

На основу члана 6. став 2. Закона о туризму ("Службени гласник РС", број 45/05),  
Влада доноси

## Стратегију развоја туризма Републике Србије

( "Службени гласник РС", бр. 91/2006 )

### 1. УВОД

Стратегија развоја туризма Републике Србије (у даљем тексту: Стратегија) садржи опис постојећег стања у туризму Републике Србије, могућности развоја туризма у Републици Србији у односу на кретања у светском туризму, опис развојних инструмената конкурентских земаља, стратешке предности и недостатке туризма Републике Србије, циљеве развоја туризма Републике Србије, визију туризма Републике Србије, стратешко туристичко позиционирање Републике Србије, избор приоритетних српских туристичких производа, туристичко структурирање Републике Србије, модел раста, предуслове за ефикасну политику развоја туризма Републике Србије, план конкурентности, инвестициону стратегију и план потребних улагања и маркетинг план.

Очекивани резултати примене Стратегије су постизање повећања конкурентности српског туризма, повећање девизног прилива, домаћег туристичког промета, као и раст запослености путем туризма, у циљу трансформације Републике Србије у конкурентну туристичку дестинацију.

Уз ове основне циљеве, Република Србија треба да подстиче развој позитивног имиџа на светском тржишту, обезбеди заштиту и одрживо коришћење природе и културног наслеђа као ресурса за развој туризма, побољша квалитет живота становништва и обезбеди заштиту туристичких потрошача, сагласно искуствима развијених европских земаља.

Применом методологије израде мастер планова туризма Horwath International-а са седиштем у Њујорку, ова стратегија се састоји из два дела:

1) први део обухвата: анализу стања у туризму Републике Србије, тржишну и бенчмаркинг анализу, стратешко позиционирање Републике Србије у туризму, анализу општих сценарија развоја Републике Србије, избор портфолија туристичких производа Републике Србије, туристичко структурисање Републике Србије, модел раста туризма Републике Србије до 2015. године и дефинисање оквира за туристичку политику Републике Србије;

2) други део обухвата: План изградње конкурентског туристичког сектора Републике Србије, Стратешки маркетинг план Републике Србије и План кључних инвестиција.

Ова стратегија је основа за реформу система у области туризма и за израду нормативних и других докумената из области туризма.

### Скраћенице

Скраћенице које се користе у тексту Стратегије имају следеће значење:

MICE - (Meetings Incentives Congresses Exhibitions - скупови, туризам везан за посебна интересовања, конгреси, изложбе);

SWOT - (Strengths - снаге, Weaknesses - слабости, Opportunities - прилике, Threats - опасности)

ДМО - Дестинацијска менаџмент организација

ТОС - Туристичка организација Србије

FDI - Foreign Direct Investment - Стране директне инвестиције

ЕУ - Европска унија

PHARE - Програм помоћи ЕУ за економско реструктурирање у државама Средње и Источне Европе

## 2. ПОСТОЈЕЋЕ СТАЊЕ

Република Србија је на историјској раскрсници где се одвијају интензивна прилагођавања европским интеграцијама и где се испољава снажан раст конкурентског капацитета институција, предузећа и појединаца. Република Србија је на путу дефинисања развојних циљева и привредних сектора са изгледима за успех, где ће самостално и уз подршку међународне заједнице морати што пре да изгради и реализује конкурентске стратегије раста. Туризам се у том контексту намеће као незаобилазан комплекс са неискоришћеним растућим потенцијалом. Српски туристички потенцијали нису досад довољно валоризовани, јер туризам није никад био озбиљна тема развојне политике Републике Србије. С друге стране, многе државе са сличним или чак слабијим потенцијалом су последњих година учиниле напоре који су их довели на мапу значајних светских туристичких земаља. Примери Републике Мађарске, Чешке Републике, Републике Бугарске, Републике Румуније и Републике Пољске то најбоље потврђују.

Република Србија данас има само компаративне предности у туризму, јер поседује разноврсну структуру туристичке понуде, налази се у близини традиционалних и нових туристичких тржишта, има дугу историју и општу препознатљивост, очуване природне ресурсе, сразмерно добре комуникације и поседује велики људски потенцијал. Процес трансформације компаративних у конкурентске предности у туризму Републике Србије део је укупних реформских процеса, као и политичког односа према туризму као важном ствараоцу националног благостања.

Поред многобројних туристичких потенцијала, српски туристички производи нису адекватно развијени, нити комерцијализовани на светском туристичком тржишту. Са садашњих око 87.000 смештајних капацитета у застарелим објектима, Република Србија не постиже пословне резултате ни приближно као конкурентске земље. Због затворености тржишта каснио је процес реструктурирања и приватизације, није било значајних улагања из земље и иностранства, тако да није дошло до развоја нових облика туристичке понуде. Због високе централизације изостале су инвестиције у инфраструктурно одржавање наслеђених туристичких дестинација, јер локалне заједнице нису могле финансијски да одговоре захтевима њиховог одржавања и нарочито новог развоја.

Ланац вредности у туризму Републике Србије, осим донекле у Београду, није изграђен. То отвара питање стандарда, квалитета услуга и лојалности према Републици Србији као туристичкој дестинацији.

Због високог учешћа сиве економије и несређене статистике туристичког сектора, постоји проблем објективног приказивања данашњих макроекономских учинака туризма на економију Републике Србије. Према постојећој статистици туристички сектор учествује са 2,5 % у националном бруто производу и са 5-6 % у укупној запослености у Републици Србији. На основу изведених примарних истраживања утврђено је да просечан хотел у Републици Србији има 105 соба, да је стар 42 године, да је последњи пут делимично обновљен пре 13 година и да доминирају објекти са две и три звездице. Током 2004. године, просечан хотел у Републици Србији остваривао је око 8.000 евра укупног прихода по соби, док је за исту просечну категорију међународни стандард најмање 2,5 пута већи. Нема сумње да Република Србија мора битно да ојача глобалну конкурентност и глобалну атрактивност туристичких производа, узимајући у обзир нова светска искуства, уз ослањање на сопствену иновативност и оне производе у туризму који имају перспективу и помоћу којих Република Србија може изградити конкурентност.

## 3. МОГУЋНОСТИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У ОДНОСУ НА КРЕТАЊА У СВЕТСКОМ ТУРИЗМУ

Као потенцијално нова туристичка земља, која тражи своје место на туристичком тржишту, Република Србија има добре могућности да развој туризма усмери у добром правцу, из неколико разлога:

- 1) може да користи добра и да бира лоша искустава других држава;

2) може да креира туристичке производе и свој положај на тржишту у складу са најновијим трендовима;

3) може да дејствује брзо с обзиром на наслеђену инфраструктуру и организацију у туризму;

4) може да критичну масу знања и интерни капацитет коју има искористи за брз улазак у међународну туристичку конкуренцију.

Реалне могућности за туризам Републике Србије произлазе из:

1) *Глобалног заокрета у туризму* који подразумева убрзани улазак на туристичку мапу све већег броја мањих (нових) дестинација, услед већ потврђене навике да туристи све више траже и прихватају нова искуства и дестинације. То се посебно испољава у условима када такве дестинације нуде нова искуства на професионалан начин;

2) *Потенцијала туристичких производа* - од 11 производа заснованих на искуствима, Република Србија има шансе у свим, осим у "туризму сунца и мора", чије је учешће током последњих 30 година у глобалном туризму смањено за више од 50%. При томе, посебно треба истаћи могућности Републике Србије у производима повезаним с коришћењем природе и екотуризма, здрављем, активностима специјалних интереса, руралним и културним туризмом, речним крстарењем (cruisingom), као и пословним туризмом и MICE;

3) *Промена у профилу туриста* - сви кључни трендови на пољу промене профила туриста у будућности, такође иду у корист Републике Србије. Посебно је реч о трендовима према образованим посетиоцима у потрази за аутентичним искуствима, као и активним туристима заинтересованим за културу и природне ресурсе дестинација у које путују. У том правцу иду и функционални трендови, као што су више путовања током године и изражен осећај за новац и напор;

4) *Општег раста тржишта* - традиционалне емитивне земље и даље имају тренд раста, уз све већу разноврсност интереса у складу с данашњим социо-културним променама у тим земљама. С друге стране, убрзано се отварају нова тржишта која су све изборљивија. Европске интеграције посебно иду на руку лакшем приступу укрупњеном тржишту за сваку рецептивну земљу. Ако се схвати да данас, укључујући Русију и земље Балкана, у Европи има близу 700 милиона становника (не рачунајући друге земље бившег СССР-а) који остварују око 400 милиона путовања, односно између 1,6 и две милијарде ноћења, Република Србија се, уз потребан професионални напор, може брзо и успешно пробити на ово велико тржиште. Питање је само јасног опредељења и спремности Републике Србије да у туризму искористи прилике које се указују, као и професионалног опредељења на које производе и тржишта да обрати пажњу.

#### 4. РАЗВОЈНИ ИНСТРУМЕНТИ КОНКУРЕНТСКИХ ЗЕМАЉА

Конкурентске земље у области туризма су анализирани према уобичајеној процедури анализе конкуренције (структура производа и смештаја, ценовна категорија, доступност ваздушним или сувоземним путем). При томе су одабране конкурентске земље које су произашле из Источноевропског блока, а које су морале да прођу кроз транзициони период са социјалистичког система привређивања на капитализам. Свака од одабраних земаља имала је свој специфичан пут транзиције, који се неминовно одразио и на туристичке секторе тих земаља. Затим, свака од ових земаља путем туризма улазила је на међународно тржиште на карактеристичан начин, јер се, после преласка на тржишне услове привређивања, нашла пред истим или сличним проблемима. Због наслеђеног стања (лош смештај, неодржавана туристичка понуда, непостојање туристичких производа), застарелог знања, као и недостатка знања управљања у тржишним условима, ове земље су различитим политикама настојале у што краћем року да мењају стање у правцу успостављања конкурентских стандарда туристичке индустрије.

С обзиром на тренутно стање реформи и изражене интересе Републике Србије према туризму било је потребно истражити, пре свега, на који су се начин у конкурентским земљама одвијали процеси у следећим областима:

1) однос према наслеђеној структури туристичких капацитета (приватизација);

2) нов развој и инвестиције;

3) улога државе у подстицању развоја.

Република Чешка, као и Република Бугарска, у различитим временским периодима, примениле су либералан модел транзиције отварајући се страном капиталу. Због снаге

туристичких потенцијала (Праг и бугарска обала), наведене земље су биле у стању да привуку страни капитал директном интервенцијом државе у трансакцијама приватизације, либералном пореском и земљишном политиком, као и ефикасном процедуром спровођења трансакција.

Предност оваквог приступа транзицији свакако је брза ревитализација туристичке понуде и, повезано с тим, реафирмација ових земаља на тржишту, највише као резултат уласка великих светских субјеката у структуру хотелијерства. То је водило брзим стопама раста туристичког промета и прилива иностраних средстава, као и брзом приступу експертизи у туристичком менаџменту.

Овде се директна улога државе испољила пре свега у подршци уласку спољних субјеката кроз приватизацију и подстицајне мере за привлачење нових инвестиција. Међутим, управо због оваквог приступа појавили су се и одређени проблеми у туристичком менаџменту. Реч је о немогућности утицаја на планирање одрживог развоја, због прејаког утицаја учесника на брз профит, великим социјалним проблемима у (не)решавању вишкова запослених, односно централизацији туризма на две или три дестинације у земљи.

Други генерални приступ је протекционистички начин управљања у области туризма. Најбољи пример за овакав приступ је Република Словенија. Држава је усмерила капацитете туристичке индустрије према мешовитим акционарским предузећима, тј. државним и приватним капиталним фондовима, при чему је сукцесивно препуштала туризам у руке домаћих власника. Држава је постепено развијала оно што је сматрала да је потребно (морска обала, планине и бање) без обзира на притисак страног капитала који је одмах могао да уђе. Применом оваквог приступа транзицији, долази до успореније рехабилитације туристичког сектора, али дугорочно гледано ова област остаје готово у целини у приватно-јавном домаћем власништву.

Трећи начин приступања транзицији у туристичком сектору одабрала је Република Мађарска. Ова земља је изабрала мешовити пут уласка међународног капитала и менаџмента, али је паралелно отворила пут развоју властите и међународно релевантне експертизе у хотелијерству и туристичкој индустрији. У Републици Мађарској су директно под вођством државе формиране националне хотелске компаније "Danubius" и "Hungest hotels". Те компаније данас наступају као регионални фактори, а у Републици Мађарској контролишу готово половину хотелског смештајног капацитета. Тако је уз улогу страних компанија посебно у Будимпешти, отворен простор за брз раст хотелске индустрије и домаћег предузетништва у туристичкој привреди уопште.

Држава је, упоредо с развојем домаћег менаџмента и растом прихода, постепено напуштала своју иницијалну улогу главног акционара, препуштајући предузећа у предузетничке руке. Таквим приступом је на једној страни задовољен национални интерес стварања јаких и међународно конкурентних домаћих фактора, док је истовремено, с друге стране, допуштен приступ иностраног капитала, нарочито у секторе који не зависе директно од "Danubius" и "Hungest hotels", односно тамо где је било потребно реализовати велике инвестиције.

Словачка Република, у највећој мери, следи пример Републике Чешке мада она има мањи туристички потенцијал. С друге стране, Република Румунија још увек није до краја изабрала базичну стратегију, осим што је најавила брзо отварање према међународном капиталу. Ипак, може се рећи да Република Румунија и даље чека на коначна решења с обзиром на преговоре о придруживању ЕУ.

У контексту претходних разматрања када је у питању Република Србија важно је имати у виду следеће:

1) све земље из конкурентског круга имале су много више времена за транзиционе процесе, који су били под утицајем значајне међународне помоћи путем пројеката изградње капацитета (нарочито Република Мађарска, Република Чешка, Словачка Република и Република Словенија, путем PHARE програма);

2) примена основних инструмената била је у складу са атрактивностима туристичких ресурса и понуде, а нарочито великих градова (Праг и Будимпешта), односно јаке геосаобраћајне позиције, близине богатим тржиштима и већ развијене супраструктуре у случају Републике Словеније. Тако су ове земље могле да имају комбиноване моделе развоја, сразмерно интересима за развој туризма и остале привредне секторе. Без изузетка, међутим, свака од ових земаља, као неминовни "следбеник" у међународним економским односима, полагала је велике наде у туризам;

3) наведене земље нису биле привремено изоловане од међународног тржишта него су насупрот томе одмах по осамостаљењу постале атрактивне за посетиоце због општег интересовања према земљама Средње Европе, које су до јуче биле иза "гвоздене завесе".

Узимајући обзир наведено, а са циљем стварања основних претпоставки за развој туризма у Републици Србији, потребно је да:

1) у прво време, укључујући и процесе у преосталој приватизацији туристичке понуде која је атрактивна у међународним размерама, Република Србија следи пример Републике Мађарске. Наиме, мора предузети све неопходне мере да заинтересује и стимулише познате светске хотелске ланце, што има позитиван утицај на имиџ и маркетинг туристичке индустрије, као и развој неколико властитих јаких субјеката, који су битни за успостављање домаће пословне културе и стандарда у овој области;

2) надлежни државни органи преузму ризик припреме развојних туристичких пројеката системом професионалног развојног фактора. Пошто Република Србија нема довољно атрактивну наслеђену понуду погодну за привлачење међународних хотелских ланаца и пошто већину дестинација и производа тек треба да развије, не може се очекивати да ће ризик тог развоја бити могуће пребацити на стране или ограничени број домаћих субјеката. У том смислу Република Србија нема узор у земљама конкурентских земаља, али су јој зато релевантни примери Грчке, Египта и Турске у којима се директном интервенцијом државе дошло до великог напретка у туристичкој конкурентности ових земаља. Наиме, у одсуству тржишта, развојних експертиза, јаких локалних субјеката и сразмерно малог интереса великих светских субјеката није могуће очекивати брзе позитивне промене у кратком и средњем року. А то је управо рок у којем Република Србија мора да стекне поверење међународног туристичког пословања.

У том смислу, а са циљем да изведе своју туристичку привреду на светско тржиште, Република Србија мора да успостави професионалну институционалну инфраструктуру у виду посебне централизоване институције (агенције). Она би требала да преузме кључну одговорност за развој и раст одабраних српских туристичких производа.

## **5. СТРАТЕШКЕ ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ ТУРИЗМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

### **5.1. Стратешке предности**

SWOT анализа показала је велику снагу али и слабости за развој туристичке привреде у наредном периоду. На тој основи постоји већи број стратегија будућег развоја туристичке привреде, па је потребно утврдити које су стратешке конкурентске предности на којима Република Србија може да гради своју туристичку привреду у наредном периоду.

Познато је да се данашња светска конкуренција у туризму више не руководи само критеријумима производа и квалитета туристичке понуде у ужем смислу. У време глобалних комуникација и свеопштег приступа информацијама, технологије развоја производа и различитих врста туристичких понуда свима су доступне, тако да се лако и брзо могу копирати. Међутим, данашње озбиљне туристичке политике, које су вођене на принципима економије искуства, све више су усмерене на изградњу и неговање сопствених дугорочних стратешких потенцијала иза којих стоје различите понуде и производи које је знатно теже копирати. Услед тога, они представљају стратешке ресурсе за успех у будућности.

У том смислу се стратешки потенцијали Републике Србије за успех у туризму дефинишу на следећи начин:

1) позитиван однос становништва Републике Србије према туризму, отвореност, гостопримство и јак емотивни однос који гост добија као резултат свог боравка у Републици Србији;

2) геостратешки положај Републике Србије на међи неколико историјских културних кругова и с Београдом, градом на две велике реке, који представља још увек неоткривену туристичку метрополу Југоисточне Европе;

3) велики неискоришћени потенцијал подземних и надземних вода, почев од богатства термалних извора и традиционалних бања, па до Дунава, Саве, Тисе, Мораве и других река, које чине посебну туристичку понуду у овом делу Европе;

4) недирнута пространства планина, шума, аграрних подручја, винограда и ловно-риболовних зона, чије слике стварају препознатљиви имиџ јединственог и контрастима богатог пејзажа;

5) богато археолошко и архитектонско наслеђе, које сведочи о историјском значају и развоју цивилизација на територији Републике Србије, а посебно високо вредновано историјско и уметничко наслеђе српских средњовековних манастира и археолошких локалитета као извора и надахнућа српске државности.

## **5.2. Стратешки недостаци**

Главни стратешки недостаци које надлежни органи Републике Србије морају да реше да би Република Србија остварила успех на међународном туристичком тржишту су:

1) на међународном тржишту још увек нема свести о Републици Србији као туристичкој дестинацији, посебно због чињенице да земља још увек нема национални туристички бренд и да још није формулисала и међународно комерцијализовала препознатљиве туристичке производе засноване на систему искуства, као и услед веома ниског буџета за промоцију туризма;

2) недостатак општеприхваћене националне визије туризма Републике Србије, недостатак локалних (регионалних) визија, као и недостатак туристичког структурисања туризма Републике Србије на основу доминантног искуства;

3) услед недовољне сарадње и координације између министарстава и релевантних интересних група у туризму Републике Србије, још увек недовољно артикулисана и успостављена просторно-урбанистичка регулатива већине садашњих и потенцијалних туристичких дестинација и центара, недовољна заштита и одржавање главних националних, природних и културних ресурса/атракција, илегална градња, као и непримењивање закона, контроле и казнене политике код инцидената на подручју животне средине (дивље депоније);

4) недовољна свест и разумевање важности система туристичких искустава и успостављања целокупног ланца вредности код већине садашњих производа српског туризма;

5) ограничен приступ у Републику Србију, односно поједине њене туристичке интересантне делове, као комбинована последица малог броја функционалних аеродрома, недостатка нискобуџетних авиопревозника, односно малог броја савремених аутопутева и опште запуштености друмске, железничке и речне инфраструктуре;

6) недостатак међународно квалификованих хотелских и туристичких менаџера, кадрова у новим туристичким занимањима (анимација, забава, манифестације, тематски паркови, интерпретациони центри и сл.), као и ниска мобилност радне снаге и нефлексибилност система запошљавања (сезонски рад, флексибилно радно време и сл.).

Имајући у виду наведене стратешке потенцијале и идентификоване главне недостатке земље, Република Србија сасвим сигурно може да преузме одговорност за изградњу сопствених препознатљивих компетенција у туризму, нудећи свету различите туристичке производе, који комбинују атрактивне природне, историјске и социјалне елементе којима окружење обилује. Све то мора бити повезано с препознатљивим српским животним стилем који се најбоље може доживети у културном окружењу пријатељски настројених људи. Имајући све то у виду, Република Србија не би требало да нуди доминантно истоврсне туристичке производе, него велики број различитих туристичких производа који извиру из њених стратешки дугорочних потенцијала. Може се констатовати да нудећи бројне разлоге за долазак и боравак туриста, Република Србија представља најбољи избор за други одмор у години.

## **6. ЦИЉЕВИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

Циљеви развоја туризма Републике Србије и интереси Републике Србије у туризму су следећи:

1) подстицање привредног раста, запошљавања и квалитета живота становника путем развоја иностраног туризма;

2) обезбеђење развоја сопствене позитивне међународне слике;

3) обезбеђење дугорочне заштите и интегрисаног управљања природним и културним ресурсима, што је у интересу одрживог развоја туризма;

4) обезбеђење међународних стандарда квалитета заштите туристичких потрошача сагласно савременој европској пракси.

## 7. ВИЗИЈА ТУРИЗМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

### 7.1. Приступ визији туризма Републике Србије

Визија туристичког развоја представља функционалну и инспиративну, идеалну слику туризма у некој дестинацији у временском периоду за који се доноси. У том смислу, она представља не само основно полазиште, већ и најкритичнију компоненту туристичке политике неке земље.

У припреми визије туризма Републике Србије учествовао је највећи број кључних учесника данашњег српског туристичког сектора.

Предлог визије развоја туристичког сектора Републике Србије урађен је на основу спроведених примарних истраживања данашњих посетилаца Републике Србије и локалног становништва, неколико структурисаних радионица одржаних с релевантним интересним групама повезаним с туризмом Републике Србије (Београд, Чачак, Ниш, Суботица и Нови Сад), интервјуисања српске интелектуалне елите, анкетног истраживања туроператора који већ послују или имају намеру да послују са Републиком Србијом, односно анализе данашњег имиџа Републике Србије као туристичке дестинације.

### 7.2. Принципи

Уважавајући резултате свих обављених теренских истраживања, запажене су следеће кључне вредности које су основ за утврђивање развојне визије туризма Републике Србије у наредном десетогодишњем периоду, и то:

1) прихватање туризма као ефикасног инструмента за укључивање у међународну тржишну конкуренцију и глобализацију;

2) коришћење фактора позитивног изненађења, да би се Република Србија у туризму показала као нова, иновативна и различита јер у европским оквирима представља нову туристичку дестинацију;

3) усмеравање развоја туризма највише на оне садржаје и иницијативе које, уз најмањи трансакциони трошак, обезбеђују не само место на туристичкој мапи света, већ је и чине различитом од конкуренције.

4) да туризам буде добитна комбинација за сваког<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> **Становништво**, кроз раст животног стандарда и личне потрошње; **привредне субјекте**, кроз раст прихода од продаје, профитабилности и развојне способности; односно **државу**, кроз повећање нивоа укупног благостања нације, смањивање тренутне високе стопе незапослености, повећање буџетских прихода и девизног прилива и смањивање спољне задужености.

### 7.3. Ослонац на стратешке предности

Република Србија дугорочно своју конкурентност у туризму мора да гради на следећим стратешким предностима:

1) људском потенцијалу;

2) геостратешком положају који обезбеђују Републици Србији и Београду централно место у саобраћајним токовима Европе;

3) природним потенцијалима, пре свега у погледу подземних и надземних вода, који Републици Србији даје снажну основу за рекреацију у будућности;

4) очувању потенцијала планина, шума и руралних подручја, као извора за креирање нових производа и иновација у туризму;

5) богатом археолошком и архитектонском наслеђу с нагласком на манастире, историјске градове и традиционално градитељство што даје Републици Србији јаке аргументе за афирмацију и презентацију као дестинације с вредном историјском и културном баштином;

6) духовног стваралаштва и склоности фестивалима, слављима и другим манифестацијама и догађајима, што обезбеђује Републици Србији могућност представљања сопственог стила живљења.

## 7.4. Вредности које Република Србија треба да представи

Одабрана туристичка визија треба свету да представи Републику Србију као земљу:

- 1) која радо прихвата госте из целог света, при чему са њима успоставља присност, разумевање, толеранцију, односно лично и професионално уважавање;
- 2) која кроз туризам изражава свој понос, идентитет, односно све своје културно-историјске вредности и карактеристике;
- 3) која цени и која је максимално посвећена очувању и заштити свих својих природних и културних блага;
- 4) коју међународно тржиште прихвата као сигурну, занимљиву, веродостојну и изнад свега чисту туристичку дестинацију с препознатљивим идентитетом;
- 5) која у туризму рачуна на различите производе, изведене из богате и равномерно распоређене ресурсне основе и структуре атракција, с циљем да у туризму буде запослена током целе године;
- 6) чије становништво, интелектуалне и политичке елите прихватају туризам и туристичку привреду као важан фактор политичке интеграције, привредног развоја и дугорочног економског просперитета;
- 7) која је свесна да благостање кроз туризам није могуће остварити без квалитетне инфраструктуре и супраструктуре, знања, образовања и нових технологија, односно њиховог преноса свим актерима у туризму;
- 8) која активном и иновативном туристичком политиком интегралног и одрживог развоја у наредних десет година битно увећава промет и приходе у туризму и постаје озбиљан учесник у светској туристичкој привреди.

## 7.5. Визија туризма Републике Србије 2015. године

Република Србија је подунавска, средњоевропска и балканска земља која у истој мери вреднује све природне и културне ресурсе којима располаже. Главни град Београд је метропола космополитског духа, која својим динамизмом и наглашеним "Joie de vivre" ставом својих грађана привлачи пословне и друге госте из целог света. Својим положајем на ушћу две реке, пословним динамизмом и високо развијеном културном продукцијом, Београд је космополитски лидер међу градовима Југоисточне Европе. Подручје уз слив реке Дунав од великог је развојног и рекреативног потенцијала за Републику Србију и посебно валоризује обални дунавски простор за транзитни и стационарни туризам.

Војводина, подручје богато водом и плодним земљиштем, са Новим Садом као средиштем, које с поносом истиче своју средњоевропску урбану традицију, посебно је посвећена валоризацији водних токова, који се налазе на њеном подручју, али и убрзаном развоју руралног туризма, као и угоститељства заснованог на гастрономској баштини и аутохтоним кулинарским искуствима бројних етничких група које су населиле овај простор.

Западна Србија отвореног срца прима туристе из земље и иностранства, указујући на своје богато наслеђе, неговане и заштићене природне ресурсе и модерно опремљене смештајне капацитете. Овде се налазе кључни природни и историјски ресурси земље, а висок стандард опремљености зимских и летњих здравствених и рекреативних средишта, као и густа мрежа путева баштине, нуди јединствен увид у живи организам српске духовне културе - манастира. Овом подручју припада Косово и Метохија регион са изузетно значајним споменицима српске културне баштине и историје (Грачаница, Дечани, Богородица Љевишка, Пећка патријаршија, Газиместан), Национални парк "Шар планина" и скијашки центар Брезовица.

Источна Србија, осим већ поменути традиционалне српске баштине, има бројна археолошка налазишта из доба антике, као и бројне природне лепоте. Поред тога, овај део земље се посебно издваја аутохтоном кухињом која глобално преноси славу најбољих достигнућа балканске гастрономије.



## 8. СТРАТЕШКО ТУРИСТИЧКО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

### 8.1. Увод у туристичко позиционирање Републике Србије

Ново туристичко позиционирање Републике Србије мора бити засновано на професионалном сагледавању фактора, који пресудно утичу на општи успех Републике Србије као туристичке дестинације. Реч је о најмање три кључна фактора, и то:

- 1) објективној интерпретацији централних елемената понуде у области ресурса и атракција, односно дефинисаних стратешких потенцијала за успех у туризму;
- 2) анализи и оцењивању вредности актуелних и очекиваних трендова у глобалном туризму и процени реалних шанси за тржишни продор и развој Србије;
- 3) анализи конкуренције, која подразумева структурно и процесно познавање стања у реалном конкурентском кругу.

Будући да су централни елементи кључних атракција као и глобални трендови и могућности за успех у туризму Републике Србије већ назначени, остаје оцена решења у реалном конкурентском кругу у вези с изабраним стратешким позиционирањем у туризму. При томе се води рачуна да стратешко позиционирање и бренд Републике Србије као туристичке дестинације мора да побуди интересовање за путовања у Републику Србију и то на основу само одређеног броја производа, који су већ готово спремни или их је у врло кратком времену могуће припремити за међународну комерцијализацију. Реч је, пре свега, о производима:

- 1) градски одмори ("City Breaks");
- 2) догађаји ("Events");
- 3) кружне туре ("Touring");
- 4) MICE;
- 5) речно крстарење ("Cruising");
- 6) специјални интереси (мањи број).

Реални конкурентски круг за српску туристичку понуду чине државе Средње и Југоисточне Европе. Западну границу тог круга представља Република Словенија, северну границу Мађарска, источну границу Румунија и Бугарска, а јужну границу Црна Гора и Македонија.

Имајући у виду реални конкурентски круг, јасно је да се врста и квалитет ресурсне основе, која чини кључну вредност српске туристичке понуде потпуно ослањају на континенталне ресурсе. Због тога је важно испитати која су рационална упоришта актуелних маркетиншких стратегија туристичких организација земаља реалног конкурентског круга заснованих на афирмисању сопствених, углавном континенталних ресурса.

На основу расположивих информација, видљиво је да се све конкурентске националне туристичке организације, осим црногорске, позиционирају на основу искуствене димензије понуде која се нуди на глобалном тржишту. При том је уочљиво да Република Словенија истиче рекреативну димензију своје понуде, Република Мађарска емотивну, док Република Румунија афирмише типични туристички клише "гостопримство". Словеначка и мађарска туристичка организација, у великој мери, заснивају своје стратегије позиционирања на теоријским сазнањима које туризам и раст туристичке потрошње повезују са ширим генеричким оквиром економије искуства.

Компаративна анализа туристичких слогана конкурентских земаља дата је у Прилогу 1, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

Извесно је да све наведене државе примењују најмање два принципа, и то:

- 1) потребе остварења туристичке афирмације боја националних застава;
- 2) поруке о искуству као о основној вредности размене у туристичким међусобним односима.

Међутим, у тактичкој реализацији ових принципа долази до разлика у усклађености, односно квалитету. Приметно је да неке земље у већој, а неке у мањој мери разумеју потребу да лого и слоган буду усклађени, као и могућност да се националне перформансе туристичке понуде, у оквиру економије искуства, креативно тумаче на нивоу индивидуалне користи туриста и конкурентске предности територије, препоручујући тако размену на равноправној основи.

## 8.2. Предлог стратешког туристичког позиционирања Републике Србије

Узимајући у обзир претходне анализе и оцене везане за српске стратешке потенцијале за успех у туризму, кључне трендове на међународном туристичком тржишту и, посебно, најбоље маркетиншко искуство националних туристичких организација из реалног конкурентског круга, Републици Србији тренутно на располагању стоје три међусобно битно различита концепта за стратешко туристичко позиционирање.

Први могући приступ будућем позиционирању Републике Србије као туристичке дестинације је онај који се природно намеће када се узме у обзир:

- 1) предност промовисања туристичких искустава у позитивном "емотивном" смислу;
- 2) неискоришћеност појма Балкан у туристичком позиционирању.

Чињеница је да се у последњој деценији ниједна од традиционалних балканских држава није окренула туристичкој валоризацији појма Балкан, који представља неискоришћену основу за брендинг туристичких искустава на "емотивној" скали. Имајући то у виду важно је истаћи да би ова опција дугорочно могла да представља велики маркетиншки потенцијал у туризму. Међутим, треба указати на чињеницу да постоји општи дефицит позитивне конотације појма Балкан.

Истовремено, треба упозорити на чињеницу да прелиминарна тестирања указују на још увек изузетно висок ризик оваквог приступа позиционирању Републике Србије, и то не само због немогућности брзе организације ланца вредности туристичке понуде на читавој територији Републике Србије, већ и због интерне употребе речи Балкан. Наиме, избор слогана који позиционира државу мора бити усклађен с развојем производа и услуга како би се произвео жељени раст туристичке потрошње. Према томе, евентуални унутрашњи сукоби који могу настати због интерног одбацивања појма Балкан могу да произведу отпоре у вредносном систему понуде, који се не би могли ефикасно превазићи. С обзиром на врло високе очекиване друштвене трошкове овог приступа и посебно интересе Републике Србије да се што пре и уз минималне трансакционе трошкове ефикасно интегрише у европско туристичко тржиште, овакав приступ за сада се не чини одговарајућим.

Други приступ туристичком позиционирању Републике Србије могуће је извести из комбинације неколико утврђених стратешких предности, односно потенцијала за успех, који су у директној вези са неколико туристичких производа и које је могуће одмах, без резерве, и уз минимална улагања, глобално комерцијализовати. Реч је о приступу који се базира на следећим претпоставкама и компонентама:

- 1) вредност размене и препознатљивост Дунава као стратешког европског континенталног туристичког ресурса који у свом најатрактивнијем делу интегрише бројне српске туристичке атракције;
- 2) кључна атракцијска предност Београда који, после Беча и Будимпеште, представља трећу "дунавску" метрополу с јаким обележјима космополитизма, хедонизма и гастрономије;
- 3) кључни геостратешки положај Републике Србије у контексту Централне и Југоисточне Европе, чија стабилност у великој мери утиче на стабилност ЕУ у целини.

Ова опција, након извршених прелиминарних тестирања, има врло добре претпоставке за успех на међународном туристичком тржишту иако не интегрише целокупни туристички простор Републике Србије. Међутим, она је у директној вези са најјачим тренутним туристичким атракцијама Републике Србије и што је најважније са производима које је могуће без чекања и уз минимална улагања одмах комерцијализовати у међународним оквирима. Према томе, под претпоставком да добије политички консензус, овај приступ може послужити као изразито снажан комуникациони образац па га стога треба детаљније објаснити.

Имајући у виду наведене принципе у избору будућег позиционирања на начелима струке, Република Србија мора прихватити следеће константе:

- 1) одабрати за слоган кључне речи које истовремено упућују на геостратешки положај и кључне ресурсе који брзо дају резултате (тзв. "quick win" ресурсе);
- 2) одабрати за лого оно решење које афирмише националну заставу на симболички, графички беспрекоран и максимално креативан начин;
- 3) избећи замке изнад или испод позиционирања како би се смањили повољни трошкови који из тога могу да произађу.

С друге стране, полазећи од данашњег стања развијености туристичког тржишта у Републици Србији, генерално и по појединим карактеристичним регијама (областима) визије

српског туризма, развоја портфолија релевантних туристичких производа, као и жељеног раста физичког обима туристичког промета у будућности, треба имати у виду прагматично туристичко позиционирање Републике Србије које је, у најужем смислу, посвећено брзом расту међународног туристичког промета.

Овај приступ упућује на закључак да би у слогану за туристичко позиционирање Републике Србије требало користити појам Дунава и то из следећих разлога:

1) туристичка валоризација Дунава у целом његовом пловном делу, као и преко њега додатна афирмација Београда као главног града представља за Републику Србију тржишну опцију која брзо доноси резултате ("quick win" опцију);

2) ниједна подунавска држава не користи у свом туристичком слогану овај појам иако је он несумњиво маркантан ресурс у глобалним размерама;

3) величина и важност дунавског коридора кроз Републику Србију може усмерити жељени развојни залет у све делове Републике Србије ("spill-over");

4) ниједан други туристички ресурс у Републици Србији није истовремено и национално кохезиван и глобално конкурентан.

Због свих горе наведених разлога, а имајући на уму економске интересе туристичког сектора Републике Србије, било би у овом тренутку примерено ослонити српску промоцију на Дунав као кључну тему националне туристичке кампање, поготово ако се национално позиционирање доради и адекватним туристичким просторним структурисањем ("кластеризацијом").

Трећи приступ стратешком туристичком позиционирању Републике Србије јесте онај којим се Република Србија позиционира путем интерпретације скупа вредности, које су карактеристичне само за Републику Србију. Такав приступ идентификује везу између људи, производа и искустава с јединственим местима којима Република Србија располаже. У том смислу, у највећој мери мора се поштовати захтев да се споји домаће прихватање бренда с прихватањем међународног тржишта. Другим речима, бренд који треба да интегрише све делове Републике Србије моћи ће да одигра улогу не само туристичког него и улогу општег државног бренда.

Имајући све изложено у виду, кључне речи за дефинисање општег бренда Републике Србије треба да буду:

- 1) српска култура;
- 2) људи склони забави;
- 3) српска уметност и литература;
- 4) гостопримство људи отвореног срца;
- 5) страственост и понос;
- 6) спој традиционалног и модерног.

Овакав приступ брендирању Републике Србије као државе требало би да допринесе позиционирању опште слике о Републици Србији, са нагласком на кључне духовне и емотивне вредности људи и на једну нову Републику Србију, која се ствара дајући разлоге не само за туристе да је посете, него и разлоге за инвеститоре и за међународну заједницу да подржи Републику Србију у њеним реформама.

## **9. ОЦЕЊИВАЊЕ И ИЗБОР ПРИОРИТЕТНИХ СРПСКИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА**

Валоризација тржишног потенцијала постојећих туристичких производа, али и туристичких производа за које постоји добра ресурсна основа, представља први и основни корак у формирању жељеног скупа туристичких производа на основу ког ће нека земља да конкурише на туристичком тржишту. Рационалан и добро утемељен скуп туристичких производа има двојако дејство:

1) проширује оквир за улаз новим субјектима на виши ниво;

2) омогућује ефикасно дограђивање сопствених конкурентских предности уз минималне трошкове.

Избор производа који ће чинити скуп српских туристичких производа, као и дефинисање међусобних приоритета у развоју појединих производа (одмах, кратки, средњи и дуги рок), представљају пресудна развојна стратешка питања на која треба понудити конкретне

одговоре уколико Република Србија жели да се као туристичка дестинација успешно и на трошковно најрационалнији начин укључи на међународно туристичко тржиште.

Утврђено је да су за Републику Србију посебно интересантни следећи туристички производи:

- 1) градски одмор;
- 2) кружна путовања ("Touring");
- 3) пословни туризам + MICE;
- 4) здравствени туризам ("Spa/wellness");
- 5) планине и језера ("Mountain and Lake Holidays");
- 6) наутика;
- 7) догађаји ("Events");
- 8) рурални туризам;
- 9) специјални интереси.

Значај ових производа за Републику Србију као туристичку дестинацију у највећој мери произлази из чињенице да их у светским размерама одликује велики и константан обим тражње или динамична стопа раста тражње или велика просечна потрошња по дану боравка. У том смислу, продор Републике Србије на тржиште било ког од ових производа би се у великој мери позитивно одразио на данашњи број и структуру долазака и ноћења, као и на остварену инострану туристичку потрошњу у земљи.

Не очекује се да Република Србија одмах, односно истом динамиком може да развије и успешно комерцијализује све наведене производе. Препознати су они који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте у што је могуће краћем року. Ови производи треба да имају функцију својеврсних покретача развоја, што значи да би се ефекти њиховог брзог и успешног комерцијализовања постепено ширили и на друге, инвестиционо и технолошки захтевније производе. Из тога произилази закључак да не треба чекати са развојем осталих производа које је теже развити и комерцијализовати. Напротив, ако се одмах не започне њихов развој убрзо би нестали најбољи ефекти и не би дошло до постепеног ширења постигнутих позитивних резултата у друге производе туристичког сектора.

Примена горе изложеног развојног концепта бележи директне утицаје и на регионални аспект развоја туризма у Републици Србији. Наиме, најбрже би се туристички развијале регије са највећим могућностима/потенцијалима за развој и комерцијализацију оних производа који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте у што је могуће краћем року. Као и у случају производа ове регије би имале улогу покретача туристичког развоја Републике Србије при чему би се позитивни ефекти оствареног туристичког промета у таквим регијама све више ширили и отварали развојни простор регијама које данас објективно имају мање шансе за брзо комерцијализовање својих производа.

Када је у питању методологија на основу које су утврђени приоритети у развоју идентификованих туристичких производа коришћен је следећи приступ:

- 1) извршена је оцена тржишне атрактивности идентификованих производа;
- 2) извршена је оцена конкурентности Републике Србије у односу на сваки од идентификованих производа на основу анализе кључних фактора успеха;
- 3) извршена је коначна оцена развојних приоритета у комерцијализовању појединих производа на основу матрице атрактивности и конкурентности.

Да би се на објективан начин утврдило који је од наведених производа тржишно најатрактивнији, коришћен је следећи методолошки приступ:

1) сваки од идентификованих интересантних туристичких производа валоризован је према критеријуму очекиваног доприноса развоју туризма Републике Србије, односно друштвено-економском развоју земље у целини;

2) оцењивање је спроведено на основу претходно дефинисаних варијабли тржишне атрактивности (према Портеру), које су допуњене додатним варијаблама релевантним за актуелно стање друштвено-економског развоја Републике Србије;

3) свака од дефинисаних варијабли посебно је оцењивана на скали од један (безначајан допринос) до пет (највећи допринос), при чему је претпостављено да су све варијабле подједнако важне (нема пондерисања).

Посебно треба нагласити чињеницу да су се приликом оцењивања атрактивности идентификованих производа, уз ослањање на експертно мишљење стручног тима, у највећој могућој мери користила и сазнања произашла из:

1) радионица са свим заинтересованим субјектима за туризам ("stakeholder") Републике Србије;

2) ставова и мишљења анкетираних водећих српских интелектуалаца.

Резултати претходно описаног поступка валоризације идентификованих туристичких производа интересантни за развој туризма у Републици Србији односно утврђивање приоритета у развоју појединих производа, дато је у даљем тексту Стратегије.

Оцена атрактивности туристичких производа дата је у Прилогу 2, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

На основу извршеног процеса оцењивања највећи ранг приоритета имају производи, и то:

- 1) градски одмор, пословни туризам + MICE;
- 2) кружне туре, специјални интереси;
- 3) наутика;
- 4) здравствени и бањски туризам (spa/wellness), планине и језера, рурални туризам.

Матрица атрактивности и конкурентности за Републику Србију интересантних туристичких производа дата је у Прилогу 3, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## 10. ТУРИСТИЧКО СТРУКТУРИРАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Принципи рационалног управљања економије искуства, али и принципи који регулишу оптимуме у економији обима (economies of scale), упућују на потребу за диференцирањем и организационим поједностављивањем регионалних туристичких марки.

Треба нагласити да предлог распореда карактеристичних туристичких кластера у Републици Србији није заснован на административно-управним границама које актуелно постоје унутар земље већ пре свега на рационалним упориштима у различитим облицима економије искуства који се у појединим деловима земље могу развити.

На основу концентрације различитих типова ресурса у појединим деловима земље могуће је понудити начелне теме за диференцирано позиционирање појединих кластера, и то:

- 1) Војводина;
- 2) Београд;
- 3) Западна Србија са Косовом и Метохијом;
- 4) Источна Србија.

Диференцирано позиционирање појединих кластера са предлогом туристичких области Републике Србије дато је у Прилогу 4, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

Предложени оквир туристичког структурирања Републике Србије садржи све битне елементе који:

1) истичу општепознат географски појам за чије би се везивање Република Србија релативно брзо и уз мале трошкове могла туристички идентификовати код иностраних туриста;

2) указују на оне производе који би се најпре могли пласирати на међународно тржиште;

3) препоручују јасну везу с Европом;

4) препоручују везу с културним, духовним и емотивним вредностима поднебља и људи који стварају туристичку понуду у најширем смислу речи.

Кључни елементи сваког од четири дефинисана кластера дати су у Прилогу 5, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## 11. МОДЕЛ РАСТА

Пројекције раста основних параметара туристичког сектора Републике Србије и њихова регионална (кластерска) дистрибуција заснивају се на следећим претпоставкама:

1) друштвено-економском развоју Републике Србије, који ће се одвијати у правцу укључења Републике Србије у европске интеграције;

2) да за развој туризма у Републици Србији буде надлежна централизована државна агенција или други облик организовања подршке развоју предузетништва у туризму Републике Србије;

3) да се одмах предузму потребне активности како би се у што краћем року комерцијализовали и међународном тржишту понудили производи "Пословни туризам + MICE", "Градски одмори", "Догађаји", "Кружне туре", "Специјални интереси" и "Речно

крстарење" (као сегмент производа "Наутика"), при чему треба започети међународну кампању изградње свести о држави као туристичкој дестинацији;

4) предузимању потребних активности како би се започело са уклањањем идентификованих "уских грла" и отворили процеси развоја идентификованих производа "Наутика", "Здравствени туризам", "Планине и језера", односно "Рурални туризам", а које услед великих иницијалних улагања у хардвер и софтвер није могуће одмах комерцијализовати на међународном тржишту.

Пројекцији развоја туристичког сектора Републике Србије приступило се у две варијанте - умереној и амбициозној.

Стање и битне карактеристике туристичког сектора Републике Србије у 2015. години, независно од тога да ли је реч о умереној или амбициозној пројекцији раста, биле би:

1) редефинисан и међународно општеприхваћен имиџ Републике Србије као атрактивне и сигурне туристичке дестинације;

2) стабилна и растућа међународна тражња за Републиком Србијом као туристичком дестинацијом;

3) стабилна и растућа домаћа тражња за различитим туристичким производима Републике Србије;

4) четири карактеристична туристичка кластера - Београд, Војводина, Источна Србија и Западна Србија;

5) добра саобраћајна повезаност (коридори VII и X и Ибарска магистрала) са међународним тржиштима;

6) довршен процес приватизације свих хотелских предузећа;

7) реструктурирана, модернизована и тржишно репозиционирана хотелска и туристичко-угоститељска понуда (у складу са светским стандардима и категоризацијом);

8) присуство неколико глобалних хотелских ланаца (Београд, али и неки други градови као нпр. Нови Сад, Крагујевац, Ниш), као и већег броја хотелских ланаца регионалног значаја (посебно у бањским лечилиштима);

9) примена савремених стандардних оперативних процедура и стандарда услуживања у свим значајнијим (категоризованим) смештајним и угоститељским објектима;

10) Београд као регионални МІСЕ центар и европски позиционирана дестинација за кратке одморе у градовима и кружне туре;

11) група врло тражених регионалних центара зимског туризма (Копаник, Златибор, Голија, Стара планина, Тара);

12) неколико атрактивних центара руралног туризма базираног на еко искуству у Западној и Источној Србији;

13) препознатљив бренд туризма на салашима, повезаним с разноврсном понудом активности и карактеристичним продајним садржајима Војводине;

14) велики број програма туризма специјалних интереса, почев од сплаварења, лова, риболова, коњских спортова, еко лова и сл.;

15) неколико наутичких центара - марина на Дунаву као одраз интересовања домаћег становништва за поседовањем пловила и активним одмором на води;

16) неколико тематских паркова, инспирисаних било природним атракцијама, било културом и духовним наслеђем земље;

17) умерени број голф терена око Београда уз најреномираније дестинације у земљи.

Основне квантификације туристичког сектора Републике Србије 2015. године дате су у Прилогу 6, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## **12. ПРЕДУСЛОВИ ЗА ЕФИКАСНУ ПОЛИТИКУ РАЗВОЈА ТУРИЗМА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ**

### **12.1. Однос стратегије и политике развоја туризма**

Република Србија је на историјској прекретници, јер пролази завршне транзиционе реформе. Догађају се фундаменталне промене у туризму, с обзиром на то да је до сад туризам био мало искоришћен потенцијал за привредни раст Републике Србије.

Република Србија данас има само компаративне, али не и конкурентске предности у туризму, нити је стратешки позиционирана на светском туристичком тржишту тако да мора битно да подигне атрактивност својих туристичких производа.

Према томе смисао туристичке политике Републике Србије своди се на изградњу конкурентности њених туристичких кластера.

У том смислу, однос између политике развоја туризма и ове стратегија може се свести на то да ова стратегија представља одговор на унутрашње слабости и снаге, као и спољашње прилике и опасности за туризам Републике Србије, а све у функцији изградње конкурентске предности њених туристичких кластера. Овом стратегијом се такође дефинише и конкурентски простор пословног сектора у српском туризму.

Ова стратегија представља и мултидимензионални концепт, који обухвата активности укључених актера и начин њиховог уједињавања у циљу остварења потребних промена. У целини је реч о процесу извођења кохерентних, интегративних и уједињавајућих корака на промени садашњег у жељено стање.

Изведена SWOT анализа упутила је на 72 подручја унутрашњих слабости, у којима је потребно одмах започети процесе брзих промена. Истовремено, анализа је указала и на 39 кључних тачака српског туризма, које такође траже одређене активности у циљу њиховог одржавања на постојећем нивоу, односно даљем унапређењу. У зависности од брзине и ефикасности промена на ова два подручја стратешког деловања, оствариће се и успех у коришћењу туристичких потенцијала и минимизирање утицаја опасности.

Сврха туристичке политике је да створи окружење које пружа максимум користи за све заинтересоване субјекте, односно да минимизира негативне утицаје у процесима и активностима стварања вредног искуства за посетиоце.

У пракси често долази до неразумевања важности туристичке политике као фактора обезбеђења успеха туристичких дестинација. Пре свега, туристичка политика мора на почетку обезбедити јасну слику куда уопште иде једна дестинација, посебно на дужи рок. Паралелно, она мора обезбедити климу и услове за сарадњу заинтересованих субјеката. Та мисија туристичке политике своди се на следеће кључне функције:

1) дефинисање услова које оператори у сектору туризма морају испуњавати (закони и уредбе);

2) организовање контроле прихватљивог понашања у реализацији активности (инспекција);

3) доношење заједничких директива и/или упутстава (правилници, норме и сл.) за све или већину актера у туризму;

4) управљање процесима успостављања консензуса у посебним визијама, стратегијама и циљевима развоја за поједине кластере/дестинације/производе;

5) дефинисање оквира за јавно/приватне расправе о улози туризма у националној економији и друштву;

6) стварање услова за ефикасну међузависност са свим другим секторима економије и друштва;

7) остварење свакодневног утицаја на националне маркетинг активности, организацију великих догађаја, управљање кључним атракцијама и програмима и сл.

Туристичка политика на националном нивоу има снагу коју обично има цео туристички сектор. Она је, по правилу, део разних политика које директно или индиректно утичу на туризам. У начелу, постоји више утицаја из других сектора на атрактивност, конкурентност и одрживост туризма, него што је то случај у оквиру туристичке политике. У том контексту, данашња туристичка политика Републике Србије ограничена је у свом домету, јер објективно покрива само унутрашње регулисање сектора који још увек нема ни снагу, нити конкурентност у међународним размерама које тек треба створити. Данашње српске туристичке дестинације/кластери и национална туристичка политика се налазе у вакууму, пре свега због чињенице да туристичка политика Републике Србије нема потребне инструменте утицаја на развој, раст и изградњу конкурентности у туризму. Уколико жели да гради међународну конкурентност у туризму, Република Србија мора прихватити чињеницу да се и сама пословна мисија националне туристичке политике мора подредити том циљу најмање до тренутка успостављања зреле фазе развоја. Према томе, постоји директна међузависност стратегије за стварање конкурентног туристичког сектора и тренутног капацитета туристичке политике Републике Србије.

Пре него што се отвори сложено питање изградње ефикасне туристичке политике Републике Србије, у наставку се наводе само неки задаци/пројекти који логично произлазе из спроведене SWOT анализе по појединим подручјима туристичког система Републике Србије:

У области инфраструктуре и саобраћаја неопходно је:

1) укључити интересе и приоритете туризма на све нивое планирања и финансирања Владе у области велике инфраструктуре;

2) посебним фондовима (или другим облицима финансирања) обезбедити финансирање комуналне и туристичке инфраструктуре у наслеђеним туристичким дестинацијама како би се подстакле нове инвестиције у туризам;

3) обезбедити финансирање за прибављање иновативних решења у информационим и комуникационим технологијама;

4) обезбедити приступ нискобуџетним авиопревозницима;

5) створити или рехабилитовати властиту авио чартер компанију;

6) створити или пронаћи иностраног оператора за речни бизнис;

7) поставити целокупан систем туристичке сигнализације;

8) олакшати царинске и полицијске формалности и контролу;

9) обезбедити базичну инфраструктуру за потребе програма српских догађања.

У циљу унапређења туристичког производа Републике Србије неопходно је:

1) у средњорочном периоду израдити мастер планове и планове регулације за све туристичке дестинације и туристички атрактивне просторе;

2) значајно проширити површину заштићених подручја у разним режимима, с циљем достизања заштите од 15% до 20% укупне територије Републике Србије;

3) уз ослонац на мало и средње пословање, оспособити најмање три до четири јака домаћа субјекта, од којих једног у агенцијском иницијативном бизнису;

4) створити услове за примену стандарда међународног квалитета у хотелској индустрији;

5) путем приватизације преостале имовине у хотелијерству анимирати неколико већих инвеститора за туристичку индустрију;

6) посебно стимулисати светске брендове за улазак у Републику Србију;

7) обликовање српског руралног, бањског и планинског туристичког производа обавезно извести са једног места и са јединственом визијом;

8) обликовање и увођење у функцију "Пројекат Дунав".

9) изградити додатне институције и тематске паркове, а посебно уредити неколико атрактивних панорамских итинерера у најатрактивнијим деловима Западне и Источне Србије;

10) извести план опремања услужним садржајима свих значајнијих туристичких атракција Републике Србије.

Са циљем унапређења људских ресурса и тржишта рада, неопходно је:

1) представити план интерног маркетинга туризма у српској јавности;

2) припремити и извести професионални и свеобухватни српски програм угоститељства;

3) преформулисати систем образовања за туризам и хотелијерство према међународним стандардима;

4) равномерно обухватити целу Републику Србију системом средњих стручних школа за угоститељство и хотелијерство;

5) оспособити Србију новим профилима занимања у туризму и хотелијерству;

6) реформисати систем запошљавања и радних односа у туризму.

Са циљем умрежавања са другим секторима, неопходно је:

1) развити и успоставити посебан систем управљања простором у туризму Републике Србије;

2) израдити и применити стратегију културног туризма Републике Србије;

3) укључити робне марке српских пољопривредних производа и формирати систем туристичких продавница;

4) унапредити институционалну сарадњу са свим јавним, као и невладиним организацијама повезаним с туризмом;

5) ускладити целовито регулисање трговине и других јавних служби с обзиром на интересе и приоритете туристички активних дестинација.

Са циљем унапређења система националног туристичког маркетинга, неопходно је:

1) креативно дефинисати српски туристички бренд;

2) извести међународну рекламну кампању српског туризма;

3) формулисати стратешки маркетинг план и нову хијерархијску организацију у Туристичкој организацији Републике Србије и регионалним туристичким организацијама;

4) успоставити целокупан систем управљања маркетингом туристичких микродестинација;

5) успоставити српски туристички маркетинг и систем резервација на интернету;

6) дефинисати јасне пословне мисије и професионализовати рад туристичких организација.



Са циљем унапређења организације, управљања и подстицања развоја туризма неопходно је:

- 1) успоставити и представити јединствену националну визију туризма;
- 2) успоставити реалне локалне и регионалне визије, концепте и програме развоја туризма;
- 3) успоставити јединствену туристичку статистику, као и систем праћења утицаја туризма на националну економију;
- 4) формирати националну институционалну инфраструктуру туризма у форми Националне развојне агенције за туризам;
- 5) обезбедити целокупан систем подстицаја за инвестиције у туризам на јединствен начин за домаће и иностране инвеститоре;
- 6) успоставити јединствени и целокупан систем контроле квалитета у туризму;
- 7) спровести преосталу приватизацију уз већи нагласак на развој, а мањи на приходе централног буџета;
- 8) извести потребну ревизију постојеће и обликовати нову регулативу туризма Републике Србије (на основу европских стандарда).

Реализација наведених и других активности и задатака који су детаљно разрађени у плановима конкурентности, инвестиција и маркетинга, представљају изградњу визије, стратешког позиционирања и развојне стратегије националне туристичке политике. Потенцира се питање одређености за изградњу потребног капацитета туристичке политике Републике Србије. Једино на тај начин може се кренути у реализацију претходно дефинисаних и амбициозно постављених развојних циљева.

У том смислу намећу се три кључна питања:

- 1) успостављање институционалне инфраструктуре туризма Републике Србије;
- 2) конкурентско управљање;
- 3) питање вођства.

## **12.2. Успостављање институционалне инфраструктуре за развој туризма Републике Србије**

Иако туристичка политика све донедавно није сматрана важном, данас представља полазну тачку мисаоног процеса у туризму. Она је усмерена на развој туризма на свим нивоима и као таква мора да креира дугорочну развојну перспективу. Нестале су традиционалне државне политике у туризму. Владе појединих земаља или подржавају већ изграђени конкурентски оквир за понашање актера у туристичком процесу (нпр. Аустрија или Швајцарска) или се активно и предузетнички укључују у изградњу конкурентског окружења за туризам (Грчка и Турска на почетку свог туристичког успона, а Египат још и данас).

На нивоу државне политике схваћено је да се туристичка конкурентност ствара на нивоу туристичких кластера и производа, а не на националном нивоу. У том смислу, владе треба да подржавају изградњу конкурентности туристичких кластера различитим улагањима у инфраструктуру, с обзиром да се данас више не говори о туристички конкурентним државама него о државама с више или мање конкурентним туристичким кластерима/дестинацијама/производима.

Извршена подела Републике Србије на туристичке кластере изведена је на основу јаке потребе Републике Србије да индивидуални кластери/ дестинације/ производи сами уређују властито позиционирање, тако да остваре конкурентност на основу властитих предности. На тај начин ће се најуспешније разликовати и супротставити конкуренцији.

Кључне конкурентске стратегије портфолија туристичких производа према кластерима постављене су са циљем и на начин да се отвори пут за успостављање њихове међународне конкурентности. То практично значи да српски туристички кластери треба да раде исто, боље или другачије од конкурената. У суштини, смисао конкурентских активности јесте да српске туристичке кластере продају искуства, која у њима могу да се доживе уз најмање могуће напоре за госте.

Конкурентске активности кластера, њихова оперативна ефикасност, односно "дијамант конкурентности" који их стимулише, представљају три инструмента који одређују концепт конкурентности. Они се могу успешно развити само уз међусобну сарадњу и партнерство приватног и јавног сектора. То партнерство мора, с друге стране, да буде базирано на обостраним интересима и максимално транспарентно. Нико не може ојачати конкурентност

кластера уместо актера који у њему делују. Државне власти у Републици Србији само још приватизацијом могу да утичу на структуру приватних актера у кластеру, који једино могу да преузму одговорност за изградњу конкурентности. Једини начин да се ефикасно утиче на дугорочну конкурентност кластера (који разматрају опције, постижу договоре и стављају на располагање своје интелектуалне, техничке и финансијске ресурсе) јесте успостављање сарадње и партнерства између актера јавног и приватног сектора.

Националне власти могу ефективно да допринесу овом комплексном процесу у највећој мери кроз унапређење националног "дијаманта конкурентности", односно стварањем транспарентних и стимулативних услова у српским туристичким кластерима. То важи у истој мери за домаће и стране предузетнике, без обзира да ли је реч о инфраструктури, доброј регулативи или систему стимулација. Само у оним случајевима када је ниво унапређења тржишта низак, кад је мала продуктивност фактора, када нема дугорочних финансијских извора и када јавни и приватни актери у кластеру немају довољно снаге за развојни узлет, владе земаља, посредством специјализованих агенција, директно започињу припрему инвестиционих пројеката за тржиште или привремено и саме делују као предузетници у интересу што бржег развоја туризма.<sup>2</sup>

Спровођењем радионица с туристичком привредом и посебно интервјуисањем великог броја актера у српском туризму, јасно је идентификована потреба за успостављањем јаке националне институције у форми државне агенције за развој туризма, која би имала пресудан утицај на раст конкурентности српских туристичких кластера.

То не доводи у питање уобичајено деловање државе на побољшању националног "дијаманта конкурентности". Најважнији разлози за то су следећи:

1) Република Србија је задржала мрежу кључних јавних институција у туризму коју треба активирати на новој развојној визији и на основу тога редесфинисати њихове пословне мисије;

2) Република Србија има развијено тржиште интернационално образованог кадра, посебно у Београду и другим већим градовима;

3) у Републици Србији су потенцијал туризма већ препознали домаћи предузетници за које треба створити прихватљиве услове привређивања и којима треба обезбедити сигурност и транспарентност пројеката посебно нових;<sup>3</sup>

4) Република Србија нема великих субјеката у туризму, који би могли преузети одговорност за развој производа у већем обиму и који би снагом свог међународног профила могли да представљају јак локални "бенчмарк" за оперативне стандарде пословања;

5) Република Србија, за сада, осим одређеног броја београдских хотела и евентуално марина на Дунаву не може да рачуна на велике иностране инвеститоре, јер још нема развијено тржиште у унутрашњости земље, односно јер још увек нема системски припремљене пројекте за међународно тржиште;

6) Република Србија има наслеђене производе које је могуће и потребно брзо рехабилитовати и комерцијализовати властитим снагама;

7) Република Србија има значајне потенцијале за нови развој, а нарочито Дунав, бање и планине. То захтева интелигентан системски приступ осмишљавању производа, припреми мастер планова и стављања пројеката на тржиште домаћих и иностраних предузетника;

8) Република Србија је уз значајну помоћ међународне заједнице дала приоритет великим инфраструктурним пројектима на основу којих се већ догађају спекулативне куповине земљишта у зонама будућег туристичког продора;

9) Република Србија је данас премрежена бројним пројектима тзв. изградње капацитета предузетника и јавних власти од којих је велики део директно повезан с туризмом.

Узимајући све то у обзир, ако жели брзо да ревитализује наслеђену понуду и заштити и плански искористи своје потенцијале, Република Србија мора да се определи за својеврсни интервенционистички модел развоја конкурентних туристичких производа и туристичких кластера. Стварање оперативног и професионалног државног заинтересованог субјекта, не само као иницијатора и партнера јавном сектору на нивоу дестинација, већ и свим домаћим и међународним инвеститорима и фондовима представља могуће решење за данашњи изразити дефицит компетентних субјеката на локалном тржишту. У противном, Република Србија ће у догледној будућности тешко моћи брзо да унапреди сопствену оперативну ефикасност и конкурентност у туризму. Наиме, туризам се без развоја властите и компетентне експертизе не може одржати на дужи рок.

<sup>2</sup> О томе најбоље сведоче позитивни примери Грчке, Турске и Египта.

<sup>3</sup> Идентификовали смо више од педесет конкретних инвестиционих иницијатива и/или инвестиционих намера пред којима стоје бројне баријере (недостатак планске регулативе, потребна експертиза, финансијски подстицаји и сл.).

### **12.3. Управљање конкурентношћу или конкурентско управљање**

Да би се позиционирала као релевантна међународна дестинација Република Србија мора предузети озбиљне напоре да подигне оперативну ефикасност свих кључних туристичких кластера (и производа), а на основу визије жељеног стратешког позиционирања земље и њених кључних туристичких области.

Смисао данашње конкурентске борбе у туризму јесте деловање на атрактивност, продуктивност, односно на маркетинг и управљање дестинацијама.

#### *1) Атрактивност*

Циљ је подићи атрактивност дестинација да би се добио што бољи однос вредности за новац и напор, да би се утврдио ниво спремности тржишта за посете, за цену, односно да се процени напор који туристи могу да поднесу приликом посете одређеној дестинацији. Ниво атрактивности директно одређује и ниво лојалности, односно препорука за посету дестинацији.

Без успостављања партнерских односа у кластерима и/или дестинацијама, није могуће битније подићи постојећи ниво атрактивности. То укључује партнерство оних који могу утицати на раст перципиране вредности, као и на смањење напора и неудобности. Без партнерства у процесу унапређења ланца вредности, није могуће остварити раст перципиране вредности за новац гостију, а тиме и њихову лојалност и препоруке.

#### *2) Маркетинг*

Циљ је успоставити ефикасан маркетинг систем да би се дестинација пробила на циљна тржишта и тржишне нише, да би се стално идентификовали извори нових конкурентских предности, да би се пратио капацитет лојалности, односно препорука за посету дестинацији да би се пратила ефикасност продаје и да би сви актери били у стању да се стално прилагођавају променама тржишта.

Без партнерства на нивоу целокупног система маркетинга неке земље није могуће покренути централизоване иницијативе у сфери тржишног система добијања информација развити заједничке маркетинг планове, ојачати продају и комерцијализацију, као ни развити инвентивније туристичке производе и пакете.

#### *3) Продуктивност*

Потребно је подићи продуктивност и иновативна решења у коришћењу ресурса (рада, физичког и финансијског капитала, земљишта). Једино се на тај начин може лакше конкурисати и одржати дугорочна капитална вредност дестинација, али и обезбедити подизање плата и профитабилности улагања.

Без јавно-приватне сарадње такође није могуће подићи капиталну вредност ресурса, профитабилност инвестиција и нарочито продуктивност људских ресурса. Модели јавно-приватне сарадње у овој области су данас најразвијенији нарочито на плану услова инвестирања и просторног планирања. Квалитет и интензитет јавно-приватне сарадње на овом подручју зависи од конкурентске позиције дестинације. У Републици Србији је она ниска па се ова сарадња намеће као приоритет.

#### *4) Управљање и администрација*

Потребно је успоставити ефикасан систем управљања дестинацијама, који треба не само интелигентно да управља потенцијалом раста, већ и да унапређује привлачење инвеститора, остварује одрживост раста и обезбеђује осећај доброг живота људи у дестинацијама.

За подизање оперативне ефикасности у туризму и почетак управљања конкурентношћу, нужно је спровести широку процедуру комуникација с кључним туристичким кластерима и заинтересованим субјектима у вези с постављеном визијом и стратегијом и на тај начин учинити први уверљиви корак успостављања дугорочних односа јавно-приватног партнерства.

Данас је у развијеним туристичким земљама довољан договор учесника о кључним вредностима дестинације и на основу тога дефинисаној визији. У Републици Србији такво стање, због различитих разлога, још не постоји. Наиме, многи данашњи предузетници, јавне власти и други имају погрешне утиске о природи концепта конкурентности у туризму и о томе шта све морају да учине да би побољшали ситуацију. Стари и нови пословни људи концентрисани су на финансије, интеграције и савезе и сл. Јавне власти су концентрисане на подручје законодавства, дозвола, регулација, подстицаја, просторних планова, помоћи и сл., док се њихова улога у маркетингу и промоцији углавном схвата као штампање брошура, подршка рекламним кампањама и стереотипна посета сајмовима.

На основу садашње структуре и поделе улога свих заинтересованих субјеката у туризму Републике Србије, није могуће очекивати преузимање одговорности за конкурентски искорак. Нова структура није међутим створена, иако је утврђено да постоји велики број потенцијалних локалних инвеститора за област туризма. Исто тако, бројне студије и планови о српском туризму (домаћег и иностраног порекла), иако с добрим идејама, још увек чекају на реализацију.

Односи партнерства на регионалном и националном нивоу у туризму нису као у другим привредним гранама. У туризму се све више испољава јасан став да је с националног нивоа могуће деловати много ефикасније у интересу конкурентности кластера него што је то случај на регионалном или локалном нивоу. Омогућавање приступа финансирању, олакшавање стварања нових компанија и пројеката, постојање јаким образовних центара, развој система квалитета и сл., због синергетских разлога ефикаснији су кад се спроводе централизовано. Стављање ресурса и управљања на национални ниво омогућава и лакшу борбу са пет конкурентских сила, посебно у области развоја кластерског ривалитета, који се може много боље стимулисати из једног центра.

Према томе, неопходно је обезбедити све потребне услове за ефикасно и правилно спровођење ове стратегије. То се у највећој мери односи на активности надлежних државних органа заједно са другим субјектима у области туризма. Једино се на тај начин може обезбедити минимум могућих инструмената за остваривање ефикасних промена у туризму Републике Србије.

Шематски приказ активности надлежних државних органа и других субјеката у области туризма са циљем обезбеђивања конкурентности дат је у Прилогу 7, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## **13. ПЛАН КОНКУРЕНТНОСТИ**

### **13.1. Увод**

План конкурентности је неопходан због побољшања различитих подручја активности и пословања, који су на било који начин повезани с туристичким сектором или могу потенцијално бити повезани с туризмом. Циљ је стварање одговарајућих претпоставки као конкурентских основа за развој туристичких активности, производа и искустава, који су идентификовани Стратегијом.

Како би се побољшали околности у којима се одвија развој туризма, планом конкурентности требало би предложити имплементацију неколико програма (туристичке) конкурентности с циљем побољшања, односно елиминисања (ако је могуће) евидентираних слабости, које утичу како на конкурентност система као целине, тако и на ефикасност компанија и организација (приватних и јавних) које су укључене у развој туристичког сектора.

### **13.2. Конкурентски недостаци и програми конкурентности**

У утврђивању конкретних програма конкурентности коришћен је методолошки образац Портеровог дијаманта конкурентности са следећим елементима:

1) туристичке компаније и ривалитет: односи се на величину и структуру тржишта и стање смештајних капацитета, ниво конкуренције између компанија, степен њихове сарадње (међусобно и с јавним сектором), развијеност одређених закона и прописа, развијеност туристичких активности итд;

2) услови тражње: односе се на карактеристике тражње, њен социо-економски ниво, мотивацију, ниво префињености, понашање и навике, задовољство клијената, туристички имиџ подручја, степен заштите потрошача итд;

3) сектор подршке/понуде: односи се на комплементарне активности (трговачке садржаје, путничке агенције и туроператоре, организаторе активности, односно објекте хране и пића, атракције и слично), као и развијеност и конкурентност локалних добављача/произвођача итд;

4) фактори производње: односе се на људске ресурсе, инфраструктуру, ресурсе и атракције, технолошке и финансијске ресурсе, истраживање, развој и иновације итд.

У складу с претходно дефинисаним методолошким приступом, идентификовани су програми конкурентности и акциони планови и дати су у Прилогу 8, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

### **13.3. Програми конкурентности по производима**

Током истраживања је идентификовано девет туристичких производа Републике Србије који су оцењени и рангирани у контексту кључних фактора успеха и приоритета у развоју/комерцијализовању. У том смислу, скуп перспективних туристичких производа Републике Србије укључује: градски одмор, MICE и пословни туризам, кружне туре, посебни интереси, наутички туризам, догађаји, здравствени туризам (Spa&Wellness), планине и језера и рурални туризам.

Градски одмори су производ с великим развојним потенцијалом. На краћи рок, овај производ треба да представља први корак према развоју осталих туристичких производа. Главни недостаци овог производа везани су за доступност, смештај и низак ниво управљања дестинацијом. Услед тога конкурентска стратегија на краћи рок треба да се заснива на стратегији ниских трошкова, док на средњи рок треба да буде стратегија диференцирања и специјализације.

Пословни туризам и MICE је производ са великим потенцијалом развоја, чија конкурентска стратегија треба да се ослони на стратегију специјализације и стратегију ниских трошкова уз неопходно обликовање производа са конкурентном инфраструктуром, смештајним капацитетима и пакетима који укључују додатне активности и садржаје. Потребно је образовати Конгресни биро Републике Србије за интензивнији улазак на међународно тржиште конгреса и конвенција.

Кружне туре са великом атрактивношћу и потенцијалом за раст, представљају производ који се може брзо комерцијализовати. Развој овог производа захтева пажљиво структурисање и организацију што је у овом часу важније од великих инвестиција у туристичку супраструктуру и инфраструктуру. Стратегија диференцијације применљива је на дужи рок, док је на краћи рок потребно узимати у обзир ниске трошкове и специјализацију. То се може учинити тако да се у Републици Србији осигурају капацитети за чартер авио превоз и да се омогући улазак нискобуџетних авиокомпанија на домаће тржиште.

Посебни интереси су производ чији развој и комерцијализација не захтева велика улагања. Потребно је ставити нагласак на професионално управљање. Неопходно је одредити надлежну организацију за развој и комерцијализацију производа (сагледати могућност пре свега да то буде агенција која ће се основати за развој туризма). На краћи рок производ специјалних интереса потребно је развити кроз стратегију ниских трошкова уз мале инвестиције и умерене цене. На дужи рок је потребно да Република Србија подигне општи ниво конкурентности у смислу развоја инфраструктуре и лакшег приступа.

Наутички туризам је производ који има велику дугорочну тржишну атрактивност и велики потенцијал развоја. При томе је потребно водити рачуна да су Београд и Нови Сад центри развоја овог производа. У сегментима речних крстарења и наутичког чартера, с обзиром на јасне моделе стварања високих вредности по узору на земље са развијеним производом речних крстарења, Република Србија треба да следи стратегију диференцирања. На пољу развоја наутичког чартера, конкурентска стратегија која се намеће је стратегија диференцирања, док је за развој марина потребно следити стратегију ниских трошкова због потребе постепеног развоја овог тржишта/производа.

Догађаји су производ са разноврсном базом и њихов развојни модел у првој фази треба да се заснива на максимизирању ефеката постојећих догађаја од међународног значаја. У другој фази је потребно да се кроз професионални менаџмент обликују и други догађаји који су атрактивни у међународном контексту.

Здравствени туризам (Spa&Wellness) је производ с изузетним потенцијалом развоја, јер може задовољити растућу међународну тражњу за специјализованим здравственим третманима. На дужи рок, српским бањама су потребне значајне инвестиције у смислу подизања стандарда квалитета, док се на краћи рок Република Србија мора ослонити на брзи развој сегмената производа (Medical Spa i Mineral Spa) са стратегијом високог квалитета, али ниских трошкова. Изузетно је важно одмах приступити формирању ДМО која треба да преузме управљање ресурсном основном дестинација.

Планине и језера је тренутно слабо развијен туристички производ, који има велики развојни потенцијал. У оквиру развојног модела треба развити кластер од десетак интегрисаних планинских зимско-летњих дестинација у областима Западне и Источне Србије, односно неколико атрактивних језерских дестинација (уз Палић) погодних за дугорочни туристичко-рекреативни развој. Развојни модел подразумева интернационални приступ планирању и управљању пројектима, као и интернационално финансирање кључне инфраструктуре и супраструктуре. У исто време је потребно да се омогући локално запошљавање и финансирање развоја малог и средњег предузетништва.

Рурални туризам тренутно још увек није довољно структурисан и организован. Визија развоја мора бити усклађена са савременим светским трендовима, односно најбољим светским искуствима, моделима развоја и интерне стандарде регулације. Надаље, потребно је изабрати четири или пет локација за планирање и развој српских етничких дестинација уз стратегију ниских трошкова.

### **13.4. Закључна разматрања**

Предложени план развоја конкурентности туристичког сектора у Републици Србији представља добру основу за организацију и иницирање развојних пројеката, односно програма активности према приоритетима. Питање приоритета повезано је са ресурсима са којима тренутно, на кратки и средњи рок примене овог мастер плана (стратегије) располажу Влада и садашњи субјекти туристичког система Републике Србије.

С обзиром да се основни управљачки модел подизања конкурентности српског туризма и туристичких производа заснива на јакој координаторској улози државе (приватизација, отварање нових великих инвестиција и сл.), сасвим је извесно да оснивање агенције која ће се основати за развој туризма представља стратешки императив у иницирању и развоју пројеката из овог плана. У том контексту, после пажљиве евалуације предложеног плана конкурентности, у постојећој структури интересних група српског туризма и његових евентуалних допуна и промена, потребно је дефинисати коначан акциони план, који треба да омогући имплементацију Стратегије.

## **14. ИНВЕСТИЦИОНА СТРАТЕГИЈА И ПЛАН ПОТРЕБНИХ УЛАГАЊА**

### **14.1. Увод**

Висина, структура, временска динамика и приоритет улагања у неку земљу, односно у неки од њених привредних сектора, не могу се посматрати изоловано изван економског, социјалног и политичког контекста у окружењу. У том смислу, када је реч о предвидивим улагањима у сектор туризма Републике Србије у периоду до 2015. године, узети су у обзир следећи битни чиниоци:

- 1) очекивани сценарији дугорочног политичког, социјалног и привредног развоја Републике Србије;
- 2) дугорочна кретања и карактеристични трендови у светској туристичкој тражњи, као и импликације ових кретања на српско туристичко тржиште;
- 3) стратешке предности Републике Србије, која су изведена из валоризовања целокупног туристичког потенцијала Републике Србије (ресурсна основа, смештајна и угоститељска

понуда, услуге повезане са туризмом, развијеност инфраструктуре, кадрови, менаџерска знања и вештине и сл.);

4) туристички производи Републике Србије и одређивање приоритета у њиховој комерцијализацији;

5) расположивост капитала у земљи и интерес страног капитала за инвестирање у туризам Републике Србије.

## 14.2. Инвестициона стратегија Републике Србије

Генерално посматрано, инвестициона стратегија коју би Република Србија требало да спроводи у периоду до 2015. године, независно о којем је кластеру реч, била би усмерена на:

1) реструктурисање, рехабилитовање и подизање квалитета већ постојећих објеката туристичке понуде у ужем и ширем смислу (тржишно репозиционирање, примена светских критеријума у категоризацији). То се не односи само на хотелске објекте у већим градским срединама (општинска средишта и сл.), већ и на бројне комплементарне смештајне капацитете у друштвеном и/или државном власништву у бањама и другим традиционалним одморишним дестинацијама, који се данас слабо и неадекватно користе услед запуштености, руинираности и неприлагођености захтевима савремене тражње. Посебно треба нагласити да би рехабилитовање постојеће смештајне понуде, често повезано и са још увек недовршеним процесом приватизације, по правилу, требало да има приоритет у односу на улагања у нове пројекте ("greenfield");

2) развој нове смештајне понуде према концепту одрживог развоја, независно од тога да ли је реч о пројектима развоја и креирања нових/иновативних туристичких производа (гольф, панонска дестинација, планинска дестинација итд.) или је реч о великим "пробојним" ("breakthrough") пројектима којима се, у сарадњи са државом (на принципима јавно-приватног партнерства), туристички отварају досад потпуно неоткривена и/или недовољно валоризована подручја (национални паркови, паркови природе, археолошки паркови, комплекси руралног и индустријског наслеђа, планински масиви и сл.);

3) велике пројекте тзв. урбане рехабилитације у циљу ефикасне туристичке валоризације појединих потенцијално изузетно атрактивних, а процесом индустријализације у доброј мери упропашћених градских зона (нпр. пројекат "Београд на рекама" и сл.).

Инвестициона стратегија Републике Србије за постојеће објекте/пројекте дата је у Прилогу 9, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

У складу са изложеним инвестиционим усмерењима, а на основу детаљне пројекције раста смештајних капацитета по свим кластерима (Војводина, Београдска регија, Западна Србија и Источна Србија) и дефинисаних јединичних улагања по смештајној јединици (зависно од врсте смештаја, односно карактера инвестиционог пројекта<sup>4</sup>), процењена укупна потребна висина улагања у смештајну понуду Републике Србије до 2015. године износи око четири милијарде евра. Предвиђена висина и структура потребних улагања по појединим областима дата је у Прилогу 10, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део, и износи:

- 1) Војводина - 625,9 милиона евра или 15,4%;
- 2) Београдска регија - 1.134,7 милиона евра или 28%;
- 3) Западна Србија - 1.567,8 милиона евра или 38,8%;
- 4) Источна Србија - 717,3 милиона евра или 17,7%.

<sup>4</sup> Инвестициони пројекти су подељени на пројекте рехабилитације већ постојећих објеката, односно на "greenfield" пројекте. Посебну врсту "greenfield" пројеката представљају и тзв. "breakthrough" пројекти или пројекти повезани с туристичким отварањем већих досад недовољно валоризованих подручја, а за шта су потребна и значајна државна улагања у капиталну инфраструктуру.

## 14.3. Систем подстицаја

Постоји шест могућих ситуација у којима треба сагледавати развојне пројекте, укључујући и оне у сектору туризма, у контексту вођења развојне политике неке земље. Ове ситуације су последица различитог става носилаца јавне власти за подстицање развоја, односно степена аутономне атрактивности (рентабилности) конкретних развојних пројеката.

С друге стране, данас практично да нема земље у развоју у којој носиоци државне власти активном промотивном политиком и низом конкретних подстицаја не покушавају да створе позитивну инвестициону климу у земљи, укључујући и потенцијалне инвестиције у сектор туризма. По правилу се данас може говорити о четири међусобно различите, али компатибилне и комплементарне групе инвестиционих подстицаја и олакшица:

1) финансијски подстицаји и олакшице (нпр. директна улагања јавне власти у развој туристичке и капиталне инфраструктуре на одређеном подручју, додела бесповратних финансијских средстава у случају да се кроз пројекат отвори одређен број нових радних места, или да је улагање веће од неког прописаног износа, развојни кредити под бенефицираним условима и сл.);

2) квазифинансијски подстицаји и олакшице (нпр. државне гаранције за отплату комерцијалног кредита, субвенционисање "тржишно" дефинисаних каматних стопа у циљу снижавања цене капитала и сл.);

3) фискални подстицаји и олакшице којима се не само подиже укупна профитабилност конкретних инвестиционих пројеката, већ којима се подиже општа атрактивност улагања у неку земљу у односу на земље које такве подстицаје/олакшице не нуде.

Типични примери фискалних подстицаја/олакшица су следећи:

- 1) смањење пореза на добит;
- 2) могућност неплаћања пореза из добити све док се негативни пословни резултат из неких претходних година пословања у целости не покрије акумулисаном добити;
- 3) ослобађање пореза на некретнине;
- 4) преференцијална цена енергената;
- 5) нижи комунални доприноси и накнаде у првим годинама пословања;
- 6) смањена царинска давања на увезену опрему;
- 7) субвенције за купљену домаћу опрему;
- 8) пореско ослобађање за реинвестирану добит;
- 9) остали подстицаји и олакшице (нпр. програми стручне обуке за запослене, репатријација профита, могућност запошљавања страних експерата, маркетиншке активности спонзорисане од стране јавне власти и сл.).

Независно од чињенице да би и Република Србија одмах морала да уведе конкурентни и целокупни систем инвестиционих подстицаја/олакшица у циљу стварања услова за колико-толико равноправну тржишну конкуренцију са другим земљама у региону у транзицији приликом привлачења не само страног капитала, већ и у циљу подстицања почетног интереса и осигурања већег учешћа малог и средњег домаћег предузетништва у власничкој структури туристичке понуде земље, неопходно је додатно разрадити ефикасан систем подстицаја. Могућа шема система подстицаја туристичких производа дата је у Прилогу 11, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

Полазећи од наведених седам категорија пројеката које би требало стимулисати и имајући на уму позитивна искуства других земаља у окружењу, у систему финансијских подстицаја требало би се у највећој мери концентрисати на развојне кредите (бенефицирани услови), док би директна државна улагања требало ограничити на релативно мали број великих капиталних пројеката, нарочито оних који су директно зависни/ повезани с развојем нове капиталне инфраструктуре (конверзије девастираног урбаног ткива, урбана рехабилитација бањских места, заштита животне средине, заштита историјских споменика и баштине и сл.). Истовремено, једнократни грантови би се морали усмеравати готово искључиво на промоцију културе и културних догађаја, едукативне програме (самозапошљавање, преквалификација и/или подизање стручне спреме).

Надаље, од квази-фискалних мера подстицаја највећи значај би требало да има систем субвенционисаних каматних стопа, за који одговорност треба да преузме државна инвестициона развојна банка, док кроз систем повољних концесионих уговора треба стимулисати како приватне иницијативе повезане а потребом великих улагања у развој инфраструктуре, тако и пројекте повезане са одрживим развојем, очувањем животне средине и културне баштине. Државне гаранције, по правилу, треба избегавати кад год је то могуће.

Коначно, усклађен и добро подешен систем фискалних подстицаја, требало би да се концентрише на следеће:

- 1) ослобађање од плаћања пореза на добит ("tax holidays")<sup>5</sup> после првих неколико година пословања;
- 2) преношење губитка у наредне године ("loss carry forward");
- 3) могућност убрзане амортизације нових инвестиција;



4) плаћање нижег комуналног доприноса у првих неколико година ефектуисања инвестиције;

5) одобравање нижих царинских стопа за одређену врсту опреме/машина (евентуално и потпуно ослобађање од царине).

<sup>5</sup> Нарочито за инвестиционе пројекте који су повезани с великим иницијалним улагањима и отварањем туристички још невалоризованих делова земље. С друге стране, оцена је да данашњу, врло стимулативну и међународно конкурентну стопу пореза на добит од 10% нема потребе додатно смањивати.

## **14.4. Инвестициони пројекти**

Предлог инвестиционих пројеката према кључним српским туристичким кластерима састављен је на основу увида у потенцијале наслеђених и отварања нових могућих туристичких дестинација у Републици Србији. Пројекти су презентовани само на нивоу грубих индикација, јер само ретки од њих су дошли до фазе елаборације и тржишно програмских разрада, које могу послужити за прецизније оцене о њиховом економском и инвестиционом потенцијалу.

Листа предложених пројеката може се схватити као скуп пробојних ("breakthrough") пројеката српског туризма, од којих већина захтева нужне тржишно-финансијске оцене, као и оцене стварних инфраструктурних и физичких могућности појединих дестинација.

Узимајући све то у обзир, ова листа може се схватити као кандидациона листа оних српских туристичких пројеката, која се пажљивим и рационалним даљим планирањем и одмеравањем пословних ризика може преточити у развојно и инвестиционо употребљиве пројекте за домаће и иностране инвеститоре.

Кад је реч о важности појединих пројеката за туристички развој Републике Србије у целини и/или појединих њених регија, односно за промену међународног имиџа о Републици Србији као дестинацији, сматра се да их је потребно рангирати према развојним приоритетима. При том су сви пројекти евалуирани у односу на њихову аутономну тржишну атрактивност, потенцијал у привлачењу страног капитала, односно достигнути ниво припремљености. Сваки од ових елемената је оцењен оценом у распону од један (најлошије) до пет (најбоље). Најбоље оцене, а тиме и највиши развојни приоритет добили су следећи пројекти:

- 1) Београд на рекама;
- 2) Петроварадинска тврђава;
- 3) Тара - Дрина;
- 4) Стара Планина.

Утврђени развојни приоритети и начин оцењивања дати су у Прилогу 12, који је одштампан уз ову стратегију и чине њен саставни део.

## **15. МАРКЕТИНГ ПЛАН**

### **15.1. Увод**

Стратешки маркетинг план има за циљ да професионално структурише ресурсе и атракције земље и да их постави у заокружени, функционални и одржив систем за интегралну промоцију и комерцијализацију на кратки рок, као и за креирање међународно конкурентних туристичких производа и раст укупне економије туризма Републике Србије на дужи рок.

Маркетиншки циљеви Републике Србије су дефинисани на следећи начин:

- 1) позиционирати Републику Србију као туристичку дестинацију на светском туристичком тржишту;
- 2) максималним продајним напорима вишеструко повећати број иностраних гостију и увећати домаћи туристички промет у складу с капацитетом животног стандарда становништва Републике Србије;
- 3) успоставити и операционализовати систем маркетинга Републике Србије на националном нивоу, као и на нивоима регија, градова и општина.

## 15.2. Маркетиншко позиционирање Републике Србије

Потреба за новим туристичким позиционирањем Републике Србије заснована је на бројним паралелним политичким, економским и друштвеним процесима који карактеришу њено данашње унутрашње и спољашње окружење. Оно је засновано на објективизацији фактора који доминантно утичу на општи успех и брзину постављања Републике Србије као туристичке дестинације. Туристичко позиционирање Републике Србије се креће између три следећа система вредности:

1) *Туристичка валоризација појма Балкан* - предност промовисања туристичких искустава у позитивном "емотивном" контексту, али и због неискоришћености појма Балкан у туристичком смислу.

2) *Туристичка валоризација Дунава* - Туристичка валоризација Дунава у целом његовом пловном делу, као и додатна афирмација Београда као главног града представља за Републику Србију тржишну опцију за брзо постизање резултата ("quick win"). Додатно, ниједна подунавска држава не користи у свом туристичком слогану овај појам, иако је он несумњиво маркантан ресурс у глобалним размерама. Величина и важност дунавског коридора кроз Републику Србију може усмерити жељени развојни залет у све делове Републике Србије ("spill-over"). При томе треба посебно истаћи да ниједан други туристички ресурс у Републици Србији није истовремено и национално кохезиван и глобално конкурентан.

3) *Интегрална интерпретација српског портфолија вредности* - скуп националних вредности попут културе, људи спремних на забаву, уметности и литературе, гостопримства, страствености и поноса и спој традиционалног и модерног садрже у себи производе који се могу комерцијализовати (као нпр. кратки боравци у Београду, тулинг кроз Републику Србију, речна крстарења кроз Републику Србију, догађаји и фестивали, рурално искуство и бање).

Доношење одлуке у ком правцу кренути у овом тренутку није само маркетиншко питање. Наиме, Република Србија је на прекретници и потребно је започети позитивни брендинг Републике Србије као нације, односно стварања позитивног имиџа Републике Србије на глобалном тржишту.

Процењује се да је најлакши приступ стварању позитивног имиџа Републике Србије управо кроз туристички брендинг који одмах треба започети како би се Република Србија што је могуће пре успешно позиционирала као туристичка дестинација и постала препознатљиви туристички бренд.

Концептуални оквир за осмишљавање креативних решења туристичког брендинга Републике Србије и идентификованих туристичких кластера дати су у Прилогу 13, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## 15.3. Маркетинг план производа Републике Србије

Водећи рачуна о карактеристикама претходно идентификованих туристичких производа, тржишним и материјалним условима у земљи, односно развојним изазовима, процењује се да:

1) највећи нагласак треба ставити на тзв. производе који се могу валоризовати у кратком року (градски одмори, пословни туризам и MICE);

2) у склопу производа који се брзо могу туристички валоризовати водећу улогу морају имати већ развијене дестинације, односно постојећи капацитети понуде. Исти морају да буду професионално упаковани и промовисани према тачно дефинисаним сегментима и тржиштима;

3) производе чија је тржишна комерцијализација повезана са значајним износима улагања, развијати у ходу, при чему се у почетку пажња мора усмерити на постепену изградњу маркетиншке инфраструктуре, као и продајне активности како на домаћем тако и на тржиштима регије.

## 15.4. Маркетинг план кластера Србије

Регије и кластери морају применити стратегију диференцирања у циљу представљања Републике Србије као земље која нуди различитост доживљаја. С обзиром да у свету постоји

велики број дестинација које нуде природно окружење, лепе градове и разноврсне доживљаје, неопходно је потенцијалном туристи објаснити разлог путовања у Републику Србију. Уколико кластери не нагласе своје специфичности, туристи ће доживети Републику Србију као једноличну земљу због чега ће кластери да конкуришу међусобно, уместо да конкуришу кластерима у другим дестинацијама.

Главни атрибути кластерског маркетинг плана су следећи:

- 1) сваки кластер има властиту стратегију пословног портфеља, односно структуру туристичких производа;
- 2) сваки кластер има властиту тржишну стратегију, односно стратегију наступа на тржишту;
- 3) сваки кластер има своје специфичне маркетинг програме;
- 4) сваки кластер има своју политику дистрибуције и поделу маркетиншких задатака са ТОС како би се избегло губљење енергије и финансијских ресурса.

## **15.5. Маркетинг програми туризма Републике Србије**

Маркетинг програми дефинишу појединачне маркетиншке потезе у промоцији и комерцијализацији постојећих производа, као и предложеног скупа производа за сваки тржишни сегмент. Они се операционализују на маркетиншку инфраструктуру, систем комуникације, систем продаје и комерцијализације и интерни маркетинг/људски ресурси.

Преглед почетних маркетинг програма на нивоу Републике Србије дат је у Прилогу 14, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

## **15.6. Организација маркетинг система Републике Србије**

Туристичке земље треба да имају организацију која је одговорна за промоцију туристичких производа и понуде. Свака земља, зависно од развијености и сопственог административног апарата, настоји да изабере најбољи организациони и оперативни модел функционисања оваквих институција. Постојећа организација управљања туристичким дестинацијама у Републици Србији је регулисана Законом о туризму и за њу је надлежно Министарство трговине, туризма и услуга.

Постојећа организација управљања туристичким дестинацијама у Републици Србији дата је у Прилогу 15, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

У складу с постојећим законским решењима данас у Републици Србији (на националном и регионалном/покрајинском нивоу) постоје ДМО као дестинацијске менаџмент организације, које су уствари дестинацијске маркетинг организације, док на локалном нивоу постоје ДМО које су дестинацијске менаџмент организације.

ТОС овим документом преузима улогу централне тачке маркетинг система туризма Републике Србије, затим ментора и активног сарадника са целом мрежом туристичких организација у земљи. У том смислу, пословна мисија ТОС, односно маркетинг система туризма Републике Србије је следећа:

ТОС има задатак да представља Републику Србију и идентификоване туристичке кластере као целовите туристичке дестинације, на начин да омогући одговарајућу и квалитетну услугу или производ базиран на концепту ланца вредности са нагласком на додате вредности.

Да би се успешно спровела визија српског туризма, као и жељено тржишно позиционирање земље, биће потребно да се направе одређене промене у функционисању ТОС-а.

ТОС, пре свега, треба да усмери своје активности на:

- 1) маркетиншки развој српских туристичких производа;
- 2) истраживања, промоција и продаја (на циљним тржиштима);
- 3) туристичке информације и координацију свих маркетиншких активности на локалном нивоу;
- 4) међународним тржиштима, а посебно у првој фази посредством локалних маркетиншких јединица.

Предлог организације маркетинг система Републике Србије дат је у Прилогу 16, који је одштампан уз ову стратегију и чини њен саставни део.

Циљ оваког модела организације маркетинг система Републике Србије јесте јасна подела пословних мисија на сва три нивоа организовања, која у основи претпоставља:

- 1) професионалну и чврсту сарадњу у заједничком интересу;

- 2) јасну поделу маркетиншких задатака у циљу рационалног коришћења ресурса;
- 3) извођење комерцијалних и комуникационих активности на националном нивоу;
- 4) изградњу туристичких производа на регионалном нивоу;
- 5) успостављање система информација и односа са гостима на локалном нивоу.

## 16. ЗАВРШНИ ДЕО

Ову стратегију објавити у "Службеном гласнику Републике Србије".

05 број 332-8770/2006-2  
У Београду, 5. октобра 2006. године

Влада

Председник,  
Војислав Коштуница, с.р.

### Прилог 1

#### Компаративна анализа туристичких слогана конкурентских земаља

Држава	Слоган		Рационална основа
	Енглески	Српски	
Република Словенија	<b>Invigorates</b>	<b>Окрепљује</b>	Рекреативно искуство
Република Мађарска	<b>Talent for entertaining</b>	<b>Таленат за забаву</b>	Емотивно искуство
Република Румунија	<b>Come as a tourist, leave as a friend</b>	<b>Дођи као туриста, врати се као пријатељ</b>	Искуство гостољубивости
Република Бугарска	...	...	...
Република Црна Гора	<b>Best place for tourists</b>	<b>Најбоље место за туристе</b>	Комерцијални резултат
БЈР Македонија	...	...	...

### Прилог 2

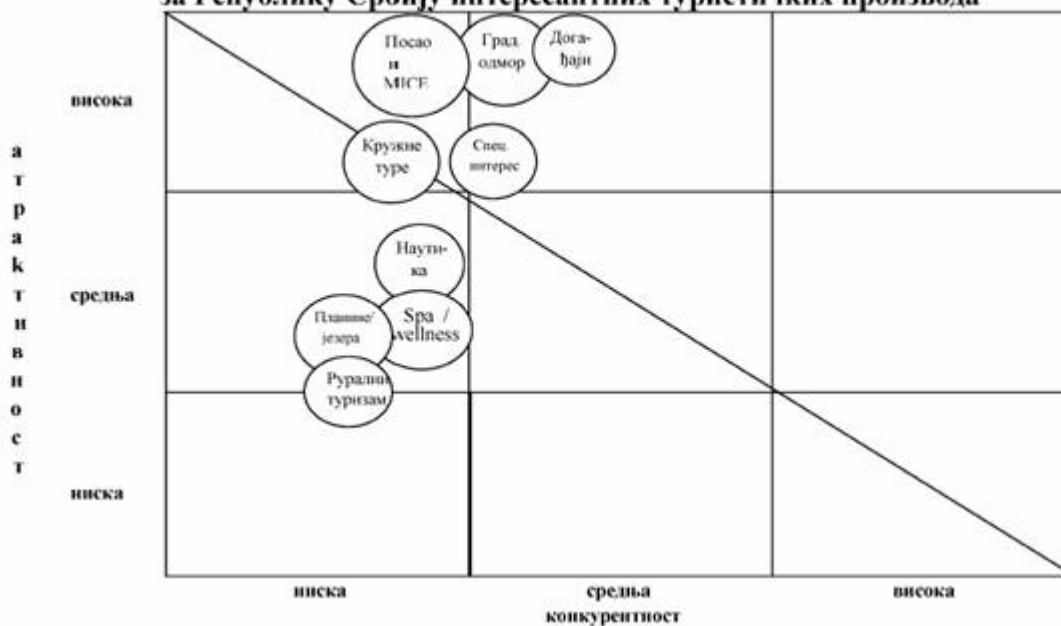
#### Оцена атрактивности туристичких производа

Евалуациони критеријуми	Туристички производи									
	Градски одмор	Кружне туре	Пословни	Spa/Wellness	Планине и језера	Наутика	Догађаји	Специјални интереси	Рурални туризам	
Претња уласка	1	1	3	4	3	4	4	3	3	

нових конкурената									
Претња од супститута	4	4	5	4	3	4	3	5	3
Интензитет ривалства (конкуренције)	1	2	3	3	3	3	5	3	3
Преговарачка снага на страни купаца	4	3	3	5	3	3	5	5	3
Преговарачка снага на страни добављача	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Обим тражње	5	5	5	3	4	3	3	1	1
Потенцијал раста тражње	5	3	5	4	4	3	3	2	3
Креирање имица	5	5	5	3	3	4	5	4	4
Брзина привлачења инвестиција	3	3	4	3	3	4	2	2	3
Висина потребних улагања	5	5	2	2	2	2	4	5	4
Техничка и управљачка комплексност	5	4	3	1	3	3	4	5	4
<b>Укупно бодова</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>36</b>

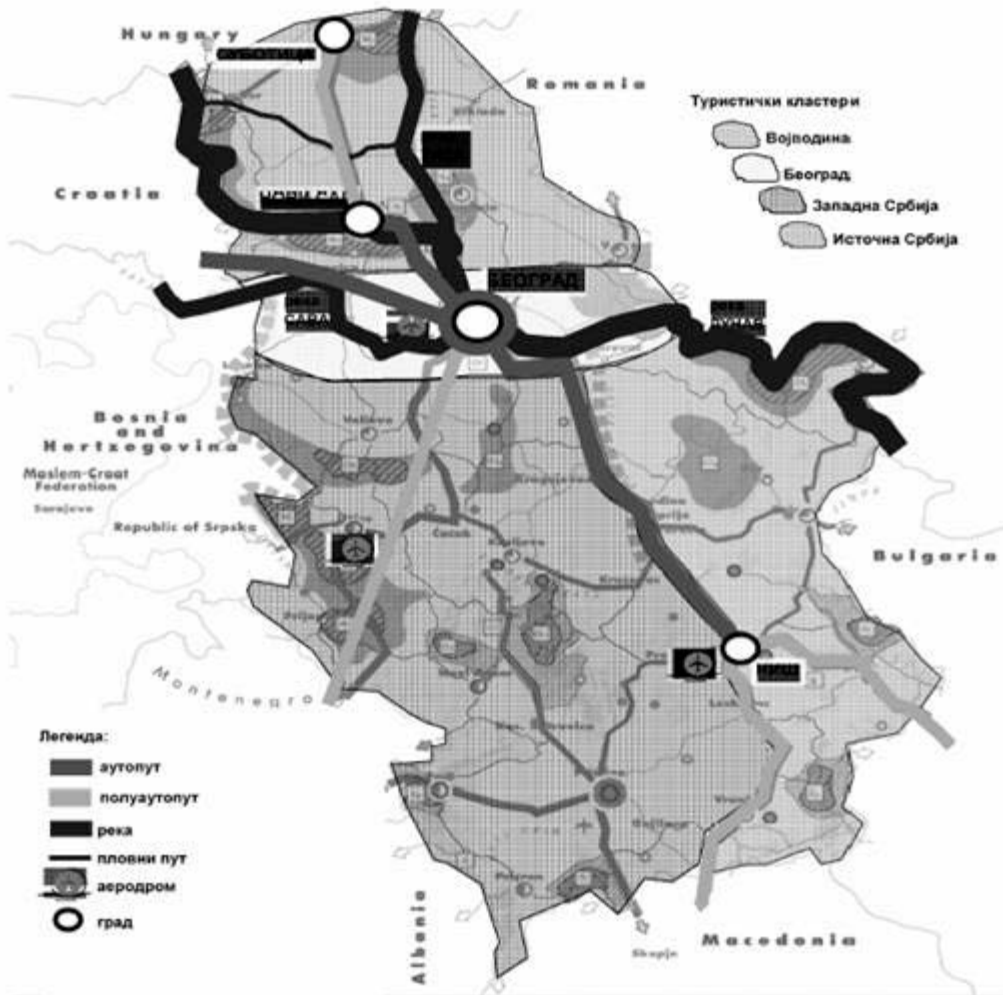
**Прилог 3**

**Матрица атрактивности и конкурентности  
за Републику Србију интересантних туристичких производа**



Прилог 4

Предлог туристичких области Републике Србије



## Прилог 5

### 1) БЕОГРАД - ЗАВОДЉИВ, УЗБУДЉИВ, КРЕАТИВАН И ИНОВАТИВАН

#### Ресурсна и атрактивна основа туристичких области:

##### а) природа:

- 1) Дунав, Сава, ушће Саве у Дунав,
- 2) Авала, Космај, Кошутњак, Топчидер,
- 3) Ада Циганлија, Ратно острво,
- 4) Ђердап, Ђердапска клисура,
- 5) језера и планине;

##### б) култура:

- 1) Калемегдан, Скадарлија,
- 2) Винча,
- 3) манастири,
- 4) музеји, галерије, позоришта,
- 5) Лепенски вир;

##### в) догађаји:

- 1) конгреси, конференције, сајмови,
- 2) спортске манифестације,
- 3) фестивали културе (Битеф, Белеф, Фест и сл.),

- 4) догађаји на Ђердапу (Златна буђка и сл.),
- 5) Голубачки котлић;
- г) гастрономија - аутохтона јела и пића;
- д) активности - лов, риболов, регата на реци, спорт, бициклизам, куповина, ноћни живот.

**Туризам туристичких области:**

- 1) 1.027,3 хиљаде долазака;
- 2) 2.460,7 хиљада долазака;
- 3) 714 објеката за смештај;
- 4) 30.462 лежаја;
- 5) приход предузећа - 154,5 милиона евра;
- 6) 14.464 директно запослена у туризму;
- 7) 475 туристичких предузећа.

**Кључни производи туристичких области:**

- 1) пословни туризам + МИСЕ;
- 2) градски одмор;
- 3) догађаји;
- 4) специјални интереси;
- 5) наутика.

**Кључне дестинације туристичких области:**

- 1) Београд;
- 2) Земун;
- 3) Смедерево;
- 4) Ђердап - Лепенски вир,
- 5) Винча.

**Кључни инвестициони пројекти:**

- 1) Наутички систем Београд-Смедерево-Ђердап и пројекат Београд на Дунаву;
- 2) ревитализација постојећих хотела и "green field" инвестиције у хотеле;
- 3) Конгресни центар Сава;
- 4) пројекат туристичких искустава и инфраструктурне подршке туризму;
- 5) Авала;
- 6) неколико тематских паркова;
- 7) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.

**Умерене пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 2.635,7 хиљада долазака;
- 2) 3.953,5 хиљада ноћења;
- 3) 35.250 хиљада лежаја.

**Амбициозне пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 3.166,8 хиљада долазака;
- 2) 4.750,2 хиљада ноћења;
- 3) 39.100 хиљада лежаја.

## **2) ВОЈВОДИНА - ВОДЕНО БЛАГО, ПАНОНСКИ ДОЖИВЉАЈ**

**Ресурсна и атракциона основа туристичких области:**

- а) природа:
- 1) Дунав, Тиса и њихови канали,
  - 2) језера (Палић, Лудаш, Царска бара),
  - 3) термални и минерални извори са бањама,
  - 4) Фрушка гора,
  - 5) Делиблатска пешчара;
- б) култура:
- 1) градови и градска језгра,



- 2) Фрушкогорски манастири,
  - 3) Петроварадинска тврђава,
  - 4) музеји, галерије, атељеи,
  - 5) Гомолова, Сирмиум;
- в) догађаји:
- 1) ЕХИТ фестивал,
  - 2) Међународни филмски фестивал Палић,
  - 3) Летње позоришне приредбе,
  - 4) Коњичке трке,
  - 5) Дани бербе, Дужијанца;
- г) гастрономија:
- 1) аутохтона јела и пића,
  - 2) фестивал хране и пића;
- д) активности:
- 1) лов,
  - 2) риболов.

**Туризам туристичких области:**

- 1) 245,6 хиљада долазака;
- 2) 686,2 хиљаде ноћења;
- 3) 448 објеката за смештај;
- 4) 7.689 лежајева;
- 5) приход предузећа - 28,5 милиона евра;
- 6) 3.919 директно запослених у туризму;
- 7) 178 туристичких предузећа.

**Кључни производи туристичких области:**

- 1) догађаји;
- 2) специјални интереси;
- 3) наутика;
- 4) планине и језера;
- 5) рурални туризам.

**Кључне дестинације туристичких области:**

- 1) Палић-Суботица са околином;
- 2) Фрушка гора/Нови Сад;
- 3) Горње подунавље;
- 4) Вршац-Делиблатска пешчара;
- 5) Зобнатица, Карађорђево.

**Кључни инвестициони пројекти:**

- 1) марине и туристички комплекси уз Дунав;
- 2) Палић;
- 3) салаши;
- 4) нови тематизовани пројекти (Петроварадинска тврђава, Зобнатица, Карађорђево);
- 5) рехабилитација бања;
- 6) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.

**Умерене пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 917 хиљада долазака;
- 2) 3.209,5 хиљада ноћења;
- 3) 31.500 хиљада лежајева.

**Амбициозне пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 1.099,5 хиљада долазака;
- 2) 3.484,4 хиљада ноћења;
- 3) 35.700 хиљада лежајева.

### 3) ИСТОЧНА СРБИЈА - ЈОШ УВЕК НЕОТКРИВЕНА

#### Ресурсна и атракциона основа туристичких области:

а) природа:

- 1) Власинско језеро,
- 2) језера (Бованско, Јовачко),
- 3) термални и минерални извор са бањама,
- 4) планине (Стара, Сува, Озрен, Ртањ),
- 5) пећине (Ресавска, Злотска, Церјанска, Петрлашка, Вртиште);

б) култура:

- 1) археолошки налази (Медиана, Ромулиана),
- 2) манастири,
- 3) Ђеле кула, Трајанова табла,
- 4) музеји и галерије,
- 5) Сокоград;

в) догађаји:

- 1) филмске свечаности,
  - 2) хорске свечаности,
  - 3) Гитаријада,
  - 4) Златне руке,
  - 5) Прва хармоника;
- г) гастрономија - аутохтона јела и пића;

д) активности:

- 1) скијање,
- 2) лов,
- 3) екстремни спортови,
- 4) бициклизам и мото-трке.

#### Туризам туристичких области:

- 1) 185 хиљада долазака;
- 2) 835,3 хиљаде ноћења;
- 3) 232 објекта за смештај;
- 4) 13.485 лежаја;
- 5) приходи предузећа - 18,4 милиона евра;
- 6) 4.700 директно запослених у туризму;
- 7) 105 туристичких предузећа.

#### Кључни производи туристичких области:

- 1) кружна путовања;
- 2) специјални интереси;
- 3) планине и језера;
- 4) здравствени туризам;
- 5) рурални туризам.

#### Кључне дестинације туристичких области:

- 1) Сокобања;
- 2) Ниш,
- 3) Зајечар;
- 4) Власинско језеро;
- 5) Стара планина.

#### Кључни инвестициони пројекти:

- 1) пројекат Стара планина;
- 2) пројекат рехабилитације бања;
- 3) рехабилитација градских хотела;
- 4) Власинско језеро;
- 5) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.

**Умерене пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 606,1 хиљада долазака;
- 2) 2.455 хиљада ноћења;
- 3) 27.000 хиљада лежаја.

**Амбициозне пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 723,3 хиљаде долазака;
- 2) 2.929,5 хиљада ноћења;
- 3) 31.450 хиљада лежаја.

#### **4) ЗАПАДНА СРБИЈА ИСТОРИЈА И ТРАДИЦИЈА СА ДОЖИВЉАЈИМА У ПРИРОДИ**

**Ресурсна и атракциона основа туристичких области:**

а) природа:

1) планине (Златибор, Копаоник, Голија, Тара - Мокра гора, Златар, Дивчибаре, Шар планина),

- 2) Морава и језера,
- 3) термални и минерални извори са бањама,
- 4) Овчарско-кабларска клисура;

б) култура:

- 1) Манастири,
- 2) Градина,
- 3) Сликарска колонија,
- 4) Сабор народног стваралаштва;

в) догађаји:

- 1) Гуча фестивал,
- 2) Карневал и филмски фестивал Врњачка Бања,
- 3) Косидба,
- 4) Весели спуст,
- 5) Дани комедије, Тешњарске вечери;

г) гастрономија:

- 1) аутохтона јела и пића,
- 2) Шумадијска краљица;
- 3) Гибаницајада;

д) активности:

- 1) скијање,
- 2) лов,
- 3) планинарење,
- 4) сплаварење.

**Туризам туристичких области:**

- 1) 540,1 хиљада долазака;
- 2) 2703,6 хиљада ноћења;
- 3) 243 објекта за смештај;
- 4) 33.998 лежаја;
- 5) приходи предузећа - 29,6 милиона евра;
- 6) 4.785 директно запослених у туризму;
- 7) 104 туристичка предузећа.

**Кључни производи туристичких области:**

- 1) догађаји;
- 2) специјални интереси;
- 3) планине и језера;
- 4) здравствени туризам;
- 5) рурални туризам.

**Кључни инвестициони пројекти:**

- 1) довршење и проширење/побољшање постојећих дестинација (Копаноник, Златибор, Дивчибаре);
- 2) рехабилитација бања;
- 3) рехабилитација градске хотелске структуре;
- 4) отварање нових дестинација (Мокра гора, Голија, Тара);
- 5) креирање бар две туристичке области руралног туризма;
- 6) проширење инфраструктуре и капацитета за догађаје;
- 7) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.

**Умерене пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 1.345,5 хиљада долазака;
- 2) 5.382 хиљаде ноћења;
- 3) 56.250 хиљада лежаја.

**Амбициозне пројекције раста до 2015. године:**

- 1) 1.617,9 хиљада долазака;
- 2) 6.471,9 хиљада ноћења;
- 3) 63.750 хиљада лежаја.

**Прилог 6****Туристички сектор Републике Србије 2015. године - основне квантификације**

<b>Број соба</b> - 36.163, од чега: - хотели - 17.189 (5*-732; 4*-1.319; 3*6.111; 2*-5.159; остало-3.868) - мотели, пансиони, ТН - 4.020 - лечилишта - 2.875 - приватни смештај - 5.278 <b>Број лежајева</b> - 85.867, од чега: - хотели - 36.088 - мотели, пансиони, ТН - 9.980 - лечилишта - 6.477 - приватни смештај - 12.162 <b>Доласци туриста</b> - домаћи - 1,7 милиона - страни - 0,3 милиона <b>Ноћења туриста</b> - домаћи - 5,9 милиона - страни - 0,8 милиона <b>Укупан приход</b> - 231 милион евра <b>Број директно запослених</b> - регистровани - 27.869 - нерегистровани - 75.000 <b>Просечна плата</b> - нето - 135 евра	<b>Број соба</b> - 70.000, од чега: - хотели - 24.500 (5*-2.000; 4*-3.500; 3*-11.500; 2*-6.500; остало - 1.000) - мотели, пансиони, ТН-6.500 - лечилишта - 10.000 - приватни смештај - 15.000 <b>Број лежајева</b> - 150.000, од чега: - хотели - 49.000 - мотели, пансиони, ТН-15.000 - лечилишта - 20.000 - приватни смештај - 30.000 <b>Доласци туриста</b> - домаћи - 2,3 до 2,5 милиона - страни - 3,1 до 3,3 милиона <b>Ноћења туриста</b> - домаћи - 7,5 до 8,0 милиона - страни - 7,0 до 7,5 милиона <b>Укупан приход</b> - 1,3 милијарде евра <b>Број директно запослених</b> - регистровани - 100.000 - нерегистровани - 10.000 <b>Просечна плата</b> - нето - 450 евра	<b>Број соба</b> - 79.000, од чега: - хотели - 27.500 (5*-2.250; 4*-3.950; 3*-12.900; 2*-7.300; остало-1.100) - мотели, пансиони, ТН - 7.400 - лечилишта - 11.500 - приватни смештај - 17.000 <b>Број лежајева</b> - 170.000, од чега: - хотели - 55.000 - мотели, пансиони, ТН - 17.000 - лечилишта - 23.000 - приватни смештај - 34.000 <b>Доласци туриста</b> - домаћи - 2,7 до 3,0 милиона - страни - 3,7 до 4,0 милиона <b>Ноћења туриста</b> - домаћи - 9,0 до 9,5 милиона - страни - 8,5 до 9,0 милиона <b>Укупан приход</b> - 1,7 милијарди евра <b>Број директно запослених</b> - регистровани - 105.000 - нерегистровани - 10.000 <b>Просечна плата</b> - нето - 600 евра
---	--	--

Управљање и администрација



## Програми конкурентности и акциони планови

Подручје	Програм	Акциони планови
Туристичке компаније и ривалитет	Програм побољшања и развоја смештајних капацитета	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рехабилитација реновирање и модернизација постојећих капацитета</li> <li>▪ Развој нових инвестиционих пројеката (тзв. "green-field" пројекти)</li> <li>▪ Програм за категоризацију и квалитет</li> <li>▪ Програм стварања додатне понуде</li> <li>▪ Побољшање сарадње и нивоа удруживања у оквиру смештајног сектора</li> </ul>
	Програм развоја туристичког система квалитета	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Елаборирање система квалитета</li> <li>▪ Формирање одбора за квалитет</li> <li>▪ Креирање ознака квалитета и процедура</li> </ul>
Услови тражње	Програм заштите потрошача	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Успостављање националне комисије/одбора за заштиту потрошача</li> </ul>
	Програм развоја туристичког информационог система (информативни центри, брошуре, имиџ, позиционирање итд.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање одговарајућег позиционирања Републике Србије и њених туристичких подручја</li> <li>▪ Програм изградње туристичког информационог система Републике Србије</li> <li>▪ План побољшања садржаја и опреме у информативним центрима</li> </ul>
Сектор подршке/понуде	Програм управљања дестинацијом и имплементација (сарадња, договори итд.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оснивање Дестинацијске менаџмент организације (ДМО)</li> <li>▪ Оснивање Дестинацијских менаџмент компанија (ДМК)</li> </ul>
	Програм развоја додатне туристичке понуде (трговина, гастрономија, угоститељство, активности, путничке агенције итд.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање атрибута с додатном вредношћу у склопу гастрономске понуде Републике Србије</li> <li>▪ Креирање специфичних ознака за објекте са понудом хране и пића</li> <li>▪ Оснивање радног тела/комисије ради дефинисања, имплементације</li> </ul>

		<p>и контроле критеријума означавања/критеријума доделе ознака</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање подручја за куповину</li> <li>▪ Програм понуде локалних заната</li> <li>▪ Програм промоције локалних пијаца</li> <li>▪ Обликовање производа и активности који ће се реализовати у складу са предлозима Стратегије развоја туризма Републике Србије</li> <li>▪ Обликовање специјализованих производа, активности и искуства за туристе</li> <li>▪ Програм повећања понуде услуга путничких агенција</li> <li>▪ Програм повећања квалитета услуга и естетике компанија/путничких агенција</li> </ul>
Фактори производње	Програм побољшања доступности и приступа (ваздух, копно и вода)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Отварање алтернативних саобраћајних друмских праваца између различитих туристичких дестинација</li> <li>▪ Креирање система одморишта и видиковаца са потребном опремом</li> <li>▪ План побољшања и креирања услуга и опреме у маринама</li> <li>▪ План побољшања услуга аеродрома и ваздушних веза са Републиком Србијом</li> <li>▪ План побољшања услуга јавног саобраћаја и повезаности</li> <li>▪ План побољшања такси услуга</li> </ul>
	Програм побољшања јавних услуга (електро и водоснабдевање, отпадне воде, смеће и рециклирање)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План побољшања опште понуде јавних услуга</li> <li>▪ План примене у туризму алтернативних извора енергије који не загађују околину</li> <li>▪ Увођење система прикупљања отпада и постројења за рециклажу</li> <li>▪ Стварање система за контролу дивљих одлагалишта отпада</li> <li>▪ Изградња канализационог система и система рециклирања</li> <li>▪ Формирање комисије за побољшање јавних услуга и садржаја</li> </ul>

	Програм побољшања друмских информација и система означавања	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање система означавања</li> <li>▪ Креирање различитих категорија означавања</li> </ul>
	Програм и планови побољшања и одржавања река и језера	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Креирање адекватне инфраструктуре, опреме и услуга на подручју река, језера и приобаља <ul style="list-style-type: none"> <li>○ отпадне воде (механички, хемијски, биолошки третман)</li> <li>○ приступ копном (креирање простора за паркирање, побољшање јавног превоза до река и језера)</li> <li>○ приступ (креирање простора за везивање бродова, побољшање приступа за пешаке, побољшање начина пружања информација путем система сигнализације простора)</li> <li>○ Спортска опрема (креирање простора за риболов и остале спортске активности)</li> <li>○ пројекти набавке опреме и средстава за културне делатности</li> <li>○ означавање (организација система означавања за кориснике и посетиоце река и језера, информативни панели, мапе, услуге, итд.)</li> <li>○ осветљење и остало</li> <li>○ побољшање услуга (барови, ресторани, терасе, организатори активности, здравствене услуге, јавни превоз, служба за сигурност, прва помоћ, чишћење, одржавање итд.)</li> </ul> </li> </ul>



### Инвестициона стратегија за постојеће објекте/ пројекте

Београдска регија	Војводина	Западна Србија	Источна Србија
-------------------	-----------	----------------	----------------

Реструктурирање, рехабилитовање и подизање квалитета главнине постојећих смештајних објеката, туристичке супраструктуре, дестинацијске инфраструктуре и услужних делатности повезаних с развојем туризма.

Извор: Horwath Consulting Загреб

### Инвестициона стратегија за нове објекте/пројекте

Београдска регија	Војводина	Западна Србија	Источна Србија
-------------------	-----------	----------------	----------------

Висококвалитетни микропројекти урбане интерполације	Висококвалитетни пројекти развоја нових концепата смештајне понуде који су интегрисани с природом и компатибилни с концептом одрживог развоја
Иновативни пројекти у функцији развоја нових туристичких производа, промовисања имица Београда и Србије	Интелигентни пројекти интегрисаног туристичког развоја у функцији креирања потпуно нових/ иновативних производа и међународног промовисања имица Србије као све интересантније туристичке дестинације
"Breakthrough" Пројекти урбане конверзије	Иновативни "breakthrough" мегапројекти планског развоја и отварања досад туристички неоткривених и/или недовољно валоризованих планинских простора у функцији креирања одређеног броја престижних одморишних дестинација намењених подједнако интернационалној и домаћој тражњи.

**а) ПРОЦЕНА БРОЈА СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА У КОЈЕ ЋЕ СЕ ИНВЕСТИРАТИ ДО 2015. ГОДИНЕ**

	Београд	Војводина	Источна Србија	Западна Србија	Укупно
"Brownfield" - број смештајних јединица	3.190	5.636	4.117	16.033	<b>28.976</b>
"Greenfield" - број смештајних јединица	11.626	11.737	10.886	14.748	<b>48.996</b>
• Класични пројекти	10.522	8.256	8.737	11.273	<b>38.787</b>
• "Пробојни" ("breakthrough") пројекти	1.104	3.481	2.149	3.475	<b>10.209</b>
<b>УКУПНО</b>	<b>14.816</b>	<b>17.372</b>	<b>15.003</b>	<b>30.781</b>	<b>77.972</b>

**б) ПРОЦЕЊЕНЕ ВИСИНЕ ПОТРЕБНИХ УЛАГАЊА У ТУРИСТИЧКИ СЕКТОР РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ ДО 2015. ГОДИНЕ (У 000 ЕВРА)**

	Београд	Војводина	Источна Србија	Западна Србија	Укупно
"Brownfield" - број смештајних јединица	159.494,4	281.778,9	205.867,9	801.659,6	1.448.800,6
"Greenfield" - број смештајних јединица	466.447,2	852.925,2	511.389,0	766.170	2.596.931,3
• Класични пројекти	328.387,8	417.808,0	242.749,4	331.872,0	1.320.817,3
• "Пробојни" ("breakthrough") пројекти	138.059,4	435.117,2	268.639,6	434.297,9	1.276.114,1
<b>УКУПНО</b>	<b>625.941,6</b>	<b>1.134.703,9</b>	<b>717.256,9</b>	<b>1.567.829,5</b>	<b>4.045.731,9</b>

Систем подстицаја

ТУРИСТИЧКИ ПРОИЗВОДИ КОЈЕ ТРЕБА ПОДСТИЦАТИ	ФИНАНСИЈСКИ			КВАЗИФИНАНСИЈСКИ			ФИСКАЛНО			
	Директна државна улагања	Развојни кредити	Једно- кратни грантови	Субвенц. камата	Државне гаранције	Повољне концесије	Tax. holidays	Loss carry forward	Убрзана аморт.	Нижи комунални доприноси
<b>1. Пројекти рехабилитације</b>										
- мањи хотели у градским насељима		X		X			X	X	X	X
- велики хотели		X		X	X		X	X	X	X
- лечилишта	X	X		X	X	X	X	X	X	X
<b>2. Пројекти рехабилитације и/или пренамене</b>										
- радничка и омладинска одмаралишта у хотел		X		X			X	X	X	X
- фабрички погон у смештајни објект/објект мешовите намене		X	X	X			X	X	X	X
- стамбени објекти у смештајне		X		X			X	X	X	X
- велике рехабилитације урушеног урбаног ткива	X	X		X	X	X	X	X	X	X
<b>3. "Greenfield" пројекти</b>										
- породични хотели		X		X			X	X	X	X
- иновативни хотелски/туристички концепти		X		X			X	X	X	X
- велики брендирани хотели		X		X			X	X	X	X
- речне марине	X	X		X		X	X	X	X	X
- иновативни туристички комплекси		X		X			X	X	X	X
- "Breakthrough" пројекти развоја дестинације	X	X		X	X	X	X	X	X	X
- пројекти приватног инфраструкт.		X		X		X	X	X	X	X

опремања локације

**4. Пројекти  
руралног туризма**

- појединачни објекти	X		X			X	X	X	X	X
- рурални комплекси (нпр. етно село)	X	X	X		X	X	X	X	X	X

**5. Пројекти везани  
за смањивање  
незапослености**

- програм самозапошљавања у туризму	X	X				X	X	X	X	X
- центри за едукацију	X	X	X			X	X	X	X	X
- преквалификац. и дошколовање		X				X				

**6. Пројекти повезани са  
заштитом животне  
средине**

X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**7. Пројекти повезани са  
културом**

- организовање догађаја		X	X			X	X	X	X	X
- заштита историјских споменика и културне баштине	X		X		X					
- уређивање градских језгара/паркова	X		X			X	X	X	X	X

**Прилог 12**

**Инвестициони пројекти**

Назив/локација пројекта	Тип и врста пројекта	Тржишна атрактивност	FDI потенцијал	Ниво припремљености	Развојни приоритет
1. Велико Градиште	Развој дестинације и резорта (енгл. "resort")	3	3	5	II
2. Београд на рекама	Пројекат урбане рехабилитације	5	5	3	I
3. Авала	Тематски парк	3	1	1	IV

4. Ђердапска клисура	Пројекат заштите и привређивања	5	3	1	III
5. Палић-Лудаш	Реструктурирање и рехабилитација	4	4	3	II
6. Петроварадинска тврђава	Реструктурирање и рехабилитација	5	5	3	I
7. Чента	Интегрални панонски резорт (енгл. "resort")	4	3	1	III
8. Фрушка гора	Рехабилитација простора нац. парка	4	3	1	III
9. 101+1 салаш	Субрегионални развојни пројекат	4	3	1	III
10. Горње Подунавље	Интегрални дестинацијски пројекат	4	4	1	III
11. Златибор-Златар	Интегрални субрегионал. пројекат	4	4	2	II
12. Тара-Дрина	Интегрални дестинацијски пројекат	5	3	4	I
13. Голија	Развој дестинације и резорта (енгл. "resort")	4	4	2	II
14. Дивчибаре	Реструктурирање и рехабилитација	5	4	2	II
15. Гуча	Пројекат управљања дестинацијом	5	2	3	II
16. Мокра гора-Тутин	Развој дестинације и резорта (енгл. "resort")	4	3	1	III
17. Б. Кобила-Првонек	Развој дестинације и	4	3	1	III

	резорта (енгл. "resort")				
18. Стара планина	Развој неколико планинских резорта (resort)	5	5	2	I
19. Соко Бања	Рехабилитација и управљање дестинацијом	4	3	1	III
20. Власинско језеро	Развој дестинације и резорта (resort)	4	4	3	II
21. Ниш-Феликс Ромулиана	Обнова и туристичка интерпретација	3	1	1	IV
22. Стиг-Кучајске планине-Бељаница	Развој неколико планинских резорта (resort)	4	3	2	III

## Прилог 13

### Маркетиншко позиционирање Републике Србије

#### Централно позиционирање

#### СРБИЈА -Где Дунав среће Балкан

Кластерско позиционирање	Војводина	Београд	Источна Србија	Западна Србија
	Водено благо Панонски ужитак	Заводљив и узбудљив, Град добрих вибрација	Још увек недирнута Још увек неоткривена	Откривање живота у традицији и природи
Главне користи	Доживљај воде Панонски начин живота Романтичне мале дестинације	Град који живи Комуникације Бити "in" Бити откривен	Активности на отвореном Мир и тишина Минерални извори	Термални и здравствени центри Планинске дестинације Жива атмосфера Средњовековна култура и манастири
Имиџ	Мултикултуралност	Забава	Природа	Забавна

Панонска равница	Пословност	Здравље	атмосфера
Живот на води и уз	Космополит	Спорт и	"joie de vivre"
воду		релаксација	Иновативност

## Прилог 14

### Преглед почетних маркетинг програма на нивоу Републике Србије

ПОДРУЧЈЕ	ПРОГРАМИ
Маркетиншка инфраструктура (МИ)	МИ 1 Креирање марке и стварање имиџа
	МИ 2 База података
	МИ 3 Банка фотографија и филмова
	МИ 4 Маркетиншки информациони систем
Систем продаје и комерцијализације (ПК)	ПК 1 Развој интернет портала
	ПК 2 Туристички сајмови
	ПК 3 Директни маркетинг
	ПК 4 Продајни приручник
	ПК 5 Путовања за представнике медија и туре упознавања
	ПК 6 Промотивни производи
	ПК 7 Програми лојалности
	ПК 8 Радионице "Купите Србију"
	ПК 9 Кооперативни маркетинг
Систем комуникације (К)	К 1 Односи с јавношћу и прес биро
	К 2 Публикације

	К 3	Публицитет-оглашавање
	К 4	Промоциони пакет
	К 5	Цепни водич Србија
	К 6	Каталог за сваки од производа Србије
	К 7	Брошура/Водич догађаја
Интерни маркетинг/ИМ Људски ресурси	ИМ 1	Едукативни семинари за стварање дестинацијске менаџмент организације
	ИМ 2	Семинари за развој производа и пакета
	ИМ 3	Увођење организације и мониторинга
	ИМ 4	Интерна промоција
	ИМ 5	Билтен/newsletter
	ИМ 6	Семинари маркетинг клуба
	ИМ 7	Награде и признања

## Прилог 15

### Постојећа организација управљања туристичким дестинацијама у Републици Србији

Ниво	Туристички систем Србије
<b>Национални</b>	Туристичка организација Србије (ТОС) је надлежна за промотивне и информативне активности с изузетком процедуре овлашћења за посао аниматора. Избором Управног и Надзорног одбора (Борд директора) допуштен је утицај туристичке индустрије, али само на саветодавној основи, јер директора и оба одбора именује Влада.
<b>Кластерско регионални</b>	Имају као и ТОС искључиво маркетиншку мисију. Оснивање ових организација припада регионалним и покрајинским властима, док своје програме морају доносити у складу са Стратегијом развоја туризма Републике Србије и плановима и програмима ТОС-а. Не осигурава јак хијерархијски утицај и потребне синергије.
<b>Локални/градски</b>	Организација је постављена законски према типичној



локалној дестинацијској менаџмент организацији (ДМО) где се поред маркетиншких активности уводе и активности које су од значајног утицаја на раст конкурентности дестинације (посебно дефинисане активности по закону-одговорности за управљање простором, развој локалне инфраструктуре, сарадња са локалном туристичком индустријом, као и организација туристичких манифестација.

## Прилог 16

