površina - 315 km <sup>2</sup> Max. dubina - 1,8 m Prosečna dubina - 1 m Kvaliteta vode - ima soli i sedimenta (mulja)														
OSTALO	Mnogi vinogradi, regija poznata po vinu Nacionalni park														

Villach - Warmbad															
Vrsta kompleksa:	Grad na tromedi, poznat po dva jezera Faaker i Ossiacher, blizu kojeg se nalaze planine i reke.														
Lokacija:	Austrija, nalazi se na jugu na granici sa Slovenijom i Austrijom. U Villachu živi 58.000 stanovnika, a grad se nalazi na 500 m n.v. Klagenfurt je najbliži veći grad i zračna luka na 40 km udaljenosti.														
Pozicioniranje:	Villach kao prijateljski grad, zanimljiv po kulturi i umjetnosti, fitnesu i velnesu, ljetim i zimskim sportskim aktivnostima, gastronomiji i multikulturalnosti.														
Ciljne skupine:	Porodice Deca Sportisti Poslovni ljudi Velnes														
Aktivnosti:	<table border="0"> <tr> <td>Pecanje</td> <td>Jahanje</td> </tr> <tr> <td>Karling na ledu</td> <td>Biciklizam</td> </tr> <tr> <td>Odbojka na pesku</td> <td>Hodanje po snegu</td> </tr> <tr> <td>Klizanje</td> <td>Plivanje</td> </tr> <tr> <td>Golf</td> <td>Skijanje</td> </tr> <tr> <td>Kuglanje</td> <td>Jedrenje</td> </tr> <tr> <td>Rolanje</td> <td>Penjanje</td> </tr> </table>	Pecanje	Jahanje	Karling na ledu	Biciklizam	Odbojka na pesku	Hodanje po snegu	Klizanje	Plivanje	Golf	Skijanje	Kuglanje	Jedrenje	Rolanje	Penjanje
Pecanje	Jahanje														
Karling na ledu	Biciklizam														
Odbojka na pesku	Hodanje po snegu														
Klizanje	Plivanje														
Golf	Skijanje														
Kuglanje	Jedrenje														
Rolanje	Penjanje														
Vrste sadržaja:	Opis ponude:														
SMESTAJ	Hotel 5 zv.= 1, 4 zv.= 16, 3 zv.= 13 Inn Privatne sobe Farme Kuće za odmor Kolibe i hosteli														
GASTRONOMIJA	Cafe Gourmet restoran Snack/Fast Food Poslastičarnice Picerija Bar Restoran Disko														
GOLF	Dva igrališta u okolici: Alpe Adria Golf Villach i Warmbad Golf Camp Alpe Adria - 18 rupa pokraj jezera Faaker Warmbad Golf Kamp škola golfa, tenisa i hoteli														
ZDRAVLJE I VITALNOST	Termalni i zdravstveni resort sa 7 hotela različitim kategorizacija Terapija Spa i lepota Rehabilitacija Umerene sportske aktivnosti														
DOGAĐAJI	Izložbe Muzička događanja Sportska događanja Zabava Religiozni događaji Izleti Predavanja i razne radionice														
JEZERO	Faaker See - Baško jezero, površine 2.2 km <sup>2</sup> i max. dubine 29.5 m Ossiacher See - treće po veličini u Karintiji														
OSTALO	Poznato mesto za okupljanje biciklista 3 parka prirode u blizini														

## Balaton



Vrsta kompleksa:	Takozvano mađarsko "more", ponuda se sastoji od raznih sportskih aktivnosti, Spa i velnesa, gastronomiji i mogućnosti organizovanja konferencija.	
Lokacija:	Mađarska, Balaton je smešten jugo-zapadno od Budimpešte u blizini grada Šekešfehervar. Ukupna površina jezera je 592 km <sup>2</sup> , srednja dubina je 3.2 m, a najdublja tačka je 12.2 m, dužina jezera je 77 km.	
Pozicioniranje:	Destinacija za porodice i rekreacioni odmor, te za poslovne ljude, okružen lepom prirodom, sa ponudom letnjih i nešto oskudnijom ponudom zimskih aktivnosti	
Ciljne skupine:	Porodice Poslovni gosti Mladi Grupe Deca Velnes i umerene zdravstvene usluge	
Aktivnosti:	Jedrenje Surfanje Plivanje Pecanje Skijanje na vodi Jahanje Biciklizam	Tenis Skvoš Tehnički sportovi Lov
Vrste sadržaja:	Opis sadržaja:	
SMEŠTAJ	Hotel Inn Sobe za iznajmljivanje Omladinski hotel Kamp	Mali budžet hotel Vikend kuće
GASTRONOMIJA	Restorani Čarde Pub Poslastičarnice Taverne	Internet cafe Pivnice Disko Vinski putevi
SPA	Kupališta Spa Plaže Razne vrste masaža Kozmetičke usluge Velnes tretmani za telo Frizerski salon	
DOGADAJI / KONGRESI	Mogućnost organizovanja konferencija u jednom od hotela Club Tihany - kapacitet do 1500 lica Danubius Thermal Hotel Hévíz****superior kapacitet do 600 lica	
MARINA	Najam kajaka Najam pedalina Najam jedrilica, brodova za ribolov i krstarenje	

## Bled



Vrsta kompleksa:	Planinski resort bogat prirodnim lepotama i termalnom vodom, poznat po jezeru.	
Lokacija:	Smešten u severoistočnom delu Slovenije, u podnožju Alpi i blizu tokova reka Save Dolinke i Save Bohinjke. Udaljenost od internacionalne zračne luke je 36 km, Brnik Ljubljana. Bled je grad u kojem živi 5,476 stanovnika.	
Pozicioniranje:	Grad destinacija za poslovne događaje, velnes i spa te rekreativni odmor.	
Ciljne skupine:	Poslovni ljudi Porodice Grupe i pojedinci Mladenci Starije osobe	
Aktivnosti:	Golf Mini golf Biciklizam Paraglajding Plivanje Tenis Pecanje Veslanje Rafting Penjanje Pešačenje Jahanje Skijanje Skijaško trčanje	
Vrste sadržaja:	Opis ponude:	
SMEŠTAJ	Aparthotel Kamp Pansion Privatne sobe i apartmani Omladinska prenočišta	Turistička farma Hotel**** Hotel***** Hotel*****
GASTRONOMIJA	Bar Restorani Taverne Poslastičarnice Teahouse Kafići	
SPA	Nudi se u više hotela Velnes centar Bled Sauna i fitnes Unutarnji i vanjski bazeni Saloni za lepotu	
DOGADAJI / KONGRESI	Kongresni centar na jezeru max. 500 Hoteli Sava (5 hotela) max. 350 Hotel Best Western Kompas max. 150 Hotel Lovce max. 100 Organizovanje kongresa u kongresnom centru preko Albatros Bleda	

Karlovy Vary		
Vrsta kompleksa:	Spa grad posvećen zdravlju i relaksaciji.	
Lokacija:	Smešten u zapadnom delu Češke na spoju dve reke, Ohře i Teplá. Grad se proteže na prostoru od 59 km <sup>2</sup> , ukupan broj stanovnika je 52.022.	
Pozicioniranje:	Grad destinacija za velnes i spa, rekreativni odmor, te za poslovne ljude	
Ciljne skupine:	Parovi Grupe Starije osobe Porodice	
Aktivnosti:	Agro-turizam Atletika Košarka, odbojka Biciklističke ture Izleti brodovima Edukacijski turizam Fitnes centar Fudbal Golf Planinarenje Konjičke utrke Jahanje Lov i ribolov Hokej na ledu	
Vrste sadržaja:	Opis ponude:	
SMEŠTAJ	Apartmani Kampovi Privatni smeštaj Hostel Hotel	Hotel** Hotel*** Hotel**** Hotel***** Brvnare
GASTRONOMIJA	Bar Kuća piva Café Poslastičarnica Fast food Vrtni restoran	Restoran Picerija Pub Catering - primanja Restoran Tea room
SPA	Balneo - terapija Rehabilitacija, medicinski stručnjaci Spa kompanija Spa hotel - kompletan spa tretman Spa hotel - lokal spa tretman	
DOGADAJI KONGRESI	Nudi se u hotelima : Parkhotel Richmond kapacitet do 250 Hotel Thermal*** Grandhotel Pupp Karlovy Vary	

Uz opšti pregled karakteristika svakog od ovih primera najbolje prakse, istražili smo i cenovne kategorije smeštajnih objekata, fokusirajući se na hotelski smeštaj.

	Noćenje po osobi u dvokrevetnoj sobi s doručkom			Prehrana - Pansion	
	NAJNIŽA	SREDNJA	MAKSIMALNA	Polu-Pansion	Puni-Pansion
<b>ČEŠKA - Karlovy Vary</b>					
1. Spa & Golf Resort Hotel Esplanade ****	59,50 EUR	85,00 EUR	155,00 EUR	25,00 EUR	45,00 EUR
2. Hotel Nové Lázně ****	70,00 EUR	80,00 EUR	96,00 EUR	9,00 EUR	18,00 EUR
3. Falkensteiner Grand Spa Hotel ****	69,00 EUR	83,00 EUR	92,00 EUR	n.d.	9,70 EUR
4. Hotel Villa Butterfly ****	45,00 EUR	59,00 EUR	68,00 EUR	9,00 EUR	18,00 EUR
5. Hotel Vlatava-Berounka ***	41,00 EUR	52,00 EUR	63,00 EUR	8,00 EUR	16,00 EUR
<b>MADARSKA - Balaton</b>					
1. Pólus Palace Thermal Golf Club Hotel ****	55,00 EUR	80,00 EUR	170,00 EUR	20,00 EUR	40,00 EUR
2. Best Western Janus Atrium Hotel ****	50,00 EUR	88,00 EUR	115,00 EUR	n.d.	n.d.
3. Danubius Health Spa Resort Hévíz ****	52,00 EUR	72,00 EUR	82,00 EUR	14,00 EUR	30,00 EUR
4. Danubius Thermal Hotel Aqua ****	43,00 EUR	55,00 EUR	68,00 EUR	14,00 EUR	15,00 EUR
5. Hunguest Hotel Helios ***	42,00 EUR	49,00 EUR	75,00 EUR	13,00 EUR	28,00 EUR
<b>AUSTRIJA - Burgenland</b>					
1. Reiter's Supreme Hotel ****	89,00 EUR	102,00 EUR	121,00 EUR	10,00 EUR	n.d.
2. Reiter's Avance Hotel & Resort ****	98,00 EUR	108,00 EUR	123,00 EUR	All inclusive	All inclusive
3. Golf & Thermenresort Stegersbach ****	79,00 EUR	90,50 EUR	102,00 EUR	19,00 EUR	n.d.
4. Golf & Spa Hotel 'Das Gogers' ****	67,50 EUR	n.d.	79,50 EUR	29,00 EUR	n.d.
5. Balance Resort Stegersbach ****	n.d.	97,00 EUR	107,00 EUR	15,00 EUR	n.d.
<b>AUSTRIJA - Koruška</b>					
1. Warmbaderhof Kur- Golf- Thermenhotel *****	108,00 EUR	122,00 EUR	137,00 EUR	7,00 EUR	15,00 EUR
2. Karawankenhof Thermenparadies ****	67,00 EUR	69,00 EUR	79,00 EUR	11,00 EUR	14,00 EUR
3. Hotel Pulverer Thermenwelt *****	71,00 EUR	n.d.	82,00 EUR	15,00 EUR	n.d.
4. Club Landskron ****	99,00 EUR	112,00 EUR	133,00 EUR	n.d.	uključeno
5. Falkensteiner Hotel Carinzia ****	79,00 EUR	99,00 EUR	119,00 EUR	uključeno	n.d.

Iz odabranih benčmark projekata, za Projekt Palić se mogu sumirati sledeći važniji zaključci:

- Sve destinacije izvorno potiču iz 19. veka, a svoj su moderni razvoj u zadnjih 10 do 15 godina bazirale na širenju palete turističkih proizvoda i obezbeđenja celovitog lanca vrednosti destinacije, da bi poslovale tokom cele godine;
- Sve destinacije funkcionišu kao intergrirani sistem proizvoda i usluga gde se interesi uključenih javnih i privatnih subjekata optimizuju putem destinacijskih management organizacija;
- Struktura smeštaja je uglavnom diverzifikovana po tipu i kategoriji smeštaja, maksimalno je prilagođena tražnji, a sve je vidljivija cenovna specijalizacija kao i specijalizacija na ključne tržišne segmente. Tako se nivo kvalitete hotela u svim benčmarkiranim destinacijama uglavnom fokusira na dve kategorije (4 i 5\*) dok se treća kategorija (3\* i niže) drži na minimalno mogućem nivou;
- Destinacije predstavljaju organski spoj saradnje privatnog i javnog sektora kroz turističke projekte, odnosno funkcionisanja klubova konkurentnosti i marketinga;
- Prema gore prikazanim objavljenim cenama, kao i bazama podataka Horwath Consultinga o realizovanim cenama tokom godine, mogu se uočiti sledeća obeležja ovih destinacija:

- a. realizovane cene hotela sa 5 zvezdica se kreću od 120 do 150 evra;
- b. realizovane cene hotela sa 4 zvezdice se kreću od 80 do 120 evra;
- c. realizovane se cene hotela sa 3 zvezdice kreću od 60 do 80 evra;
- d. realizovane cene bazičnih velnes tretmana se kreću od 30 do 50 evra;
- e. realizovane cene dnevnog obroka zavisno od kategorije, kreću se od 10-30 evra po osobi;
- f. realizovane cene boce kvalitetnog vina, zavisno od kategorije kreću se od 30 do 50 evra;
- g. realizovane cene parkinga, zavisno od kategorije kreću se od 5 do 15 evra dnevno.

Upoređivanje ovih standarda sa današnjom situacijom Palića očigledno nije moguće. Međutim, svakako je važno za projekt Palić znati gde se nalazi današnji konkurentski krug, i šta su zahtevi prema biznisu koji se želi instalirati u budućem poslovnom prostoru ovog projekta.

Stoga se u nastavku izlaže strateška vizija ovog projekta, koju očigledno nije moguće izvesti u kretkom roku. No danas je važno da se uspostave standardi koje na srednji i duži rok implementacije ovog projekta svakako treba slediti.

## 6. STRATEŠKA VIZIJA I TRŽIŠNO POZICIONIRANJE PROJEKTA PALIĆ

### 6.1. *Strateški kontekst*

- Nakon višegodišnjeg zastoja u rehabilitaciji i razvoju turističke infrastrukture, Srbija i Vojvodina kao njen sastavni deo postepeno ulaze u planski razvoj turističkih kapaciteta, posebno na područjima i lokacijama nekoliko tradicionalnih turističkih destinacija;
- Resort Palić, kao deo opštine Subotica, nesumnjivo je jedan od potencijalnih lidera u turizmu Vojvodine i Srbije. Reč je o resortu sa istorijskim profilom, ali i resortu kojeg je nužno radikalno modernizovati i proširiti smeštajni kapacitet kroz oblikovanje novih i internacionalno relevantnih turističkih proizvoda;
- Za takvu generalnu viziju postoji veliki interes Opštine Subotica koja revitalizacijom, restrukturiranjem i novom izgradnjom sadržaja i kapaciteta na Paliću želi otvoriti prostor za razvoj, investicije i zapošljavanje;
- U tom je smislu već razvijen urbanistički plan severne zone Palić a koji obuhvata prostor od glavne ceste preko parkovnog dela pa do vikend naselja na istočnoj strani

resorta. Ostali deo jezera Palić tek treba da se urbanistički definiše saglasno odredbama GUP-a Subotica;

- Palić dakle razvojno predstavlja ključni izazov vodstvu Subotice kao i samog Javnog preduzeća Palić-Ludaš koji na osnovi internacionalnih standarda upravljanja turističkim resortima moraju respektovati, ali se i diferencirati prema recentnim iskustvima u razvoju jezerskih nizinskih resorta na području Srednje Evrope (Austrija, Mađarska, Češka, Slovenija, Slovačka);
- Nakon više od 150 godina, kad se Palić počeo oblikovati kao banja, lokalno kupalište i mesto javnog i kulturnog života ovog kraja, došlo je očigledno vreme da se ovaj resort modernizuje uvažavajući koliko je moguće njegova nasleđena prirodna i kulturna dobra;
- Koncept modernizovanja Palića koji se definiše ovim projektom, stavlja se u kontekst uzornog okruženja srednjeevropskih jezerskih i banjskih resorta. Pri tome se vodi računa o činjenici da Srbija i Vojvodina sve brže koračaju prema evropskim integracijama, te da raste kupovna moć domaćeg tržišta kao potencijalno važnog korisnika;
- Konačno, određeni već izgrađeni primeri turističke ponude u Srbiji i Vojvodini zadnjih godina, objektivno jesu u maniri evropske hotelske graditeljske i uslužne kulture.

## **6.2. Vizija - ključni atributi**

Vizija kao željena slika budućnosti nije samo stvar maštanja i imaginacije već i racionalnog promišljanja objektivno mogućeg. Stvoriti novi resort Palić na tradiciji i materijalnim osnovama današnjeg stanja, sigurno nije jednostavan zadatak. Osim intervjua s lokalnim interesnim subjektima, istraživanja tržišta i benčmarking analize za potrebe ovog projekta smo proveli posebno pažljivu proceduru iznalaženja racionalne vizije ovog resorta.

Svi moderni projekti, a posebno resorti kao mesta koja nude celoviti sadržaj boravka za jedan ili više tipova turističkih korisnika, nužno su danas orijentisani na izgradnju doživljaja i iskustava za razliku od prijašnjih vremena kad se uglavnom govorilo o materijalnim elementima turističke ponude i usluga.

Usled promena stilova i obrazaca življenja promenila se i kultura putovanja pre svega u pravcu diversifikovanja interesa turističkih korisnika.

U tom kontekstu svaka destinacija mora prepoznati što su njeni univerzalni atributi koje je onda moguće spojiti s traženim koristima turističkih potrošača, a putem izgradnje konkurentskih turističkih proizvoda. Ukoliko takav spoj ne postoji, turistička ponuda teško dolazi do tržišta potrošača.

Palić kao relativno mala lokacija i resort nema dovoljno jake vlastite univerzalne attribute. Otuda se nužno mora osloniti na ključne attribute Vojvodine koja je na ulasku na međunarodnu turističku

pozornicu i koja mora afirmisati i promovisati svoje ključne vrednosti.

U tom smislu, a na osnovu sprovedenih istraživanja Horwath Consultinga i Ekonomskog fakulteta u Beogradu u vezi s ključnim vrednosnim atributima Vojvodine, proizlazi sledeće:

*Vojvodina je regija koju označava zdrava priroda poznate panonske ravnice i koja ima staru i bogatu prošlost. Vojvodina poštuje tradicionalne vrednosti, ljudski je topla, ugodna i time pogodna za boravak ljudi. Vojvodina sa svojim autentičnim gradićima i mestima daje dojam romantične i sanjive destinacije. Sa svojim vodenim blagom, zdravom hranom i visokom sigurnošću boravka, Vojvodina ima mnogo koristi zbog čega vredi u nju putovati.*

Sve su ove bazične vrednosti primenjive i za subotički kraj, no zbog potrebe diferencijacije Palića, ovde je potrebno posebno naglasiti sledeće vrednosti:

- **bogata prošlost,**
- **autentično mesto,**
- **romantičan i ugodan.**

Palić nesumnjivo pripada srednjeevropskom iskustvenom području ravničarskih jezerskih odmorišnih i banjskih mesta, a koja su kao takva u modernizovanom izdanju prisutna na tržištu zadnjih dvadesetak i više godina. Međutim, Palić ukoliko hoće ući na tržište ponude koja nudi ovaj tip iskustva, osim modernizacije smeštajne i druge ponude zbog tržišnog diferenciranja mora igrati i na kartu bogate prošlosti, autentičnosti vojvođanskih malih mesta kao i na romantiku i ugodnost mesta koje je kao resort etablirano pre 150 godina.

### ***6.3. Vizija – ključne atrakcije Vojvodine***

Izgradnja sistema turističkih iskustava osim vrednosnih atributa nužno je povezana i s matricom ključnih atrakcija jednog prostora, a koje su nastale voljom prirode ili kreacijom ljudi.

Na osnovu sprovedenih istraživanja u Vojvodini su smeštene atrakcije koje je moguće regionalno i internacionalno ozbiljnije komercijalizovati, bilo da služe kao autonome atrakcije koje po sebi generišu interes za putovanjem, ili pak kao sekundarne atrakcije u lokalnim lancu vrednosti kao izvor posećivanja.

Strukturisanje vrednosnih atributa i materijalnih i duhovnih atrakcija od posebnog je interesa prilikom svakog pojedinačnog budućeg turističkog projekta u Vojvodini. Međutim, prethodno je važno imati jasan i nedvosmislen stav o celovitom pozicioniranju Vojvodine, a čiji su Palić i svi drugi potencijalni turistički projekti u Vojvodini sastavni deo.



<b>Priroda</b> Dunav, Tisa Jezera (Palić, Ludaš) Fruska gora Deliblatska peščara Geotermalne vode Primerci retkih ptica Karađorđevo Gornje Podunavlje Šume	  	<b>Gastronomija</b> Nacionalna kuhinja Vina i bermet Fiš paprikaš  
   	<b>Kultura</b> Manastiri -crkve Muzeji, galerije i atelieri Gradski centri /stari gradovi Dvorci i salaši Vojvodine Čarde Umetnost naive	 
<b>Događaji</b> EXIT festival Novi Sad Film festival Palić Dužijanca Berbanski festival Dečji pozorišni festival Festival nacionalnih manjina Seoske svečanosti (posvećeni dani)	 	<b>Aktivnosti</b> Lov Ribolov Konjički sportovi Biciklizam Posmatranje ptica Vožnje čamcem, džipom i sl. Eko sfari Ljetni eko kamping Izleti

#### 6.4. Vizija – koristi, diferencijacija, imidž i identitet

Strukturisanje i kombinovanje vrednosnih atributa s materijalnim i duhovnim atrakcijama od posebnog je interesa za artikulaciju svakog pojedinačnog budućeg turističkog projekta u Vojvodini. Kao deo Srbije, Vojvodina nesumnjivo ima sve pretpostavke da postane prepoznatljiva turistička regija na regionalnom i evropskom tržištu. Stoga je naročito važno što pre pokrenuti raspravu i doneti odluku o celovitom tržišnom pozicioniranju to jest brendu Vojvodine na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

Bez takvog regionalnog turističkog brenda, a i šireg državnog srpskog turističkog brenda, i sam će potencijal projekta Palić kao i drugih turističkih projekata u Vojvodini biti ograničen. Nije dovoljno samo izgraditi hotele, obezbediti dostup, infrastrukturu i načiniti promociju. Važno je imati brend kao univerzalni element prepoznavanja na tržištu.

Naime, da bi se projekt Palić lakše promovisao na regionalnom i evropskom tržištu, budući potrošači moraju biti marketinški senzibilizovani što je to turistička Vojvodina. Drugim rečima, oni moraju znati kakve koristi iskustvenog doživljaja oni mogu imati dolaskom u Vojvodinu, kako se Vojvodina diferencira u odnosu na konkurenciju, šta je njen imidž i konačno šta je njen turistički identitet.

Stoga Horwath Consulting pretpostavlja da će pre realizacije i promocije projekta Palić Vojvodina pokrenuti projekt celovitog tržišnog pozicioniranja/brendinga, a na način kako je to predloženo izvedenim projektom Master plana turizma Republike Srbije gde je Vojvodina jedan od četiri definisana turistička klastera.

Predlog tržišnog pozicioniranja Vojvodine kao osnove za početak izgradnje njenog celovitog i konzistentnog turističkog brenda izgleda kako sledi:



## 6.5. Vizija

Imajući u vidu širi kontekst razvoja projekta Palić, to jest okvir izgradnje celovite buduće tržišne pozicije Vojvodine i Srbije, moguće je pristupiti definisanju razvojne vizije projekta Palić.

Ona se definiše za period od narednih 10 do 12 godina.

*Za 12 godina Srbija i Vojvodina biće sastavni deo Evropske Unije sa stabilnim političkim i privrednim sistemom, a zahvaljujući sprovedenim reformama prilagođavanja. U istom će se razdoblju stopa rasta u Srbiji i Vojvodini kretati u rasponu od 5 do 6 posto prosečno godišnje, i dostići će prosečni BDP per capita u rasponu od 7 do 9 hiljada evra, a Vojvodina će biti na gornjoj granici.*

*Srbija i Vojvodina biće korisnici podsticajnih i razvojnih fondova, a posebno u infrastrukturi, poljoprivredi kao i značajnim turističkim projektima.*

*Bitno će se proširiti domaće tržište turističkih putovanja, a naročito kratka vikend putovanja po ugledu na ostale zemlje u okruženju.*

*Doći će i do snažnih internacionalnih transfera u hotelskim tehnologijama, a naročito u upravljanju i distribuciji.*

*Srbija i Vojvodina će postati prepoznatljivi akteri u evropskom turizmu, a domaće će tržište već imati pozamašan izbor diferencirane turističke ponude u najmanje dvadesetak internacionalizovanih turističkih destinacija.*

*U nešto manjem periodu od desetak godina, Palić će postati konkurentna turistička destinacija slično današnjim jezerskim / banjskim destinacijama Srednje Evrope. Razviće se moderna hotelska i druga smeštajna ponuda, aktivnosti i usluge na prosečnom nivou od 4 međunarodne zvezdice i obezbediti poslovanje tokom cele godine.*

*U realizaciji ove vizije ostvariće se puna saradnja javnog i privatnog sektora a u cilju obezbeđenja održivog razvoja na dugi rok. Primeniće se svetski relevantna metodologija planiranja i razvoja turističkih projekata i konkurentski / transparentan pristup u akvizicijama investitora i operativnog menadžmenta.*

*Palić će postati ugledna destinacija Srbije i Vojvodine i time će s razlogom biti deo konkurentskog kruga destinacija / resorta u Srednjoj Evropi.*

## 6.6. Tržišno pozicioniranje Resorta Palić

Jezero Palić jest Panonska banjska destinacija i predstavlja ikonu za ključne vrednosti aktivne relaksacije i zdravlja u ovom delu Evrope.

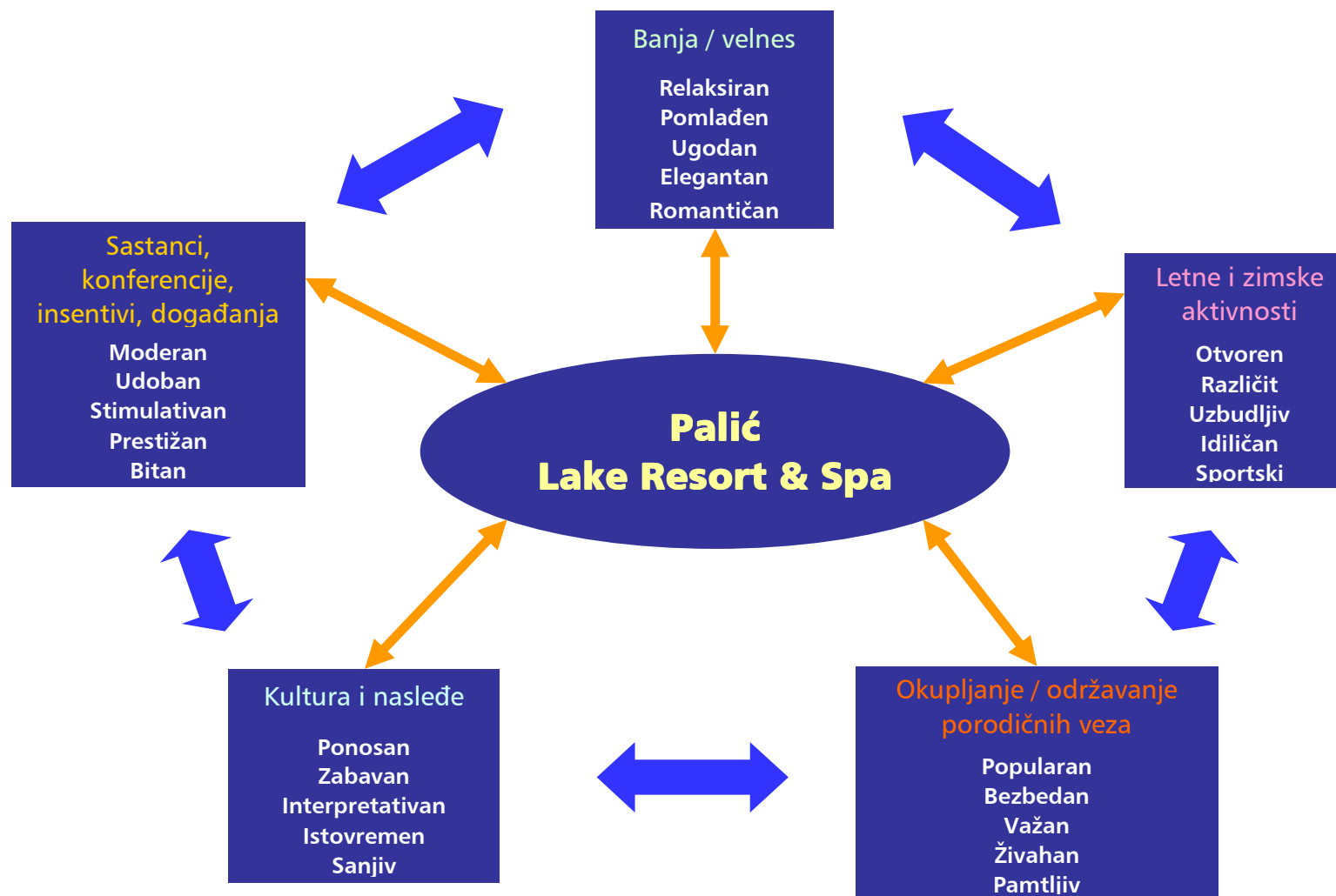
Internacionalno se prepoznaje kao celogodišnja banjska i velnes destinacija koja takođe naglašava sadržaje za održavanje sastanaka, insentiv boravke i događaje, a posebno izgrađuje svoj sportski profil.

Kroz svoju zaštićenu prirodnu i kulturnu okolinu, Palić nudi jedinstvene usluge u sledećim ključnim područjima iskustava:

- Banja / velnes,
- Sastanci, konferencije, insentivi i događanja,
- Okupljanje i održavanje porodičnih veza,
- Letne i zimske sportsko / rekreacione aktivnosti,
- Kultura, nasleđe, gastronomija.

U svom tržišnom pozicioniranju, Palić posebno naglašava sledeće:

- Usmerenje na vrednosti iskustvenog pozicioniranja kroz pažljivu izgradnju celovitog lanca vrednosti (profesionalna specijalizacija);
- Stvaranje emotivnog naboja i razloga za ponovni povratak u Palić (lojalnost gostiju);
- Jedinstvenu interakciju svih elementa i koncepata kroz model male jezerske rivijere i stvaranja jezerske promenade ("lungo lago");
- Separatni dostup različitim područjima iskustava (mali univerzumi za sebe).



## 7. RAZVOJ PROIZVODA I KONCEPT UPOTREBE PROSTORA

### 7.1. Polazišta za razvoj Resorta Palić

Turistički resort jest kombinacija sledeća tri elementa:

- Atrakcija i atributa koji privlače gosta u resort,
- Usluga smeštaja te hrane i pića koji se uslužuju gostima;
- Aktivnosti koje okupiraju goste koji borave u resortu.

Idealna je kombinacija postići fizički i ekonomski balans između tri gornja elementa i na najbolji način odgovoriti željama potrošača.

U inicijalnom strukturisanju svakog resorta i još više u njegovu kasnijem održavanju na tržištu uvek se postavlja pitanje za koga se zapravo resort izgrađuje i na koji se način mogu povezati i/ili usklađivati sadržaji i funkcije resorta za različite grupe posetilaca/gostiju. Drugim rečima, da li resort ima prostora da pomiri različite grupe klijenata u prostoru i u vremenu.

U slučaju jezera Palić ovaj se zahtev svodi na pitanje realizacije integrisanog turističkog resorta u koji su skladno ugrađeni svi ključni iskustveni sadržaji iz izjave o pozicioniranju.

Zadatak je, dakle, od današnjeg Palića stvoriti uzornu panonsku banjsku destinaciju s naglaskom na aktivni odmor, oporavak i

zdravlje i u nju ugraditi sadržaje za skupove, događanja i sport. Pri tome se mora voditi računa o sledećim činjenicama:

- da se ovaj zadatak ima ostvariti u prostoru koji ima bogatu prošlost i da je reč o autentičnom i romantičnom mestu;
- da se ovaj zadatak ima ostvariti na prostoru veličine oko 500 hektara s nasleđenom imovinom, infrastrukturom i upravljačkim modelom koji danas ne odgovaraju zahtevima vremena;
- da se ovaj zadatak ima ostvariti u uslovima gde je značajan deo prostora devastiran divljom/nekontrolisanom izgradnjom, bez tretmana otpadnih voda i gde je na dugi rok verovatno izgubljena kupališna dimenzija jezera kao privlačnog magnet za turizam;
- da intervencije nove izgradnje i rehabilitacije koje se imaju desiti pretpostavljaju istorijski zaokret u lokalnom poimanju korišćenja jezera kao pasivnog lokalnog kupališta i odmorišta s tek nešto malo turizma.

Uzimajući to u obzir, da bi se realizovala vizija Palića to jest da on u skladu sa pozicioniranjem postane jedan od konkurentskih banjskih i *relax* resorta u ovom delu Evrope, i da time značajno doprinese razvoju lokalnog blagostanja, u obzir se moraju uzeti najmanje sledeći uslovi / pretpostavke:

- Formiranje konkurentskog resorta Palić nije moguće putem sitnih korekcija, popravki, sanacija i dodatnih manjih gradnji;

- Formiranje konkurentskog resorta Palić nije moguće izvesti na rehabilitaciji tradicionalnog proizvoda odmora uz jezero uz dominaciju lokalnih korisnika i vikendaša u odnosu na modernu turističku tražnju, koji koncept funkcionira zadnjih pedesetak godina;
- Formiranje konkurentskog resorta Palić nije moguće bez proširenja regulacionog i razvojnog uticaja na celoviti prostor oko jezera i to najmanje 500 a po mogućnosti i do 1000 m obalne linije jezera;
- Formiranje konkurentskog resorta Palić nije moguće bez da se bitno ne promeni sadašnja poslovna misija Javnog preduzeća "Palić-Ludaš", a koje preduzeće u samoj delatnosti ima konflikt interesa;
- Formiranje konkurentskog resorta Palić dakle nije moguće bez potpunog vrednosnog zaokreta i poštivanja pravila igre u modernoj turističkoj industriji.

U našim je dosadašnjim razgovorima s političkom strukturom kao i menadžmentom Javnog preduzeća o ovim pretpostavkama bilo govora u više navrata, i izražena je saglasnost da se navedeni uslovi i pretpostavke moraju poštivati zbog širih razvojnih interesa opštine Subotica.

Polazeći od takvog saznanja pristupili smo realizaciji vizije i koncepta pozicioniranja putem strukturisanja integralnog turističkog resorta.

#### *Šta znači integralni turistički resort?*

To znači da gosti kojima je usmereno iskustveno tržišno pozicioniranje osim očekivanih koristi od upražnjavanja aktivnosti zbog kojih oni odabiru Palić kao odredište mora imati i nešto više.

Takav resort njima mora ponuditi i:

- Emocije povezane s romantičnom tradicijom Palića;
- Osećaj opuštenosti tradicionalnog ladanja male jezerske rivijere;
- Izoliranost u svoje male univerzume doživljaja, ali isto tako karakter uređenog i smislenog mesta s mogućnostima izbora i bez konflikata s naslova potreba i zahteva gostiju;
- Lakoću dostupa, informacije, aktivnosti i svojevrsni *resort concierge sistem*;
- I konačno, jedinstvenu animaciju, zabavu i događaje koji su usmereni neprestanom stvaranju svečanog osećaja boravka u resortu.

Spajanjem tih principa s vizijom, pozicioniranjem i ključnim područjima iskustava, naš je predlog da se Resort Palić strukturiše:

- na pet ključnih i profesionalno oblikovanih proizvoda, i
- pet tematskih zona koje se identifikuju na bazi ključnih iskustava boravka.

## 7.2. Razvoj proizvoda

Opredelenje za razvoj proizvoda rezultat je situacione analize, analize konkurencije i benčmark analize a koje svoj sintetski izraz imaju u odabranoj izjavi o pozicioniranju.

Proizvodi su definisani kako sledi:

- Spa/velnes,
- MICE,
- Porodični odmor ljeti i zimi,
- Kratki odmor (short break),
- Sport.

Uz ove proizvode Palić Resort računa i proizvod specijalnih interesa, no taj se proizvod ovde neće posebno obrazlagati, jer je on sastavni deo upravljanja celovitom ponudom i stvar kreativnosti budućeg menadžmenta resorta.

## 1. Spa / velnes proizvod

Ovaj proizvod tiče se klijenata dobrog zdravlja a koji su u potrazi za tretmanima koji će im omogućiti održavanje tog statusa. Oni su u potrazi za boljim zdravljem, smanjenjem prekomerne težine, smanjenjem efekta starenja, smanjenjem bola i nelagode, uklanjanjem stresa, što su i glavni motivi odabira ovog proizvoda. Šanse za ovaj proizvod na Paliću su sledeće:

- Postoji istorijska veza sa ovim proizvodom jer je pre 150 godina Palić bio prepoznat kao mondena banja;
- Na području jezera postoji termalni izvor vode koji se može iskoristiti za ovu namenu;
- Proizvod spa / velnes postaje sveopšti trend u turizmu;
- Sve veći pomak sa tipično ženskog proizvoda na muške korisnike i cele porodice;
- Tražnja za spa/velnes proizvodima konstantna je tokom cele godine;
- Nivo cena je u proseku viši nego kod ostalih proizvoda, a po pravilu iznad 100 evra po korisniku za osnovnu uslugu.



## **2. MICE - sastanci, konferencije, insentivi i događanja**

Proizvod uključuje individualna lica koji putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga. S druge strane, MICE proizvod predstavlja organizovan oblik putovanja takođe povezan s poslovnim motivima. Ovaj proizvod uključuje, dakle, sve ljude s poslovnim motivima, isključujući radnike na privremenom radu (postati / biti delom radne snage u drugoj destinaciji). Podsegmenti ovog proizvoda su individualna poslovna putovanja i sastanci, motivaciona (insentiv) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga, konvencije i korporativni poslovni sastanci, poslovni sajmovi i izložbe. Palić ima dobre šanse u ovom proizvodu zbog:

- Vrlo dobrog saobraćajnog položaja;
- Što svaki evro potrošen od strane učesnika generira dodatnih 8 do 12 evra;
- Značajnog nivoa lojalnosti učesnika koji se vraćaju u destinaciju na odmor;
- Snažnog uticaja na trgovinu;
- Produženog lanca vrednosti sa vezama prema mnogim turističkim proizvodima.

## **3. Letnji i zimski odmor**

Turistički centri na jezerima se u zadnjih 15 godina intenzivno razvijaju na način da svoje kapacitete i programe stavljaju u ponudu tokom cele godine. Programi se sastoje uglavnom od skupa različitih odmorišno-rekreativnih aktivnosti, zavisno od godišnjeg doba. Turistički proizvod jezera može da se podeli na letnji (od juna do septembra) i zimski odmor (od oktobra do aprila). Najčešće letne aktivnosti su: "Sun & lake" letnji programi (kupanje, sunčanje, velnes), pešačenje i aktivnosti u prirodi, biciklizam, paragliding, zmajarenje, vodeni sportovi i aktivnosti (jedrenje), te jahanje. Najčešće zimske aktivnosti (ako se isključe aktivnosti vezane uz planinu) su sledeće: pešačenje, sanjkanje, klizanje, karling. Palić može da se kvalifikuje zbog sledećih činjenica:

- Povoljni klimatski uslovi za turističku ponudu cele godine;
- Letnji odmor uz jezero predstavlja primarnu alternativu odmoru na moru;
- Zimski odmor ima fokus na kvalitet ponude usluga i aktivnosti, u odnosu na tradicionalni zimski odmor u planinama koji je fokusiran na kvantitet;
- Glavni tržišni segment su porodice sa decom;
- Širok spektar ponude proizvoda i aktivnosti.

#### 4. *Kratki odmori*

Kratki odmor obično traje između jednog i četiri dana, ponekad i duže, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini. Glavni motivi kratkih odmora u resortima su skrivanje i beg od svakodnevnice u uzornoj atmosferi resorta (parovi), posao (manje grupe i pojedinci), događanja (grupe i porodice), kultura, šoping i dr. (organizovane grupe). Ovaj turistički proizvod nema sezonalni karakter, prvenstveno jer se veže na šest gore navedenih motiva dolaska u destinaciju, ali je vrlo elastičan u odnosu na cenu. Kratki odmori na Paliću imaju šansu radi sledećeg:

- Svetski trend uzimanja više kraćih odmora (2 do 4 dana);
- Najbrže rastući turistički proizvod;
- Visoki prihodi po gostu;
- Brz i lagan način stavljanja destinacije na regionalnu turističku kartu.

#### 5. *Sport*

Tačna definicija sportskog turizma ne postoji, ali on predstavlja aktivnosti poput učestvovanja, prisutnosti, organizovanja, učenja ili posmatranja sporta. Stoga se može istaći da sportski turizam obuhvata sve vrste aktivnog i pasivnog učestvovanja u sportskoj aktivnosti, neorganizovano ili organizovano u vidu odmora,

poslovanja ili komercijalnih razloga šta stvara sve veće tržište putovanja iz sportskih pobuda.

Postoje tri različite grupe u koje se sportski turizam može podeliti:

- Aktivni sportski turizam - ljudi koji putuju da bi učestvovali u sportskom takmičenju ili se pripremali za iste;
- Događajni sportski turizam - koji uključuje ljude koji posmatraju sportske događaje, odnosno imaju želju da se takmiče na događaju;
- Nostalgija ili istorijski sportski turizam - uključuje ljude koji posećuju mesta i objekte povezane uz sportska događanja, ličnosti ili prilike.

Palić ima sledeće šanse u sportskom turizmu:

- Sportske aktivnosti su oduvek bile integralni deo ponude na Paliću;
- Povećana tražnja za sportskim sadržajima sa potpunom ponudom u letnjim i zimskim mesecima;
- Velika sponzorska sredstva koja se troše na sportske događaje, sportska udruženja i timove;
- Značajno oglašavanje, promocija i aktivnosti povezane sa sportskim događajima i takmičenjima;
- Povećane šanse za sve veći nivo učestvovanja amatera kroz trendove starenja populacije, sve većeg dela dohotka namenjenog za slobodne aktivnosti, te povećane svesti o zdravlju i kulturi življenja.

Portfolio turističkih proizvoda s obzirom na segmente, suprastrukturu / infrastrukturu te distribuciju i promociju			
Naziv proizvoda	Segmenti proizvoda	Turistička suprastruktura / infrastruktura	Promocija i distribucija
Kratki odmori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupe</li> <li>• Individualci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerodrom</li> <li>• Hoteli</li> <li>• Šoping</li> <li>• Muzeji, pozorišta, bioskop</li> <li>• Restorani, barovi, diskoteke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brošure turoperatora</li> <li>• Internet portal destinacije</li> <li>• Blizina emitivnih tržišta</li> <li>• Globalni intermedijatori</li> </ul>
Poslovni turizam i MICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualna poslovna putovanja i sastanci</li> <li>• Motivaciona (insentiv) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga</li> <li>• Konvencije i korporativni poslovni sastanci</li> <li>• Poslovni sajmovi i izložbe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerodrom</li> <li>• Hoteli sa 4 i 5*</li> <li>• Konferencijski centar</li> <li>• Sajam</li> <li>• Moderna A/V oprema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeri sastanaka i organizatori</li> <li>• Biznis / convention biro destinacije</li> <li>• Hotelski lanci</li> </ul>
Letnji i zimski odmor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Sun &amp; lake" letnji programi (kupanje, sunčanje, velnes)</li> <li>• Pešačenje, aktivnosti u prirodi</li> <li>• Biciklizam, paraglajding, zmajarenje</li> <li>• Vodeni sportovi i aktivnosti na vodi (jedrenje, veslanje)</li> <li>• Biciklizam, zmajarenje</li> <li>• Sanjkanje, klizanje, karling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteli, privatni smeštaj</li> <li>• Centar za aktivnosti sa svim uslugama</li> <li>• Oprema za jedrenje i aktivnosti na vodi</li> <li>• Restorani i barovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turističke agencije</li> <li>• Turoperatora</li> <li>• Internet</li> </ul>
Zdravstveni turizam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club spa</li> <li>• Cruise ship spa</li> <li>• Day spa</li> <li>• Destination spa</li> <li>• Medical spa</li> <li>• Mineral springs spa</li> <li>• Resort / hotel spa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banje</li> <li>• Mineralne / lekovite vode</li> <li>• Medicinski instituti / bolnice</li> <li>• Hoteli</li> <li>• Privatni smeštaj</li> <li>• Šoping</li> <li>• Restorani, barovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specijalizovane agencije</li> <li>• Turoperatora</li> <li>• Internet</li> </ul>
Sport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivni</li> <li>• Događajni</li> <li>• Nostalgija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteli, privatni smeštaj</li> <li>• Sportsko rekreacioni centar sa svim pratećim uslugama</li> <li>• Kompletna sportska oprema</li> <li>• Restorani, barovi, zabava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specijalizovani turoperatora</li> <li>• Čarter agencije</li> <li>• Internet</li> </ul>

### 7.3. Koncept upotrebe prostora

Projekt Palić se strukturira u pet tematskih to jest iskustvenih zona koje su interno povezane atraktivno opremljenim šetalištem, a eksterno svaka od njih ima zasebni dostup, ulaz i parking.

Svaka od pet zona se diferencira prema dominaciji proizvoda odnosno ponude aktivnosti koje ista nudi.

#### 7.3.1. Zona MICE / Golf / Vodeni sportovi (A zona)



#### Moderna interpretacija ponosne istorije

Predlog je da se ova zona strukturira na prostoru od minimum 60 pa do 80 hektara i to što više uz jezero. Ovaj projekt mešovite

namene (mixed use) se predlaže pre svega zbog potrebe smanjenja rizika za izgradnju golfa i vrhunskog hotela.

#### A1 - Golf teren sa 18 rupa

Na zapadnoj strani jezera (pretežno poljoprivredno zemljište uz tek manji broj stambenih i vikend kuća) predlažemo izgradnju modernog golf terena sa 18 rupa i driving range. Ukupna površina golf terena bi iznosila oko 73 hektara. Budući je lokacija predviđenog golfa i s njime povezane izgradnje na terenu u kojem prema našim saznanjima ima tek oko 30 ha državnog zemljišta, osim prenamene korištenja putem regulacionog plana ovog prostora, ovde je važno unapred pristupiti rešavanju vlasničkih odnosa.



#### A2 - Palić Golf & Conference Hotel

U nastavku na golf terene, sa severne strane, predlažemo moderni hotel koji u aneksu ima golf klub (predmet kasnijeg objašnjenja), a koji se pozicionira kao full service hotel s 4+ do 5 internacionalnih zvezdica. Hotel koji se predlaže jest svojevrsno luksuzno skrovište, a koje je namenjeno sledećim ključnim tržišnim segmentima:  
a) poslovno / konferencijskim gostima

b) velnes tržištu;

c) tržištu kratkih odmora, naročito parovima.

Hotel bi sadržavao 168 soba sa modernim konferencijskim sadržajima u vidu multifunkcionalnog prostora koji može da se deli na više individualnih prostorija.

### **A3 - Palić golf klub**

Formulisan kao aneks golf hotela, predlažemo izgradnju golf kluba koji će da se sastoji od dva dela, za javnost i za članove kluba. Zbog dela za članove predlažemo da se uz izgradnju golfa pokrene i inicijativa za formiranje Golf kluba Palić po uobičajenom sistemu inicijalnog članstva / naknade za finansiranje dela izgradnje golfa.



### **A4 - Palić vile**

Predlažemo da se na spoljnom obodu golfa (zapadna strana) formira niz od 50 vila. Vile će biti visokog nivoa uređenja (svaka ima bazen), a biće i tri vrste vila, posmatrajući ih kroz njihovu ukupnu stambenu površinu (120, 140 i 170 m<sup>2</sup>). Prodajom vila, smanjio bi se rizik investitora povezan s potrebom normalizacije tržišta u Srbiji i Vojvodini za vrhunsko hoteljerstvo koje će trajati najmanje 5 do 6 godina.

### **A5 - Marina i centar za vodene sportove**

Unutar ove strateške zone na obali jezera je lociran i centar za vodene sportove s manjom marinom za jedrilice. Ova lokacija kao i koncentracija na jednom mestu svih lokalnih klubova povezanih uz vodene sportove predstavlja dodatnu atrakciju projekta te pridonosi njegovu imidžu i marketinškoj sinergiji. Naime aktivnosti lokalnih klubova, moguća takmičenja, događanja i manifestacije, po pravilu su praćene zanimanjem lokalne i šire javnosti, pa se lokacija ovog sadržaja neposredno uz golf zonu, uz produžetak i na ženski štrand čini idealnom ne samo zbog prostorne dimenzije, nego pre svega zbog nužne socijalizacije naselja to jest stvaranja potrebnog socijalnog klišea koji bitno pridonosi marketinškoj sinergiji resorta Palić.

### 7.3.2. Park 1840 zona (B zona)



#### Očuvano nasleđe ponosne istorije

Ovu smo zonu radno nazvali Park 1840 s obzirom na vreme kad je nastala te s obzirom na arhitektonsku ikonografiju koja je i danas prisutna (ženski štrand; Velika terasa, okolne zgrade, park šuma i sl).

#### **B1 - Velika terasa**

Predlažemo konverziju objekta u prestižni centar događanja, izložbi i zatvorenih koncerata kao svečanih i plenarnih skupova



(prvi sprat objekta). U njegovu levom ulaznom krilu predlaže se recepcija/garderoba s toalet blokom, a isti bi prostor služio kao ulaz glavnu dvoranu. U desnom krilu prizemlja predlaže se Park 1840 Loža s malom ponudom hrane i slatkiša, a koji bi opsluživao bogato opremljenu i atraktivnu terasu. Podrumski deo objekta bi imao samo skladišno-servisni sadržaj.

U kulturnom pogledu kao i pogledu ponude usluga, ovaj bi prostor postao kultno okupljalište otvorenog tipa, a budući da to po svojoj jedinstvenoj centralnoj lokaciji, parku i arhitekturi zaslužuje.

#### **B2 - Ženski štrand**

Predlažemo da se zbog tradicije ovaj sadržaj zadrži, ali i da se temeljno renovira i pretvori u moderni klub koji bi ostao u vezi s njegovom prvobitnom funkcijom. Model svlačionica bi takođe ostao, a koristio bi se na klupskoj osnovi. Njegov unutrašnji sunčališni deo bi se proširio prema vodi dodatnom drvenom platformom.

Ovde se nikako ne sme realizovati projekt eventualne izgradnje bazena za kupanje, a kako je to predložen nacrtom regulacionog plana i to zbog sledećih razloga:

- opterećenje infrastrukture (saobraćaj, sanbdevanje i sl.)
- gubljenje osećaja mira centralnog dela naselja tokom dana;

- ugrožavanje ostalih projekata i njihovih poslovnih misija koje se ne smeju mešati s eventualnim stvaranjem osećaja javnog kupališta na najkvalitetnijem delu resorta.

Mada je smisao je ovog predloga da isti sadržaj u nešto jače komercijalizovanoj verziji ostane na korištenju lokalnom stanovništvu, on se nikako ne sme pretvoriti u masovno okupljalište, s obzirom da se ta namena otvara na području revitalizovanog muškog štranda.

### **B3 - Koncertna terasa na jezeru**



Predlažemo izgradnju novog objekta, a koji je u funkciji s celovitom tematizacijom ove zone. Reč je o drvenoj građevini na jezeru koja ima dvostruku funkciju. Po

danu je ona sunčalište, a navečer mesto za koncerte ozbiljne muzike, modne revije i druge vrste nenametljivih i ne previše bučnih događanja.

Sa ženskim štrandom ova građevina čini vizualnu ravnotežu severne promenade jezera kao glavnog mesta okupljanja.

### **B4, B5, B6, B7 - Smeštajni kapaciteti**



Predlaže se da se današnji hoteli Park i Jezero preoblikuju u luksuzne Apart hotele s ukupno 42 smeštajne jedinice. Uz sadržaje domaćinstva, oba bi objekta imala male priručne kuhinje za pripremu doručka, *conciierge* sistem, čitaonicu i poslugu u sobe.

Predlažemo da se u aneksu uz Malu gostionu izgradi dodatni Apart hotel od 20 jedinica, a putem kojeg bi Mala gostiona preuzela ulogu centralnog ulaznog objekta u zonu, a u pozadini koje bi se izgradio novi ulaz s parkingom. Predlažemo da se na lokaciji u pozadini Ženskog štranda izgradi novi Apart hotel kapaciteta 50 jedinica.

Orijentacija na smeštajni koncept Apart hotela u centralnoj parkovnoj zoni jeste što manji kapacitet sa što većom kvalitetom i uslugama za goste, a zbog ograničenja prostora, otežanog dostupa i parkinga. Taj pristup daje veću tržišnu snagu ostalim simboličkim objektima zone, a onda i obezbeđuje jaču tržišnu poziciju ograničenom visoko kvalitetnom smeštaju.

### **B8 - Esplanada**

Predlaže se rekonstrukcija i nov način prezentacije fokalnog dela Park 1840 zone, između Ženskog štranda i koncertne terase na jezeru. Pretpostavlja se vrhunski pejzažni dizajn, rasveta, otvaranje esplanade prema jezeru uklanjanjem današnjeg zidića.

### **B9 - Šoping arkada / mesto sastajanja**

Predlažemo da se na potezu od ženskog štranda prema centru za vodene sportove izgradi nova manja šoping arkada u elegantnoj drvenoj izvedbi. Budući se iz prostora parka moraju maknuti današnje improvizacije i kiosci, ovaj prostor je od krucijalne važnosti kao mesto okupljanja i magnet. S jedne strane to jest prema unutra postavljaju se specijalizovane trgovine, a prema jezerskoj strani s terasama nekoliko modernih i diferenciranih barova/kafića. Planirani građevinski obim ovog centra jeste maksimalno do 900 m<sup>2</sup> bez terasa.



### **B10 - Promenada**

Promenada je element koji spaja različite doživljaje / zone oko jezera Palić, i ona se izvodi na način da služi

pešacima kao i biciklistima. Inteligentno uređenje sa zelenilom i osvetljenjem, kao i postavljanje potrebne infrastrukture te info punktova sa obeležavanjem mesta od interesa.

Mala gostiona i Čarda bi ostali kao objekti s istom namenom uz njihovu modernizaciju. Tenis tereni bi ostali na sadašnjoj lokaciji. Ulazi u zonu bi se uspostavili iz pravca Male gostione na istočnoj i pravca ZOO vrta na zapadnoj strani.

Smatramo da se otvaranje istorijskog ulaza u park to jest Park 1840 zonu treba vezati rešenje centra naselja Palić to jest stvaranja kvalitetnih prostornih mogućnosti za ovaj ulaz.



### 7.3.3. Porodice /Spa / Velnes zona (C zona)



#### Uzbudljivi deo ponosne istorije

Istočna povezna zona integralnog resorta Palić koja je regulacionim planom već tretirana i koja je predložila markice i kriterijume za izgradnju, treba se oblikovati kao spa/velnes (banja) zona iz više razloga:

- Prvo, reč je o zoni koja je spona između naselja Palić (hotel Prezident) i praznog prostora uz komunikaciju do tzv. muškog štranda i iza njega lociranog sportskog kompleksa;
- Drugo, reč je o potrebi i izraženoj političkoj volji da se Paliću vrati modernizovani banjski sadržaj i to samo zbog

postojanja termalnog vrela u blizini nego i zbog istorijskih razloga; i

- Treće, reč je o trenutno najekspanzivijem turističkom tržištu zdravlja koje se u različitim oblicima turističke ponude danas posebno razvija na području zemalja Srednje Evrope.



#### ***C1, C6 - Spa - vodeni svet sa trgovinama i punktovima hrane i pića***

Izgradnju vodenog centra koji integriše sve ključne elemente doživljaja povezane s vodom,

zatim sadržaje zdravlja i velnesa strukturisane na način da jasno odvajaju interese korisnika (roditelji i deca, parovi, stariji, mladi i dr.). U programu vodenog sveta su u prizemlju zamišljene trgovine i restoran / bar sa terasom.

Kapacitet je ovog centra oko 9.500 m<sup>2</sup> razvijene površine, a njegova pozicija kao i arhitektura koja je povezana s lokalnom graditeljskom ikonografijom treba predstavljati posebnu atrakciju u široj regiji.

### ***C2, C3 - Palić Family Hotel i Aneks (Apart Hotel)***

Ovaj se hotel s 4 internacionalne zvezdice pozicionira kao hotel za mlađe porodice s decom do 7 godina. Imaće uobičajene sadržaje ovakvog tipa hotela, a raspolaže sa 92 porodične (family) sobe i aneksom sa 45 porodična (family) apartmana.

Striktno pozicioniran za mlađe porodice, ovaj hotel s obzirom na susedni centar za vodene doživljaje i druge atrakcije resorta i šire okolice Palića, biće jedinstven takav hotelski objekt u Srbiji i Vojvodini.

S obzirom na preduzetnički rizik investiranja, ovde predlažemo dodatni aneks sa 45 porodična (family) apartmana, a koji bi se prodali na tržištu i ponovno unajmili za komercijalnu upotrebu od strane investitora (model sell and lease back). Kupci bi imali pravo korištenja samo deo godine, a ostatak vremena bi isti apartmani bili prodavani kao deo hotela. Prihodi bi se nakon odbitka troškova poslovanja delili između vlasnika apartmana i investitora / menadžera.

### **C4 - Palić Velnes Hotel**

U istoj se zoni planira i Velnes hotel sa 4 internacionalne zvezdice sa 116 luksuzno opremljenih soba.

Hotel je namenjen korisnicima aktivnog odmora i relaksacije, a posebno zdravlja, velnesa i programa lepote. Usmeren je pre svega

parovima iznad 40 godina starosti. On je lociran s pogledima na jezero Palić kao i na Omladinsko jezero. Ovaj se hotel planira iz razloga što on u konačnoj strukturi resorta mora biti prisutan s obzirom na sve moderne ogledne primere u okruženju. Međutim izvesno je da će njegova izgradnja uslediti tek nakon što se oblikuju ostali elementi lanca vrednosti resorta i dok se značajnije podigne lični standard domaćeg tržišta. Ova lokacija međutim mora ostati namenjena upravo ovakvo visoko pozicioniranom hotelu a koji je sastavni deo integralne lokacije centra za vodene doživljaje, porodičnog hotela te severnije smeštenog današnjeg hotela Prezident. Prema jugu, ova je zona odeljena novim parkom koji se takođe predlaže. Formiranje ove zone nameće premeštanje sadašnje saobraćajnice te posebno smeštenog parkinga na ulazu u zonu.

### ***C5 - Zemlja užitaka - zabavni park***

Sa istočne strane vodenog sveta se predlaže konstruisanje zabavnog parka koji će imati funkciju zabave za decu na otvorenom. Fokus ponude bi se trebao bazirati na ponudi raznih elemenata za igranje dece ( razne igre prepreka, tobogani) sa organizovanim nadzorom odnosno animatorima.

### 7.3.4. Zona sporta i lido (D zona)



#### Sportski i aktivan deo ponosne istorije

Ova zona pretpostavlja celovito modernizovanje sadašnjeg prostora muškog štranda i sportskog kompleksa koji čine integralnu celinu. Osim toga, predviđeno je funkcionalno razdvajanje ove zone od današnje zone vikend naselja. Ova izrazito važna prostorna zona integralnog resorta Palić usmerena je na sportsko individualno i klupsko tržište, kao i sve individualce usmerene sportu i aktivnom odmoru. Ovde se računa na obnovu i modernizaciju sadašnjeg sportskog centra na otvorenom prostoru.

#### ***D1, D2 - Palić Sport Hotel sa sportskom halom***

Predlaže se izgradnja savremenog Sport hotela kapaciteta 96 soba posebno uređenih za potrebe sportista, dvoranama sa sadržajima za seminare, fitnes i medicinske preglede za sportiste. Radi karakteristika sportskog tržišta u produžetku hotela se predlaže kao aneks multifunkcionalna sportska hala. Uz sportski centar na otvorenom izgradnjom sportske hale se dobija mogućnost celogodišnjeg poslovanja objekta.

#### ***D3 - Tenis tereni***

U pozadini sportskog hotela se predlaže izgradnja tzv. centralnog terena sa malim tribinama, sa četiri pomoćna terena. Razlog predloga jeste da se nadogradi dugogodišnja tradicija tenisa na Paliću. Uz izgradnju terena predlažemo i osnivanje međunarodnog teniskog turnira na Paliću (*challenger*) koji će pojačati opšti imidž Palića kao turističke destinacije.

#### ***D4 - Apartmanski objekti***

Predlaže se izgradnja dva apartmanska krila i to svaki od po 30 apartmana veličine 60 i 80 m<sup>2</sup>, a za slobodno tržište. Oni predstavljaju podršku sportskom kompleksu Palić na način da će vlasnici apartmana koristiti terene i usluge sportskog kompleksa, kao i usluge samog hotela (prehrana). Predlažemo da se ovi apartmanski objekti izrade u režiji Razvojnog preduzeća Palić, a

kako bi se višak keša refinansirao u druge elemente vrednosnog lanca budućeg resorta Palić.

***D5, D6, D7, D8 - Lido; termalni centar otvorenog tipa; kabine svlačionice, paviljoni***

Konverzija muškog štranda u moderni otvoreni termalni vodeni centar u spoju sa plažnim prostorom nekadašnjeg štranda (lido) u duhu tradicije Palića a koji je namenjen stanovništvu regije kao slobodna zona. Kreira se osećaj ladanjskog imidža Palića za lokalno stanovništvo koje će imati mogućnosti dugoročnog najma kabina, svlačionica i paviljona na principu Kluba prijatelja Palića ili slično. Iz prihoda najma bi se održavali sadržaji ovog dela.

### 7.3.5. Vikend naselje (E zona)



Zona neplanirane i divlje gradnje, za koju predlažemo izradu detaljnog plana regulacije sa strogim pravilima koje će na srednji rok sanirati postojeću situaciju i logički uklopiti ovu zonu u ukupni sistem doživljaja.

Predlažemo vrlo striktnu regulaciju, pre svega sa stajališta komunalnih priključaka i dodatne urbanizacije, a bez čega će teško biti ostvariti ambiciozni projekt Palić.

Kao moguća opcija za razmišljanje jeste ideja o preformulisanju vikend naselja u neku vrstu turističkog naselja.

### 7.3.6. Ruralna zona (F zona)



#### Susret ruralne Vojvodine i istorije Palića

Južna strana jezera Palić i njena veza sa zapadnom i istočnom stranom nisu urbanistički regulisane. Vidljivo je da postoje pokušaji dalje tačkaste izgradnje uz jezero, mada u manjoj meri.

Budući da smo prethodno kao bitan uslov za formiranje celovitog vrednosnog lanca resorta Palić izneli stav o nužnoj regulaciji ukupnog areala jezera u rasponu od najmanje 500 m od granice jezera, predlažemo sledeće:

- Od granice golfa na zapadnoj i granice vikend naselja na istočnoj strani treba ustanoviti regulaciju izgradnje salaša i drugih oblika tipične vojvođanske niske arhitekture na

površinama od najmanje 10.000 m<sup>2</sup> na više. Prednost u izgradnji na ovom prostoru bi imali lokalni preduzetnici koje bi trebalo posebnim stimulacijama usmeriti na izgradnju modernizovanih salaša namenjenim stacionarnom boravku.

- Na najudaljenijoj tački prostornog areala jezera na južnoj strani, predlažemo da se formira manji konjički ranč, a u potencijalnoj saradnji sa centrima Kelebija ili Zobnatica, u svrhu dodatne turističke ponude na Paliću.
- Na južnoj strani jezera treba da se utvrdi prostor za izgradnju tipične čarde s atraktivnom terasom na jezeru, a uz čiju levu i desnu stranu treba takođe da se ustanovi prostor za sunčanje, parkiranje bicikla i druge servisne sadržaje.

Ova ruralna zona projekta Palić konačno zaokružuje celovit vrednosni lanac projekta, koji time dobiva sve ključne sadržaje i aktivnosti da se može promovisati kao resort za sva godišnja doba.

### 7.3.7. Rekapitulacija zona i projekata

<b>ZONA</b>			
<b>MICE / GOLF / VODENI SPORTOVI</b>	<b>A</b>	<b>SPORT / LIDO</b>	<b>D</b>
Golf sa 18 rupa	A1	Palić Sport hotel	D1
Palić Golf & Conference hotel	A2	Sportska hala	D2
Palić Golf klub	A3	Tenis tereni	D3
Palić vile	A4	Apartmanski objekti	D4
Marina	A5	Lido	D5
Centar za vodene sportove	A6	Dečji bazeni	D6
<b>PARK 1840</b>	<b>B</b>	Termalni bazeni	D7
Velika terasa	B1	Kabine, svlačionice, paviljoni	D8
Ženski štrand	B2	<b>VIKEND NASELJE / "BEJRUT"</b>	<b>E</b>
Koncertna terasa na jezeru	B3	<b>RURALNA ZONA</b>	<b>F</b>
Palić Jezero Apart hotel	B4	Čarda restoran / mesto sastajanja	F1
Palić Park Apart hotel	B5	Konjički ranč	F2
Palić Apart hotel	B6	Salaš	F3
Palić Mala Gostiona Apart hotel	B7	Posmatračnice / platforme za pecanje	F4
Esplanada	B8		
Šoping arkada	B9		
Promenada	B10		
<b>PORODICE / SPA / VELNES</b>	<b>C</b>		
Spa - vodeni svet	C1		
Palić Family hotel	C2		
Aneks Family hotel - Apart hotel	C3		
Palić Velnes hotel	C4		
Zemlja užitka - zabavni park	C5		
Trgovine, punktovi hrane i pića	C6		

## 8. KLJUČNI INVESTICIONI PROJEKTI I TRŽIŠNO - EKONOMSKA ANALIZA

### 8.1. Pretpostavke

Izloženi koncept integrisanog resorta Palić bazira se na sledećim ključnim pretpostavkama:

- atraktivnim prirodnim uslovima lokacije i njenoj nasleđenoj graditeljskoj kulturi;
- potrebi uvođenja proizvoda, smeštajne ponude i lanca vrednosti u destinaciju koji su usmereni na celogodišnje poslovanje i atraktivnost investicija;
- profesionalnom planiranju i razvoju projekta na način obezbeđenja dugoročne održivosti projekta;
- primeni efikasnog upravljačkog modela koji će obezbediti harmoničan odnos današnjih (javni sektor i stanovništvo) i budućih interesnih subjekata (investitori i gosti) projekta.

Uzimajući sve to u obzir, plan ključnih investicionih projekata i njihovih ekonomsko - tržišnih performansi formulisan je na dinamičkoj osnovi i prema prioritetima koji po sistemu korak po korak podižu tržišnu poziciju resorta. Nije naime moguće pretpostaviti realizaciju ovog projekta u fazi jednog investicionog ciklusa od 2 godine i to zbog sledećih ključnih razloga:

- ekonomski nivo lokalnog tržišta tražnje to jest nivo tržišne sofisticacije nije takav da omogućava jednokratnu realizaciju projekta s povraćajima koji su interesantni za potencijalne investitore;
- strano tržište tražnje tek treba senzibilizovati očekivanim marketinškim i prodajnim aktivnostima od strane Srbije, Vojvodine i samog resorta, pa je i ovde potrebno vreme prilagođavanja od najmanje 4 do 5 godina kako bi se došlo do prodajnih i poslovnih performansi koji obezbeđuju bezbednost investitora;
- projekt se u celini sastoji od razmerno komplikovanih upravljačkih, planersko-urbanističkih i investicionih koraka javnog i privatnog sektora, zbog čega je takođe potrebno vreme sazrevanja;
- tržište operativnog menadžmenta i tržište rada u hotelskoj i turističkoj industriji takođe treba određeno vreme prilagođavanja.

Reč je prema tome o projektu kojeg je profesionalno moguće izvesti u periodu 5 do 7 godina, a prema prioritetima i aktivnostima koji reflektuju tržište i razvoj potrebnih inicijalnih sinergija u funkciji rasta imidža resorta.

U tom kontekstu su u obzir uzete sledeće ključne pretpostavke:

#### A. INVESTICIJE

- fokus je na hotele sa 4 standard, 4 plus i 5 zvezdica prosečne veličine sobe od 28 do 40 m<sup>2</sup>;
- uz hotele se planira i deo smeštajne ponude koja se povezuje sa poslovanjem nekretninama, a zbog upravljanja rizicima i time lakšeg pribavljanja investitora u uslovima još uvek ograničenog tržišta;
- planiraju se sadržaji dodane vrednosti - golf, vodeni centar, centar za vodene sportove, kupalište, promenada, sportski centar i drugo, a čija je realizacija povezana i s jakom ulogom javnog sektora, to jest sadašnjih i potencijalno osnovanih javnih institucija (kao npr. golf klub Palić, Konjički Klub Palić i sl.);
- planiraju se investicije u javnu infrastrukturu prema nalazima GUP-a i Regulacionog urbanističkog plana Palić uz dodatak javnih i javno / privatnih investicija u uređenje resorta (pejsažno uređenje, osvetljavanje, označavanje i dr.).

#### B. PRIHODI

- prosečno realizovane cene po vrstama kapaciteta planiraju se na osnovu benčmark analize na području srednjeevropskog okruženja projekta umanjene za 15 do 20%;

- cene ulaznica u vodeni centar planiraju se po istom principu umanjene za 30%;
- zauzetost se planira na osnovu benčmark analize srednjeevropskog okruženja umanjeno za 10%;
- procena odnosa smeštajnih prihoda i ostalih prihoda planirana je za svaki objekat posebno a na bazi uobičajene internacionalne prakse i standarda unutar predloženih tipova i kategorija objekata.

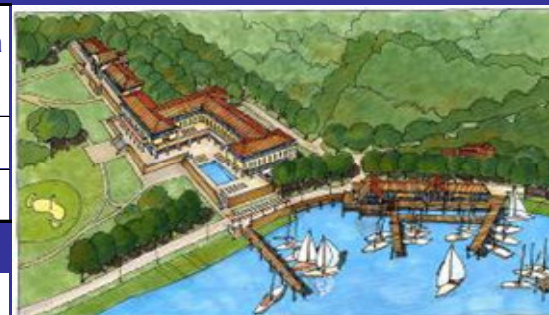
#### C. TROŠKOVI

- uvažavanje troškovnih standarda međunarodne hotelske industrije;
- uvažavanje udela troškovnih kategorija u srpskoj hotelskoj industriji;
- primena metodologije USALI (jedinstveni sistem računovodstva za hotele);
- primena standarda zapošljavanja prema kategoriji / sobi koji su internacionalno prihvaljivi i uvećanih do 10% za prilike Vojvodine.



## 8.2. Pregled ključnih projekata prema prioritetima

<b>Palić Golf &amp; Conference Hotel</b>	
<b>Pozicioniranje</b>	Golf, MICE i Wellness Hotel, a kao vodeći takav hotel na lokalnom i regionalnom tržištu.
<b>Kategorija</b>	4 plus ili 5 internacionalnih zvezdica s brendom
<b>Lokacija</b>	60-80 ha na zapadnoj strani jezera
<b>Smeštajni kapaciteti</b>	
168 soba prosečne veličine oko 35 m <sup>2</sup> i 50 vila u tri standarda od 120, 140 i 170 m <sup>2</sup> korisnog prostora.	
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>
Centralni restoran / doručkovaonica; a la carte/gourmet restoran s bio linijom; vinoteka, hotelski bar; velnes bar; banketing za kongresni centar. Kao deo hotela u smislu hrane i pića se posebno servisira restoran / bar Golf kluba.	Na oko 600 m <sup>2</sup> oblikovati moderni konferencijski centar s plenarnom dvoranom za 300 posetilaca, 10 manjih dvorana za manje sastanke i seminare, predprostore i spremišta za nameštaj i opremu.
<b>Ostali sadržaji</b>	
Hotel će imati velnes centar na prostoru od 1.000 m <sup>2</sup> sa svim važnijim sadržajima za opuštanje, različite terapije i kornar lepote. Hotel će raspolagati s minimalnim trgovačkim sadržajima: suvenimica / novine / cigare / cigarete / cveće i sl; trgovinu golf opreme; trgovinu lokalnim proizvodima (ulje / vino / rakije / džemovi i sl.)	
<b>Opis lokacije</b>	
Lokacija je položena od severa prema jugu na zapadnoj strani jezera, a neposredno se nastavlja na centar za vodene sportove / klub / marinu. Poželjno je da se lokacija što više izduži niz liniju jezera, a što će ovisiti od urbano / građevinske / vlasničke situacije na širem arealu lokacije.	
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA</b>	Internacionalni građevinski standard za ovaj kompleks jeste kako sledi: Hotel 75 m <sup>2</sup> po sobi; Vile (21+7+22) po kvadraturi 120, 140 i 170 m <sup>2</sup> ; Golf od 18 rupa na površini od najmanje 60 hektara.
<b>Procenjena investicija (EUR)</b>	Hotel koji uključuje i Golf klub: 125.000 evra po sobi; Vile 1.200 evra po m <sup>2</sup> ; Golf 6,5 miliona evra. Ukupna investicija u kompleks bez troškova eksterne infrastrukture: 37.500.000 evra.
<b>Rang prioriteta</b>	Predviđamo da je izgradnja ovog vitalnog kompleksa za Resort Palić moguća u periodu od 4 do 5 godina, a zbog vremena potrebnog za urbanističku regulaciju, planiranje i razvoj projekta; iznalaženje investitora i menadžmenta te konačno izvedbe prethodnih pripremnih radnji i važnijih investicija u resortu.




## Palić Golf & Conference Hotel - Tržišno prodajne performanse

Broj soba	168	Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porekla (%):	
Dana poslovanja	365	individualci	40,0%	Srbija	60,0%
F & B plan	BB	grupe	40,0%	Jl Evropa	20,0%
Zauzetost soba	65%	alotman	20,0%	Zapadna Evropa	20,0%
Neto ostvarena prosečna cena sobe (EUR)	120 eura		Ukupni neto prihod * (EUR)	8	
Neto prihod smeštaja	4,8 miliona evra		Prihod smeštaja po raspoloživoj sobi (EUR)	78 evra	
Odnos smeštajnog i ostalog prihoda	60 : 40		Ukupni neto prihod po raspoloživoj sobi (EUR)	47.450 evra	

\* U navedenim prihodima stabilizovane godine, pretpostavljeno je da će se komercijalno koristiti i deo vila.

<b>Palić Golf &amp; Conference Hotel - Finansijske projekcije</b>			
godine nakon investicije	1.	2.	3.
broj soba	168	168	168
broj kreveta	320	320	320
godišnja zauzetost soba (%)	60,0%	62,5%	65,0%
godišnja zauzetost kreveta (%)	50,4%	52,5%	54,6%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	110,00	115,00	120,00
prosečna cena noćenja (EUR)	68,75	71,88	75,00
prodate sobe	36.792	38.325	39.858
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,60	1,60	1,60
noćenja	58.867	61.320	63.773
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>4.047.120</b>	<b>4.407.375</b>	<b>4.782.960</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>2.698.080</b>	<b>2.938.250</b>	<b>3.188.640</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>6.745.200</b>	<b>7.345.625</b>	<b>7.971.600</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<i>66,00</i>	<i>71,88</i>	<i>78,00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<i>40.150</i>	<i>43.724</i>	<i>47.450</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>	<i>60%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>4.249.476</b>	<b>4.627.744</b>	<b>5.022.108</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	1.416.492	1.542.581	1.674.036
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>21,0%</i>	<i>21,0%</i>	<i>21,0%</i>
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	<i>0,65</i>	<i>0,65</i>	<i>0,65</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>109</i>	<i>109</i>	<i>109</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>2.495.724</b>	<b>2.717.881</b>	<b>2.949.492</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>37%</i>	<i>37%</i>	<i>37%</i>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	202.356	220.369	239.148
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>2.293.368</b>	<b>2.497.513</b>	<b>2.710.344</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	<i>34,0%</i>	<i>34,0%</i>	<i>34,0%</i>

## Palić 1840 Apart Hoteli


<b>Pozicioniranje</b>	Apart Hoteli visokog estetskog standarda, namijenjeni individualnim gostima, kao i poslovnim gostima za kraće i duže boravke.		
<b>Kategorija</b>	4+ internacionalne zvezdice		
<b>Lokacija</b>	Uža zona parka		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
Konverzija hotela Park i Jezero u 42 viskokvalitetna hotelska apartmana; Dogradnja smeštajnog bloka uz Malu gostionu kapaciteta 20 hotelskih apartmana; Izgradnja novog Apart hotela kapaciteta 50 apartmana.			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>	
Doručak i room servis, a ostalo prema dogovoru s kupcima u a la carte sistemu resorta.		Manji prostori za prijem / manji radni sastanci, i oslonac na ostale konferencijske sadržaje resorta.	
<b>Ostali sadržaji</b>			
Sadržaji resorta			
<b>Opis lokacije</b>			
Reč je o tri lokacije unutar zone od kojih lokacije novog Apart hotela kao i objekata Park i Jezero jesu prvoklasne, dok apartmanski aneks kod Male gostione ima više prolaznu i nešto manje kvalitetnu lokaciju.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA</b>	Neto razvijena površina novoizgrađenog prostora od 3.600 m <sup>2</sup> (Aneks i novi apart hotel) i oko 2.000 m <sup>2</sup> prostora koji se renovira / restrukturira (hoteli Park i Jezero)		
<b>Procenjena investicija (EUR)</b>	Procena investicije do 5 miliona evra.		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet, a s obzirom da se ova zona s najmanje intervencija mora što pre realizovati.		

## Palić 1840 Apart Hoteli - Tržišno prodajne performanse

Broj soba/apartmana	112	Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porekla (%):	
Dana poslovanja	365	individualci	65,0%	Srbija	65,0%
F & B plan	BB ili samo smeštaj	grupe	15,0%	Jl Evropa	25,0%
Zauzetost	55 % (p.a.)	alotman	20,0%	Zapadna Evropa	10,0%
Neto ostvarena prosečna cena sobe (EUR)	100	Ukupni neto prihod (EUR)		2,8 miliona	
Neto prihod smeštaja (EUR)	2,2 miliona	Prihod po raspoloživoj sobi (EUR)		55	
Odnos smeštajnog i ostalog prihoda	80 : 20	Ukupni neto prihod po raspoloživoj sobi (EUR)		25.100	

<b>Palić 1840 Apart Hoteli - Finansijske projekcije</b>			
godine nakon investicije	1.	2.	3.
broj soba	112	112	112
broj kreveta	204	204	204
godišnja zauzetost soba (%)	50,0%	52,5%	55,0%
godišnja zauzetost kreveta (%)	49,4%	51,9%	54,4%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	90,00	95,00	100,00
prosečna cena noćenja (EUR)	50,00	52,78	55,56
prodate sobe	20.440	21.462	22.484
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,80	1,80	1,80
noćenja	36.792	38.632	40.471
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.839.600</b>	<b>2.038.890</b>	<b>2.248.400</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>459.900</b>	<b>509.723</b>	<b>562.100</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>2.299.500</b>	<b>2.548.613</b>	<b>2.810.500</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<i>45,00</i>	<i>49,88</i>	<i>55,00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<i>20.531</i>	<i>22.755</i>	<i>25.094</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>	<i>80%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.218.735</b>	<b>1.350.765</b>	<b>1.489.565</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	413.910	458.750	505.890
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>18,0%</i>	<i>18,0%</i>	<i>18,0%</i>
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	<i>0,29</i>	<i>0,29</i>	<i>0,29</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>32</i>	<i>32</i>	<i>32</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.080.765</b>	<b>1.197.848</b>	<b>1.320.935</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	68.985	76.458	84.315
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.011.780</b>	<b>1.121.390</b>	<b>1.236.620</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	<i>44,0%</i>	<i>44,0%</i>	<i>44,0%</i>

## Palić Velnes Hotel

<b>Pozicioniranje</b>	Visokokvalitetni velnes hotel namenjen parovima, poslovnim ljudima i individualnim gostima u potrazi za opuštanjem i zdravljem.	
<b>Kategorija</b>	4+ internacionalne zvezdice	
<b>Lokacija</b>	Zona banje / velnesa	
<b>Smeštajni kapacitet</b>		
116 luksuznih soba veličine najmanje 35 m <sup>2</sup>		
<b>Sadržaji hrane i pića</b>	Multifunkcionalni restoranski sadržaj (market restaurant) koji u pojedinim delovima nudi različite sadržaje hrane i pića od doručka do tematskih menija.	<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>
		Manji odeljivi prostor za sastanke kapaciteta do 250 m <sup>2</sup> .
<b>Ostali sadržaji</b>		
Standardni sadržaj velnesa i programa lepote na površini od oko 1.800 m <sup>2</sup> .		
<b>Opis lokacije</b>		
Hotel je smešten neposredno uz Panonski spa s kojim ima i komunikaciju za goste. Vizurama je orjentisan prema omladinskom jezeru kao i samom jezeru Palić.		
<b>Neto razvijena površina</b>	9.000 m <sup>2</sup>	
<b>Procenjena investicija (EUR)</b>	12 miliona evra	
<b>Rang prioriteta</b>	Zadnji prioritet u razvoju resorta Palić	


## Palić Velnes Hotel - Tržišno prodajne performanse

<b>Broj soba</b>	<b>116</b>	<b>Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)</b>		<b>Noćenja prema zemljama porekla (%):</b>	
<b>Dana poslovanja</b>	<b>365</b>	<b>individualci</b>	<b>60,0%</b>	<b>Srbija</b>	<b>65,0%</b>
<b>F &amp; B plan</b>	<b>Polupansion (HB)</b>	<b>grupe</b>	<b>10,0%</b>	<b>Jl Evropa</b>	<b>25,0%</b>
<b>Zauzetost</b>	<b>70 % (p.a.)</b>	<b>alotman</b>	<b>30,0%</b>	<b>Zapadna Evropa</b>	<b>10,0%</b>
<b>Neto ostvarena prosečna cena sobe (EUR)</b>	<b>80</b>	<b>Ukupni neto prihod (EUR)</b>		<b>3,4 miliona</b>	
<b>Neto prihod smeštaja (EUR)</b>	<b>2,4 miliona</b>	<b>Prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</b>		<b>56</b>	
<b>Odnos smeštajnog i ostalog prihoda</b>	<b>70 : 30</b>	<b>Ukupni neto prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</b>		<b>29.200</b>	



<b>Palić Velnes Hotel - Finansijske projekcije</b>			
godine nakon investicije	1.	2.	3.
broj soba	116	116	116
broj kreveta	232	232	232
godišnja zauzetost soba (%)	65,0%	67,5%	70,0%
godišnja zauzetost kreveta (%)	58,5%	60,8%	63,0%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	70,00	75,00	80,00
prosečna cena noćenja (EUR)	38,89	41,67	44,44
prodate sobe	27.521	28.580	29.638
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,80	1,80	1,80
noćenja	49.538	51.443	53.348
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.926.470</b>	<b>2.143.463</b>	<b>2.371.040</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>825.630</b>	<b>918.627</b>	<b>1.016.160</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>2.752.100</b>	<b>3.062.089</b>	<b>3.387.200</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<i>45,50</i>	<i>50,63</i>	<i>56,00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<i>23.725</i>	<i>26.397</i>	<i>29.200</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.541.176</b>	<b>1.714.770</b>	<b>1.896.832</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	522.899	581.797	643.568
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>19,0%</i>	<i>19,0%</i>	<i>19,0%</i>
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	<i>0,35</i>	<i>0,35</i>	<i>0,35</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>41</i>	<i>41</i>	<i>41</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.210.924</b>	<b>1.347.319</b>	<b>1.490.368</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	82.563	91.863	101.616
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.128.361</b>	<b>1.255.457</b>	<b>1.388.752</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	<i>41,0%</i>	<i>41,0%</i>	<i>41,0%</i>

## Palić Family Hotel

<b>Pozicioniranje</b>	Porodični hotel s naglaskom na mlađe porodice i decom do 7 godina.	
<b>Kategorija</b>	4 internacionalne zvezdice	
<b>Lokacija</b>	Severno od Panonskog spa	
<b>Smeštajni kapaciteti</b>		
92 porodične ( <i>family</i> ) sobe od minimum 40m <sup>2</sup> u hotelu + 45 porodična ( <i>family</i> ) apartmana s cca. 60 m <sup>2</sup> u aneksu		
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>
Tipični porodični program hrane i piće s dečjim menijima te uglom za picu i testeninu.		Ne planira se poseban program.
<b>Ostali sadržaji</b>		
Centar za dečju animaciju, a za ostatke je sadržaje hotel oslonjen na Panonski spa.		
<b>Opis lokacije</b>		
Hotel je neposredno oslonjen na Panonski spa i povezan je na severu s današnjim hotelom Prezident. Lokacija omogućava samostalni ulaz u hotel, parking s centralnog ulaznog trga zone.		
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA</b>	10.000 m <sup>2</sup>	
<b>Procenjena investicija (EUR)</b>	12 milona evra	
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet, a budući se radi o nužnom smeštajnom kapacitetu koji se izgrađuje uz vodeni centar.	

## Palić Family Hotel - Tržišno prodajne performanse

Broj soba	137	Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porekla (%):	
Dana poslovanja	365	individualci	60,0%	Srbija	60,0%
F & B plan	Polupansion (alternativno puni pansion)	grupe	10,0%	JI Evropa	30,0%
Zauzetost	60 % (p.a.)	alotman	30,0%	Zapadna Evropa	10,0%
Neto ostvarena prosečna cena sobe (EUR)	90	Ukupni neto prihod (EUR)		3,9 miliona	
Neto prihod smeštaja (EUR)	2,7 miliona	Prihod po raspoloživoj sobi (EUR)		54	
Odnos smeštajnog i ostalog prihoda	70 : 30	Ukupni neto prihod po raspoloživoj sobi (EUR)		28.160	

<b>Palić Family Hotel - Finansijske projekcije</b>			
godine nakon investicije	1.	2.	3.
broj soba	137	137	137
broj kreveta	374	374	374
godišnja zauzetost soba (%)	55,0%	57,5%	60,0%
godišnja zauzetost kreveta (%)	55,4%	57,9%	60,4%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	80,00	85,00	90,00
prosečna cena noćenja (EUR)	29,09	30,91	32,73
prodate sobe	27.503	28.753	30.003
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	2,75	2,75	2,75
noćenja	75.633	79.070	82.508
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>2.200.220</b>	<b>2.443.994</b>	<b>2.700.270</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>942.951</b>	<b>1.047.426</b>	<b>1.157.259</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>3.143.171</b>	<b>3.491.421</b>	<b>3.857.529</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	<i>44,00</i>	<i>48,88</i>	<i>54,00</i>
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	<i>22.943</i>	<i>25.485</i>	<i>28.157</i>
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>	<i>70%</i>
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.697.313</b>	<b>1.885.367</b>	<b>2.083.065</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	565.771	628.456	694.355
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	<i>18,0%</i>	<i>18,0%</i>	<i>18,0%</i>
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	<i>0,32</i>	<i>0,32</i>	<i>0,32</i>
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	<i>43</i>	<i>43</i>	<i>43</i>
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>1.445.859</b>	<b>1.606.053</b>	<b>1.774.463</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	<i>46%</i>	<i>46%</i>	<i>46%</i>
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	94.295	104.743	115.726
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>1.351.564</b>	<b>1.501.311</b>	<b>1.658.737</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	<i>43,0%</i>	<i>43,0%</i>	<i>43,0%</i>

## Palić Sport Hotel

<b>Pozicioniranje</b>	Hotel za sportiste i pripreme sportskih klubova kao i ostale mlađe korisnike aktivne rekreacije i odmora u resortu.		
<b>Kategorija</b>	3 + do 4 zvezdice standard		
<b>Lokacija</b>	Na prostoru današnje lokacije		
<b>Smeštajni kapaciteti</b>			
96 soba			
<b>Sadržaji hrane i pića</b>		<b>Prostor za sastanke i konferencije</b>	
Restoran doručkovaonica, aperitiv, sport lounge bar s terasom kao i banketing usluge za posebne prilike.		Prostori za seminare i radne sastanke kapaciteta do 400 m <sup>2</sup> .	
<b>Ostali sadržaji</b>			
Sportska hala spojena s hotelom posebnim koridorom.			
<b>Opis lokacije</b>			
Lokacija se nalazi na prostoru sadašnje lokacije sport hotela.			
<b>NETO RAZVIJENA POVRŠINA</b>	9.000 m <sup>2</sup> zajedno sa sportskom halom		
<b>Procenjena investicija (EUR)</b>	9,0 miliona evra		
<b>Rang prioriteta</b>	Prvi prioritet izgradnje zajedno sa sportskom halom, manjim tenis centrom i rekonstrukcijom spoljnih fudbalskih terena.		

## Palić Sport Hotel - Tržišno prodajne performanse

Broj soba	96	Struktura noćenja prema kanalima prod. (%)		Noćenja prema zemljama porekla (%):	
Dana poslovanja	365	individualci	25,0%	Srbija	65,0%
F & B plan	Polupansion	grupe	65,0%	Jl Evropa	25,0%
Zauzetost	70 % (p.a.)	alotman	10,0%	Zapadna Evropa	10,0%
Neto ostvarena prosečna cena sobe (EUR)	75		Ukupni neto prihod (EUR)	2,6 miliona	
Neto prihod smeštaja (EUR)	1,8 miliona		Prihod po raspoloživoj sobi (EUR)	52	
Odnos smeštajnog i ostalog prihoda	70 : 30		Ukupni neto prihod po raspoloživoj sobi (EUR)	27.375	

<b>Palić Sport Hotel - Finansijske projekcije</b>			
godine nakon investicije	1.	2.	3.
broj soba	96	96	96
broj kreveta	184	184	184
godišnja zauzetost soba (%)	65,0%	67,5%	70,0%
godišnja zauzetost kreveta (%)	61,0%	63,4%	65,7%
prosečna cena sobe (ADR u EUR)	65,00	70,00	75,00
prosečna cena noćenja (EUR)	36,11	38,89	41,67
prodate sobe	22.776	23.652	24.528
faktor višestruke zauzetosti (DOF)	1,80	1,80	1,80
noćenja	40.997	42.574	44.150
<b>PRIHOD SMEŠTAJA (EUR)</b>	<b>1.480.440</b>	<b>1.655.640</b>	<b>1.839.600</b>
<b>OSTALI OPERATIVNI PRIHODI (EUR)</b>	<b>634.474</b>	<b>709.560</b>	<b>788.400</b>
<b>UKUPNI PRIHOD (EUR)</b>	<b>2.114.914</b>	<b>2.365.200</b>	<b>2.628.000</b>
<i>Dnevni prihod smeštaja po rasp. sobi (RevPAR u EUR)</i>	42,25	47,25	52,50
<i>Ukupni prihod po raspoloživoj sobi (EUR)</i>	22.030	24.638	27.375
<i>Učešće prihoda smeštaja u ukupnom prihodu</i>	70%	70%	70%
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI (EUR)</b>	<b>1.142.054</b>	<b>1.277.208</b>	<b>1.419.120</b>
Od toga, ukupne plate (EUR)	380.685	425.736	473.040
<i>Učešće plata u ukupnom prihodu</i>	18,0%	18,0%	18,0%
<i>Broj zaposlenih po sobi</i>	0,31	0,31	0,31
<i>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada</i>	30	30	30
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP u EUR)</b>	<b>972.861</b>	<b>1.087.992</b>	<b>1.208.880</b>
<i>Učešće GOP-a u ukupnom prihodu</i>	46%	46%	46%
Fiksni troškovi (osim kamata i amortizacije, EUR)	63.447	70.956	78.840
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA u EUR)</b>	<b>909.413</b>	<b>1.017.036</b>	<b>1.130.040</b>
<i>Učešće EBITDA-a u ukupnom prihodu</i>	43,0%	43,0%	43,0%

## Palić - PANONSKI SPA (Erlebnis Bath & Spa)

<b>Bazni koncept:</b>	<p>Jedan od ključnih sadržaja i atrakcija novog Resorta Palić jeste Vodeni centar sa sadržajima banje, velnesa i vodene zabave, a koji treba da posluži kao magnet za okolno hotelsko tržište i naročito lokalno tržište ljubitelja ovakvih usluga.</p> <p>Koncept ovog centra oslonjen je na tradicionalnu kulturu Palića kao istorijske banje ali s elementima modernih centara vodenih doživljaja kakvi su uobičajeni u Srednjoj Evropi.</p> <p>Sam se objekat planira na način da se maksimalno uklopi u okruženje i da ponudi kvalitetnu simbiozu funkcija i arhitekture.</p> <p>Sadrži sve elemente modernih centara ovog vida za različite kategorije korisnika. Ovaj centar priča istoriju Palića na moderni način, i predstavlja prvi takav sadržaj u Srbiji i Vojvodini.</p>
<b>USP / Jedinstveni prodajni predlozi centra</b>	<p>Tematske posebnosti vodenih doživljaja</p> <p>Zdravstveni tretmani</p> <p>Velnes i opuštanje</p> <p>Fit i vital</p> <p>Salon lepote i zdravlja</p> <p>Nova kultura življenja</p>
<b>Lokacija:</b>	<p>Centar je smešten na istočnoj strani jezera u prostornoj poveznici porodičnog hotela i muškog štranda.</p>
<b>Velicina i kapacitet:</b>	<p>Centar se planira na ukupno 9.500 m<sup>2</sup> neto razvijene površine, a kapacitet mu je između 800 i 850 istovremenih korisnika.</p>

PROGRAM SADRŽAJA (3 elementa)		
1. ZABAVA	2. SPORT	3. VELNES
<b>UNUTRAŠNJI PROSTOR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNUTRAŠNJI ERLEBNIS BAZEN</li> <li>• MASAŽA</li> <li>• PARNA KUPELJ</li> <li>• VODENE KASKADE</li> </ul>	<b>UNUTRAŠNJI PROSTOR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UNUTARNJI BAZEN ZA SPORTAŠE</li> </ul> <b>FITNES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIMNASTIKA</li> <li>• AEROBIC</li> <li>• POWER</li> <li>• STRETCH</li> </ul>	<b>SAUNE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PARA</li> <li>• FINSKA (NORDIJSKA), BIO</li> <li>• AROMA</li> <li>• OASE BLUE</li> <li>• HAMAM</li> <li>• LED</li> <li>• WHIRL POOL</li> </ul>
<b>SPOLJNI PROSTOR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• VANJSKI ERLEBNIS BAZEN</li> <li>• MASAŽA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CARDIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROSTOR ZA RELAKSACIJU</li> </ul>
<b>PROSTOR ZA DECU:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEČJI BAZEN</li> <li>• WATER SLIDES</li> <li>• PEĆINE</li> <li>• INFANT AREA</li> <li>• REKREACIONI PROSTOR (FILMOVI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WEIGHT</li> </ul>	<b>TRETMANI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ULEPŠAVANJE</li> <li>• MASAŽA</li> <li>• AQUAVEDA</li> <li>• SHIATSU</li> <li>• TRETMANI ZDRAVLJA</li> </ul>
<b>PROSTOR ZA RELAKSACIJU UGOSTITELJSKI PROSTORI</b>		





### KONCEPTUALNI PLAN POVRŠINA PO SPRATOVIMA

UKUPNI KAPACITET: ~ 800 posetilaca istovremeno

PROSTORI PO SPRATOVIMA:	U ZATVORENOM neto površina u m <sup>2</sup>	NA OTVORENOM površina u m <sup>2</sup>	OPCIONO površina u m <sup>2</sup>
<b>PRIZEMLJE</b>			
• ULAZNI PROSTOR, TRGOVINA, ADMINISTRACIJA, SANITARIJE	250		
• VODENI PROSTORI:			
SPORT	310		
ERLEBNIS	370		
• SPA PROSTORI	1.100	min. 600	1.300
• KUHINJA I UGOST. PROSTORI	450		
• DEČJI SVET	150		
UKUPNO	2.630		
<b>1. SPRAT</b>			
• PROSTORI ZA RELAKSACIJU I SANITARIJE	1.150		
• FITNES UKLJ. RECEPCIJU	500		
• TRETMANI UKLJ. RECEPCIJU	440		
• DEČJA REKREACIJA	80		
• UGOSTITELJSTVO, BIFE	90		
UKUPNO	2.260		
<b>2. SPRAT</b>			
• TRETMANI ZDRAVLJA	230		
• SAUNA UKLJ. SANITARIJE, BAZEN I PROSTORE ZA RELAKSACIJU	880		
• BIFE	120		
UKUPNO	1.230		
<b>PODRUM</b>			
• GARDEROBE, SANITARIJE	950		
• SKLADIŠTA	640		
• KOTLOVNICA, HVACR	1.750		3.790
• PARKIRALIŠTE (GARAŽA)	-		1.300
• TRGOVINE	-		790
UKUPNO	3.340		
<b>UKUPNA NETO KORISNA POVRŠINA</b>	<b>9.460</b>		

**Investicija:** Trošak izgradnje ovog centra procenjuje se u iznosu od 12 miliona evra.

Dalje će faze planiranja pokazati da li će se zbog eventualnog širenja i dodavanja sadržaja, program menjati i u kojem pravcu.

<b>Palić - PANONSKI SPA</b>			
<b>Ekonomsko-tržišna evaluacija programa vodenog centra</b>			
Kapacitet posetilaca:	~ 900 posetilaca istovremeno		
Period poslovanja:	360 dana	Korišćenje:	70%
Godišnji broj posetilaca:	226.800		
Period stabilizovanja:	3 godine posle investicije		
Tržište:			
	domaće	90%	na 15 minuta vožnje
	inostrano	10%	na 30 minuta vožnje
			na 1 sat vremena vožnje
			40%
			40%
			30%
Cena karte:			
	poludnevna	6 evra	vikend
	dnevna	10 evra	popust za posetioce hotela
			16 evra
			15%
Struktura posetilaca:			
	poludnevno	10%	vikend
	dnevno	40%	posetioci hotela
			20%
			30%
<b>Prihod karata:</b>	<b>2.116.044 evra</b>		
Broj gostiju na tretmanima:	15,0%	Prosečna potrošnja po gostu na tretmanima:	22 evra
<b>Prihod tretmana:</b>	<b>748.440 evra</b>		
Broj gostiju u ugostiteljstvu:	42%	Prosečna potrošnja po gostu (kuveru) u ugostiteljstvu:	9 evra
<b>Prihod ugostiteljstva:</b>	<b>809.676 evra</b>		
Broj gostiju koji troše u trgovinama i ostalo:	10%	Trgovine i ostala potrošnja po gostu:	3 evra
<b>Prihod trgovina i ostali prihodi:</b>	<b>70.308 evra</b>		
<b>UKUPNA POTROŠNJA GOSTIJU (PRIHOD):</b>	<b>3.744.468 evra</b>		
<b>UKUPNI OPERATIVNI TROŠKOVI:</b>	<b>2.808.351 evra</b>		
<b>od toga, ukupne plate:</b>	<b>1.310.564 evra</b>		
<b>BRUTO OPERATIVNA DOBIT (GOP):</b>	<b>936.117 evra</b>		
<b>DOBIT PRE AMORTIZACIJE, KAMATA I POREZA (EBITDA):</b>	<b>748.894 evra</b>		
<b>Prosečan broj zaposlenih prema satima rada:</b>	<b>105</b>		

### 8.3. Nužni projekti javne infrastrukture

Na ugovorenom nivou razrade ovog projekta, Horwath Consulting nije posebno detaljno ulazio u analizu i planiranje svih pojedinačnih i potrebnih projekata javne infrastrukture. Prema svetskoj praksi postoji generalno pravilo da se potencijalni investitori animiraju samo ako postoje sva potrebna eksterna infrastrukturna rešenja, dok se individualne investicije opterećuju samo za ulaganja za komunalne priključke i dovode do lokacije.

Predlog Plana detaljne regulacije za deo prostora «Banje Palić» a prema njegovim programskim rešenjima uređenja tretiranog prostora, dao je sledeća rešenja za bazična infrastrukturna ulaganja:

- ulaganja u pripremu zemljišta (plan, geodetske podloge, otkup zemljišta i stambenih objekata i rušenje)  
**iznos: 81,5 miliona dinara**
- izgradnja saobraćajnica (nove, rehabilitacija starih trotoari biciklističke staze te parking)  
**iznos: 697,3 miliona dinara**
- izgradnja elektro gasne i telekomunikacione mreže (rasveta, kablovi, MBTS i dr.)  
**iznos: 214,4 miliona dinara**
- izgradnja vodovodne i kanalizacione infrastrukture (fekalna, atmosferska, vodovodna)

**iznos: 217,9 miliona dinara**

- **ukupno prema planu regulacije iznos: 1.211,1 miliona dinara**

Reč je dakle o iznosu od cca. 15 miliona evra, a koji je proizašao iz predloga Plana detaljne regulacije najveće koncentracije sadašnje i buduće izgradnje na području jezera Palić.

Međutim, prema našem predlogu projekta Palić, moguće je uočiti da osim saobraćajnica oko oba jezera i izmeštanja ceste na istočnoj strani jezera, valja računati i s dodatnim kanalizacijskim i vodopskrbnim kapacitetima, a koje će zahtevati izgradnja golfa i objekata vezanih uz golf, kao i druge javne investicije povezane uz uređenje i pripremu zemljišta, parking, elektro, gasnu, i telekomunikacionu mrežu.

Mada je bez konačnog verifikovanja projekta danas prerano raspolagati s detaljnim računama ulaganja u infrastrukturu, van svake je sumnje da će celovita infrastrukturna opremljenost područja obuhvata, ako ga se želi podići na svetski konkurentski standard koštati najmanje 20 do 30 % više u odnosu na predlog plana i to ne samo zbog proširenja zahvata nego i povećanih standarda opremanja.

U tom kontekstu ovde okvirno računamo na celovito ulaganje u infrastrukturu za potpunu rehabilitaciju i razvoj projekta Palić u iznosu od oko **20 miliona evra**.

## 8.4. Rekapitulacija ključnih investicija

PREGLED KLJUČNIH INVESTICIJA								
Investicijski projekt	Zona	Iznos investicije (EUR)	Vrsta investicije			Vremenski prioritet		
			Javna	Privatna	Javno - privatna	2 - 3 g.	3 - 5 g.	6 - 7 g.
<b>SMEŠTAJ</b>								
Palić Golf & Conference hotel	A	18,000,000						
Palić Jezero Apart hotel	B	1,000,000						
Palić Park Apart hotel	B	1,000,000						
Palić Apart hotel	B	2,000,000						
Palić Mala gostiona Apart hotel	B	1,000,000						
Palić Family hotel	C	8,000,000						
Palić Velnes hotel	C	12,000,000						
Palić Sport hotel	D	5,000,000						
<b>UKUPNO SMEŠTAJ</b>		<b>48,000,000</b>	<b>0</b>	<b>48,000,000</b>	<b>0</b>	<b>5,000,000</b>	<b>13,000,000</b>	<b>30,000,000</b>
<b>ATRAKCIJE</b>								
Golf teren sa 18 rupa	A	6,500,000						
Palić golf klub	A	3,000,000						
Velika terasa	B	2,500,000						
Koncertna terasa na jezeru	B	200,000						
Spa - vodeni svet	C	12,000,000						
Zemlja užitaka - zabavni park	C	500,000						
Konjički ranč	F	400,000						
<b>UKUPNO ATRAKCIJE</b>		<b>25,100,000</b>	<b>2,700,000</b>	<b>3,400,000</b>	<b>19,000,000</b>	<b>15,000,000</b>	<b>600,000</b>	<b>9,500,000</b>
<b>SADRZAJI REKREACIJE</b>								
Ženski štrand	B	500,000						
Marina i centar za vodene sportove	A	800,000						
Tenis tereni	D	300,000						
Lido	D	300,000						
Dečji bazeni	D	500,000						
Termalni bazeni	D	500,000						
Promenada	Sve	1,500,000						
Esplanada	B	500,000						
Posmatračnice / platforme za pećanje	F	200,000						
<b>UKUPNO REKREACIJA</b>		<b>5,100,000</b>	<b>3,100,000</b>	<b>0</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,800,000</b>	<b>2,300,000</b>	<b>0</b>
<b>KOMERCIJALNI</b>								
Palić vile	A	8,688,000						
Anex Family hotel - Apart hotel	C	4,000,000						
Apartmanski objekti/sport	D	4,000,000						
Šoping arkada	A	500,000						
Čarda	F	500,000						
Salaši /najmanje 10x500.000	F	5,000,000						
<b>UKUPNO KOMERCIJALNI</b>		<b>22,688,000</b>	<b>0</b>	<b>22,188,000</b>	<b>500,000</b>	<b>0</b>	<b>11,500,000</b>	<b>11,188,000</b>
<b>INFRASTRUKTURA</b>								
Priprema zemljišta	Sve	1,000,000						
Izgradnja saobraćajnica	Sve	8,700,000						
Struja, gas, telekomunikacije	Sve	2,600,000						
Vodovod i kanalizacija	Sve	2,700,000						
<b>UKUPNO INFRASTRUKTURA</b>		<b>15,000,000</b>	<b>15,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,500,000</b>	<b>7,500,000</b>	<b>0</b>
<b>UKUPNO INVESTICIJE</b>		<b>115,888,000</b>	<b>20,800,000</b>	<b>73,588,000</b>	<b>21,500,000</b>	<b>30,300,000</b>	<b>34,900,000</b>	<b>50,688,000</b>

Prikazana rekapitulacija ključnih investicija sadrži i naš inicijalni predlog bazične podele odgovornosti za investicije kao i njihovu dinamiku na kratki, srednji i duži rok. Izvesno je da je ovaj inicijalni predlog podložan raspravi, te da će konačni izgled prioriteta kao i odgovornosti za investicije u najvećoj meri ovisiti o izabranom poslovno-upravljačkom modelu ovoga projekta.

U tom kontekstu se ovde predložena rekapitulacija investicija u projekt Palić što se tiče kvantitativnog obima može uzeti sa 90 do 95% izvesnosti, dok dinamika i odgovornost za investicije treba proizaći iz javne rasprave vezane uz sam koncept i upravljački model ovog projekta.

### 8.5. Ključni ekonomski indikatori projekta

Na ovom nivou razrade projekta koja je predstavljena u jednokratnom pregledu ostvarenih ključnih performansi, vidljivo je da projekat ima vrlo ozbiljan makroekonomski učinak. Pre svega, reč je o sledećem:

- projekat ima i dugoročno stabilan potencijal generisanja prihoda;
- novostvorena vrednost projekta prelazi 60% ostvarenih prihoda, a što je tipično za ovakve projekte zbog čega se lokalne vlasti u različitim destinacijama u okruženju bore za slične projekte;

- projekat daje snažan podsticaj lokalnom zapošljavanju;
- projekat ima udeo privatnih i javno-privatnih investicija u rasponu od 70 do nešto preko 80%, zavisno da li se u njegovu vrednost uzimaju i investicije u samo prečišćavanje jezera Palić koje je u toku;
- nešto veći udeo javnih / infrastrukturnih investicija, rezultat je činjenice, da je u dosadašnjem periodu ovaj aspekt održavanja vrednosti destinacije bio izrazito zapostavljen.

Tabela u nastavku daje pregled ključnih ekonomskih efekata projekta.

<b>A. PRIHODI (evro)</b>	
KLJUČNE INVESTICIJE	24.399.297
OSTALE INVESTICIJE	5.500.000
<b>UKUPNO</b>	<b>29.899.297</b>
<b>B. NOVOSTVORENA VREDNOST (evro)</b>	
KLJUČNE INVESTICIJE	14.981.708
OSTALE INVESTICIJE	2.400.000
<b>UKUPNO</b>	<b>17.381.708</b>
<b>C. ZAPOSŁJAVANJE</b>	
VELIKI PROJEKTI	460
MALI PROJEKTI	130
INDIREKTNO ZAPOSLENI	220
<b>UKUPNO</b>	<b>810</b>
<b>D. INVESTICIJE (evro)</b>	
JAVNE	20.800.000
PRIVATNE	73.588.000
JAVNO / PRIVATNE	21.500.000
<b>UKUPNO</b>	<b>115.888.000</b>
<b>Ključni indikatori:</b>	
Investicije po zaposlenom (evro)	143.072
Investicije / prihod	3,88
Investicije / novostvorena vrednost	6,67

## 9. PREDLOG UPRAVLJAČKOG MODELA S PROGRAMOM AKTIVNOSTI

### 9.1. Stanje i pozicija interesnih subjekata (stakeholders)

Područje projekta pokriveno je nadležnostima i interesima sledećih ključnih subjekata:

- sadašnji i potencijalni gosti (klijenti) resorta;
- stanovništvo naselja Palić i opštine Subotica;
- privatni vlasnici nekretnina / zemljišta te drugi korisnici u zoni zahvata;
- Republika Srbija i AP Vojvodina;
- Opština Subotica;
- Javno preduzeće Palić-Ludaš.

Mada su navedeni subjekti u različitoj poziciji odgovornosti i s različitom kvalitetom interesa u odnosu na projekt Palić, nema sumnje da svi oni jesu akteri ovog projekta. Time oni moraju deliti ili biti upoznati sa vizijom, te direktno ili indirektno podržati razvoj projekta ili ga jednostavno prihvatiti kao činjenicu koja će radikalno preoblikovati nasleđenu situaciju i time ovom prostoru omogućiti priključak modernim turističkim tokovima u Srednjoj Evropi. U tom kontekstu, a s obzirom na izgradnju pouzdane argumentacije za budući poslovno-upravljački model za projekt Palić, ovde ćemo

ukratko navesti objektivne pozicije interesnih subjekata s obzirom na hijerarhiju njihovih interesa i funkcionalnih odnosa prema samom projektu:

#### 9.1.1. Sadašnji i potencijalni gosti resorta

To je relativno neutralna kategorija gde su glavni predstavnici posetioci različitih priredbi i sastanaka, odmorišni gosti, vikendaši i lokalno tržište korisnika sadržaja rekreacije na jezeru (muški i ženski štrand).

Podizanjem standarda i većim komercijalizovanjem resorta, lokalno tržište a pogotovo vikendaši će nužno morati prihvatiti nova pravila igre i više cene rekreacionih usluga. U tom kontekstu je moguće očekivati određene otpore rešenjima projekta karakteristične za projekte koji menjaju ustaljene socijalne navike.

S druge pak strane, tržište komercijalnih korisnika / turista nužno će pozitivno reagovati, s obzirom na činjenicu da je srpsko tržište deficitarno s kvalitetnim resort turističkim proizvodima.

Pravilnim informisanjem i internim marketingom vizije ovog projekta i njegovih ključnih programa, sa ovom kategorijom interesnih subjekata treba da se komunicira od trenutka usvajanja projekta.

### **9.1.2. Privatni vlasnici nekretnina i ostali privredni**

#### **korisnici**

Rehabilitacija i uvođenje komunalnog reda u široj zoni jezera izazvaće najveći interes i mogući otpor kod vlasnika nekretnina i ostalih sadašnjih ekonomskih korisnika imovine. Nametanje komunalnih standarda i naknada za korištenje / iznajmljivanje dodatni je finansijski trošak za ovu interesnu skupinu. Stoga bi vredilo razmisliti o ponudi otkupa onima koji žele prodati svoje nekretnine po unapred utvrđenoj ceni.

S druge strane vlasnicima privatnih parcela će nakon što projekat bude usvojen i predstavljen javnosti naglo porasti prodajne cene. Rešenju ovog problema treba pristupiti bilo pravovremenim otkupom putem nagodbe (sredstva) ili pak proglašavanjem državnog interesa nad datim zemljištem uz pravičnu naknadu.

### **9.1.3. Stanovništvo šire zone projekta i opštine Subotica**

Ključ uspostavljanja dobre komunikacije s ovom grupom interesnih subjekata jeste pravovremeno i kvalitetno informisanje o tome da je smanjenje korištenja resursa jezera na socijalno-narodni način, u funkciji zapošljavanja i rasta blagostanja stanovništva prema srednjeevropskim poslovnim standardima. S obzirom da najveći deo stanovništva opštine Subotica nije u direktnoj korisničkoj vezi s resursima jezera, realno je očekivati jaku podršku ove skupine

prema realizaciji projekta. Osim toga opšti je stav javnog mišljenja stanovništva Subotice da se jezero Palić konačno mora privesti primerenim standardima turističke ponude.

### **9.1.4. Republika Srbija i AP Vojvodina**

S obzirom na misiju vlasti u Srbiji i Vojvodini da podstiču opravdane i dugoročno održive investicije u razvoj turizma, kao i činjenicu formalno-pravne uključenosti (vlasništvo i regulacija), ovde je moguće i nužno očekivati podršku i finansijsku podršku u razvoju inicijalne turističke i opšte infrastrukture projekta. Osim toga, kad je reč o Republici Srbiji i njenoj ulozi na planu privatizacije (državna Agencija za privatizaciju) i na planu razvoja turizma (Ministarstvo za trgovinu, turizam i usluge) nužno mora doći do konsenzusa o projektu i njemu prilagođenom upravljačkom i privatizacionom modelu.

### **9.1.5. Opština Subotica**

S obzirom da je projekat na njenoj teritoriji, Opština Subotica ima i najveći opšti interes za njegovom efikasnom realizacijom. Čak šta više, opština mora biti aktivan subjekt u njenoj realizaciji putem sledećih ključnih aktivnosti:

- dovršenje započete i pokretanje dodatne urbanističke regulacije na celovitom prostoru projekta;

- finansiranja opšte infrastrukture saglasno prioritetima projekta;
- preuzimanje odgovornosti u restrukturisanju sadašnje poslovne misije Javnog preduzeća Palić-Ludaš;
- izgradnji podsticaja za buduće investitore projekta na polju zemljišne i komunalne politike;
- preuzimanje dela poslova od strane opštinskih komunalnih preduzeća;
- ostale aktivnosti prema potrebama projekta i mogućnostima opštine.

Budući se sama opština vlastitim razvojnim i urbanističkim planovima već odredila prema rehabilitovanju i resrukturisanju Banje Palić, za očekivati je da će ovaj projekat imati prioritet unutar sklopa ostalih razvojnih projekata na teritoriji opštine Subotica.

#### **9.1.6. Javno preduzeće Palić - Ludaš**

Ovo je preduzeće organizovano da čuva, neguje i razvija zaštićena prirodna i kulturna dobra na prostoru jezera Palić, zatim Specijalnom rezervatu Ludaško jezero kao i Specijalnom rezervatu Selevenjske pustare, kao i mnoga slična preduzeća u tranzicionim zemljama, suočeno je s konfliktom vlastite poslovne misije koja je nasleđena iz doba socijalizma. U srazmerno širokom spektru delatnosti za koje je preduzeće registrovano, činjenica je da su dve suštinske:

- a) zaštita i unapređenje prirodnih i kulturnih dobara, i
- b) ekonomska eksploatacija istih.

Na polju zaštite, a zbog nedostatka finansijskih potencijala, preduzeće nije niti moglo trajno obezbeđivati visok standard ekologije jezera, nužnu infrastrukturu (pre svega kanalizaciju) kao i graditeljsku aktivnost na užoj i široj zoni jezera, pa je time njegova misija zaštite dovedena u pitanje. Čak ako preduzeće izvodi radove na nekom od vlastitih objekata, funkciju zaštite ostvaruje nadležni regionalni organ za zaštitu spomenika kulture, a građevinske dozvole za izgradnju okolnih kuća izdaju opštinski organi. Nadalje, pitanje ekologije jezera a s obzirom na širi fenomen transformacije panonskih jezera, jeste sigurno pitanje šireg interesa za opštinu Subotica kao i Vojvodinu u celini, pa nije teško zaključiti da je došlo vreme za ozbiljnu promenu poslovne misije ovog preduzeća saglasno vremenu koje dolazi.

#### ***9.2. Predlog alternativnih poslovno - upravljačkih modela upravljanja projektom***

Svetska praksa govori da se poslovna imovina na zaštićenim prirodnim i kulturnim dobrima uglavnom daju pod koncesiju ili se njena eksploatacija odvija modelima javno-privatnog partnerstva. Retko se događa da se zemljište ili nekretnine u zoni zaštite direktno prodaju privatnim licima.



Javna preduzeća osim poslova zaštite i upravljanja posetama javnim zaštićenim dobrima, često obavljaju manje usluge (vodiči, prevoz, izložbe, info punktovi, malo ugostiteljstvo i sl.) dok se hotelski biznis po pravilu predaje na upravljanje profesionalnim preduzećima.

S obzirom da je Javno preduzeće Palić-Ludaš na svojoj prekretnici što se tiče njegove trajne poslovne misije te da je već deo tzv. društvene imovine uložilo u zajedničko privatno-javno preduzeće «Elite», izvesno je da niti jedan mogući poslovno-upravljački model upravljanja predloženim projektom Palić nije realan bez uticaja na moguću poziciju i sudbinu ovog preduzeća.

U tom smislu postoje tri ključne opcije za definisanje poslovne misije ovog preduzeća u novim uslovima:

**Prva** je opcija da isto preduzeće ostane javno to jest državno i da zadrži sve javne funkcije zaštite prirodnih i kulturnih dobara, a da proda ili u dugoročni najam da svu svoju poslovnu imovinu i funkcije.

Prednost je ove opcije brzina rešavanja pitanja razvoja putem privatizacije, kao i činjenice da bi se realizovani keš od prodaje ili dugoročnih zakupa koristio u službi zaštite i unapređenja javnih dobara. Međutim, u slučaju da ista privatizacija nije izvedena na predloženom projektu i ako nije vođena od strane jednog jakog igrača (*developer*) postoji velika opasnost za održivi i kvalitetni

razvoj ovog projekta. U ovom modelu teško je ograničavati privatnog vlasnika u slučaju da njegova funkcija cilja nije istovremeno i najbolja za destinaciju u celini.

**Druga** je opcija formiranje posebnog razvojnog preduzeća kao deoničarskog društva, a koje bi preuzelo imovinu predviđenu projektom i time preuzelo ulogu developera projekta.

Prednost je ove opcije brzo razdvajanje javnih od poslovnih funkcija i mogućnost profesionalne realizacije projekta na tržištu privatnih investitora. Nedostatak je ove opcije problem razgraničavanja vlasništva putem deobnih bilansa kao i činjenica da nakon završetka projekta ista kompanija nema druge misije do ubiranja rente na iznajmljenu imovinu ukoliko zakup bude preovlađujući model izvođenja projekta. Dodatni je problem ovog modela i pitanje vlasništva nad novoformiranim preduzećem, jer ako ga osniva samo Javno preduzeće Palić-Ludaš postavlja se pitanje efikasnosti modela upravljanja i nadležnosti. Jer, Javno preduzeće koje u svojem vlasništvu ima tzv. društvenu imovinu (koji je uglavnom predstavljen udelom u zajedničkom preduzeću Elite), zatim državnu i onu koje mu je dodelila opština Subotica, teško da može formirati novo javno preduzeće i u njega izdvojiti imovinu i udele, a da se prethodno ne razreši njegova generalna vlasnička situacija.

Ovde, dakle, dolazimo do **trećeg** modela upravljanja koji je povezan s istovremenim procesima restrukturiranja Javnog preduzeća to jest promene njegove poslovne misije kao i privatizacije dela imovine kao pretpostavke za efikasnost razvoja ovog projekta.

Da bismo došli do odgovora na pitanje kako do privatizacije kao modela efikasnog razvoja projekta, neophodno je da se prvo razmotri da li je i kako moguće upravljački transformisati Javno preduzeće Palić-Ludaš u razvojnu i destinacijsku menadžment kompaniju. Ako je tačna teza da je današnja poslovna misija ovog preduzeća suboptimalna onda profesionalna realizacija ovog projekta može postati okvir za njegovu transformaciju i to u sledećim osnovnim pravcima:

- sve komunalne funkcije preduzeća uključujući delatnost fizičkog pročišćavanja jezera trebaju preuzeti za to nadležna komunalna preduzeća opštine Subotica;
- većinu sada registrovanih poslovnih delatnosti treba dati u zakup putem spoljnih usluga na za to specijalizovana privatna preduzeća;
- sve turističke poslovne objekte i građevinske lokacije u vlasništvu preduzeća treba putem dugoročne koncesije i / ili prodaje, a posredstvom realizacije ovog projekta ponuditi na tržište.

Optimalno je dakle da Javno preduzeće Palić-Ludaš preraste u tzv. Destinacijsku menadžment kompaniju, a zadržalo bi sledeće osnovne funkcije:

- aktivnosti monitoringa zaštite prirodnih i kulturnih dobara uključujući bazičnu čuvarsku službu;
- aktivnostima interpretacije prirodnih i javnih dobara kao i sistemom organizovanja i upravljanja poseta tim dobrima;
- aktivnostima upravljanja eventualnim novim atrakcijama (vodeni centar i sl.) unutar projekta;
- aktivnostima destinacijskog marketinga, informacija i propagande, a u saradnji s drugim privatnim akterima na području jezera;
- aktivnostima prodaje kapaciteta privatnog smeštaja putem uvođenja posebnog internet portala Palić;
- aktivnostima izgradnje konkurentnosti destinacije, počev od označavanja, osvetljavanja, organizacije događanja, iznajmljivanja rekreacionih lokacija, sadržaja i opreme, pa do pružanja različitih destinacijskih usluga gostima;
- menadžment javnih plaža, bazenskih kupališta kao i svih objekata koji će zadržati javnu funkciju.
- ostalo prema zahtevima i razvoju projekta.

Preduzeće bi se pretežno finansiralo iz vlastitih izvora, dok bi sama aktivnost na zaštiti prirodnih i kulturnih dobara bila dodatno finansirana iz budžeta.

Sam proces transformacije ne bi se dogodio preko noći, već sukcesivno uz sam razvoj projekta Palić u skladu s dogovorenim investicionim prioritetima.

Na ovaj se način postižu tri ključna cilja i to:

- raspolože se s formalnim okvirom za razvoj projekta kroz ulogu Javnog preduzeća kao *developer* uz najam spoljne usluge (*outsourcing*) kao ekspertize i laku kontrolu izvođenja projekta;
- kroz vreme trajanja razvoja projekta stvara se i razvija buduća destinacijska menadžment kompanija po ugledu na praksu konkurentskih zemalja;
- normalizuju se javne i poslovno-privatne funkcije na području korištenja i zaštite resursa jezera, uz mogućnost da se u završnoj fazi i samo preduzeće organizuje kao javno-privatno partnerstvo.

Ostaje na kraju poslednje pitanje, a odnosi se na utvrđivanje inicijalnog vlasništva nad preduzećem koje će preuzeti odgovornost za projekat i koje će različitim postupcima privatizacije i kvaziprivatizacije dovesti projekt do tržišta investitora.

U tom kontekstu naš je predlog da se prema stvarnoj strukturi imovine a na osnovi procene vrednosti (društvena, državna i

imovina opštine Subotica), preduzeću odredi vlasništvo i u adekvatnim odnosima podeli između Opštine Subotica i Republike Srbije / AP Vojvodine. Na taj način treba da se obezbedi javni kontrolni mehanizam za efikasnu realizaciju projekta. Deo imovine koji eventualno zbog osetljivosti (šume, vode i sl.) ne bi ušao u akcionarski kapital bi i dalje mogao ostati kao javno dobro na upravljanje preduzeću uz jasno poštivanje zakonskih odredbi zaštite.

Naše je konačno uverenje da je jedino ovim putem moguće postići koncenzus svih uključenih interesnih subjekata, na osnovu detaljno razvijenog projekta krenuti u njegovo profesionalno realizovanje.

## 10. Zaključak i neposredni tok daljih aktivnosti na projektu

1. Horwath Consulting je nakon analize opšte turističke situacije u Srbiji i Vojvodini, a posebno postojeće situacije lokacije Palić formulisao prvi predlog rešenja ovog projekta s njegovim bazičnim konceptualnim dizajnom i tržišno-ekonomskim performansama.
2. Na bazi našeg višegodišnjeg iskustva u planiranju i razvoju turističkih resorta, uvereni smo da ovaj projekt ima visoku atraktivnost. Razume se, ako se u njegovu realizaciju uđe na profesionalan način i uz poštivanje ključnih pravila igre današnje svetske resort industrije. Pri tome smo svesni da se isti projekat ne može izvesti preko noći, no postavljanje pravih osnova projekta, obezbeđenje prostornih i regulacionih uslova kao i početak izgradnje ljudskih resursa jesu garancija za njegov uspeh.
3. Neophodno je imati u vidu i činjenicu da trenutna tržišna situacija ne dozvoljava jednokratnu realizaciju ovog projekta u periodu od dve do tri godine. Kao i u drugim konkurentskim destinacijama, ovakvi se projekti organski razvijaju u periodu od 5 do 10 godina. U tom smislu su i naše tržišne projekcije i predložene poslovne performanse prilagođene razvoju opštih ekonomskih prilika u Srbiji i Vojvodini, a posebno primerima iz okruženja koji su ovu fazu već uveliko prošli.
4. Razumljivo je da ovaj naš inicijalni predlog treba da prođe široku raspravu unutar interesnih subjekata Opštine Subotica i šire, pa je isti predlog podložan daljim raspravama i eventualnim promenama. Očekujemo da će se konačno usaglašavanje oko koncepta i predloženih praktičnih rešenja projekta okončati do kraja 10. ili najkasnije do sredine 11. meseca 2006. godine.
5. Na osnovu takvog usaglašavanja, prvi je korak provera implikacija našeg predloga na rešenja Regulacionog plana severo-istočne zone Palića, a onda i pokretanje urbanističke regulacije i za ostali deo tretirane zone. Naime, ključni je zahtev ovog projekta striktna i celovita regulacija okolnog prostora koji je nužan za obezbeđenje celovitog lanca vrednosti. Kroz ovu regulaciju potrebno je posebno obezbediti zaštitu okolnog zemljišta u funkciji predloženog razvoja ovim projektom.
6. Unutar usaglašenog modela razvoja severo-istočne zone, sledeći je korak ulazak u izradu urbanističkih projekata za pojedine lokacije koje su kao prioriteta naznačeni u našem predlogu. Reč je pre svega o projektima izgradnje / adaptacije apart / hotelskog smeštaja u tzv. K&K zoni, kao i početak planiranja i izgradnje Vodenog centra u tzv. Spa / velnes zoni.

- Podrazumeva se, takođe, i razvoj svih potrebnih pripremnih te infrastrukturnih radova na celini projekta.
7. U cilju ubrzanja razvoja investicionih aktivnosti, vredilo bi na osnovu usaglašenih rešenja pristupiti i izradi tzv. investicionih prospekata (*teasera*) za svaki pojedini projekat, a u cilju animacije potencijalnih velikih investitora koji bi i sami mogli biti ponuđači rešenja za detaljno urbanističko planiranje.
  8. Na isti način bi valjalo načiniti manje investicione prospekte za projekte koji se po logici stvari trebaju ponuditi lokalnom tržištu investitora, a kao deo transparentne i konkurentske ponude investicija ovog projekta za celovitu poslovnu javnost Srbije, Vojvodine i Subotice.
  9. Nadalje, ovaj bi projekt, s obzirom na njegovu važnost za rehabilitaciju srpskog turizma, kao i za rast blagostanja lokalnog stanovništva, trebalo podvrgnuti i sistemu podsticaja koji se oblikuju na nivou Vlade Srbije prema turizmu. U najmanju ruku, neophodno je iznaći način sufinansiranja (finansijske podrške) razvoju vodenog centra kao i drugih predloženih atrakcija, a čijom bi se brzom izgradnjom otvorio tržišni prostor za druge privatne investicije koje bi značajno pozitivno delovale na ekonomski rast regije. Osim toga, tzv. mali i srednji biznis koji će proizaći iz ovog projekta treba povezati s podsticajima za tu namenu na području Republike Srbije.
  10. Naš je predlog takođe da se što pre inicira realizacija predloženog poslovno upravljačkog modela projekta uz saglasnost interesnih subjekata od opštine Subotica, organa AP Vojvodina kao i Vlade Republike Srbije. Kako je već prethodno naglašeno, svaka bi druga opcija produžila tok razvoja projekta i na negativan se način odrazila na njegovu efikasnost. Posebno iz razloga što niti jedan od današnjih *stakeholdera* nije u stanju ništa bitno (osim štete) učiniti za ovaj projekat ukoliko nema saglasnosti o njegovoj viziji. Stoga je važno da se ovaj projekat predstavi svim službenim predstavnicima vlasti koji su na ovaj ili onaj način vezani za odlučivanje o Paliću.
  11. Naš je predlog nadalje da se unutar samog Javnog preduzeća Palić-Ludaš formira razvojna grupa / tim koji bi se isključivo posvetio operativnim razvojnim aktivnostima (planiranje, imovinsko-pravni odnosi, infrastruktura, animacija investitora, i dr.), da bi projekt što pre dobio na zamahu i eksternoj vidljivosti.
  12. Horwath Consulting se zahvaljuje na iskazanom poverenju, uz isticanje naše spremnosti javnog obrazlaganja ovog projekta i razume se svih dopuna i korekcija koje se na ovom nivou razrade projekta pokažu nužnim.

13. Horwath Consulting takođe izražava svoju spremnost za dalju saradnju na operativnom razvoju ovog projekta, što uključuje eventualnu detaljnu razradu investicionih projekata, podršku Javnom preduzeću Palić-Ludaš u upravljanju projektom, kao i naše uključivanje u akvizicije inostranih i lokalnih investitora i operatora na pojedinim segmentima ovog projekta. Naše iskustvo na realizaciji takvih projekata širom sveta i posebno na području Jugoistoka Evrope i Balkana daje nam za pravo da verujemo da i na realizovanju ovog projekta možemo ponuditi plodotvornu buduću saradnju.