

Ministarstvo trgovine, turizma i usluga

**STRATEGIJA TURIZMA REPUBLIKE
SRBIJE**

PRVI FAZNI IZVEŠTAJ

NARUČILAC:

**Ministarstvo trgovine, turizma i
usluga Republike Srbije
Nemanjina 22-26
Beograd
Srbija**

Sadržaj

PREDGOVOR	1
1. PRISTUP, CILJEVI I METODOLOGIJA PROJEKTA	3
1.1. OKVIR ZA OPERATIVNU STRATEGIJU TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE.....	3
1.2. CILJEVI	4
1.3. KLJUČNA PITANJA PROJEKTA	4
1.4. BAZIČNI PRINCIPI IZVOĐENJA PROJEKTA	5
1.5. METODOLOŠKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA	6
1.6. PROGRAM ISTRAŽIVANJA I RADIONICA.....	7
2. DIJAGNOZA	10
2.1. SRBIJA - GENERALNA KVALIFIKACIJA DESTINACIJE	10
2.1.1. POLITIKA I ADMINISTRATIVNI SISTEM	10
2.1.2. GEOGRAFIJA I KLIMA	10
2.1.3. STANOVNIŠTVO	10
2.1.4. SAOBRAĆAJ I KOMUNIKACIJE	11
2.1.5. PRIVREDA	11
2.1.5. KAKO DALJE?	13
2.2. TURIZAM SRBIJE - DIJAGNOZA.....	14
2.2.1. DANAŠNJI SRPSKI PROIZVOD	14
2.2.2. SMEŠTAJNA PONUDA	14
2.2.3. TURISTIČKA TRAZNJA	15
2.2.4. ZAKLJUČAK	17
2.3. KARAKTERISTIKE KORISNIKA SRPSKE TURISTIČKE PONUDE	18
2.3.1. KARAKTERISTIKE STRANIH TURISTA PREMA ISTRAŽIVANJU "EXIT"	18
2.3.2. KARAKTERISTIKE STRANIH TURISTA PREMA ISTRAŽIVANJU "HOTELI"	19
2.3.3. KARAKTERISTIKE DOMAĆIH TURISTA PREMA VRSTAMA TURISTIČKIH PROIZVODA	21
2.4. OCENA PROMOCIJE I KOMERCIJALIZACIJE	21
2.4.1. FAZA PLANIRANJA	22
2.4.2. BUDŽET	22
2.4.3. TURISTIČKO INFORMISANJE	22
2.4.4. MARKETING	23
2.4.5. SISTEM KOMERCIJALIZACIJE	24
2.4.6. KONTROLA I MONITORING	25
2.5. OCENA SISTEMA VREDNOSTI.....	25
2.5.1. OCENA LANCA VREDNOSTI	25
2.5.2. "VALUE FOR EFFORT" FORMULA	33
2.6. ZAKLJUČAK	34
3. EFIKASNOST POSLOVNOG MODELA	35
3.1. UVODNE NAPOMENE	35
3.2. PRIHODI, PREDUZEĆA I ZAPOSLENI	35
3.3. EFIKASNOST SRPSKOG HOTELIJERSTVA	35
3.4. PROCES PRIVATIZACIJE U TURIZMU	38
3.5. ORGANIZACIJA TURISTIČKOG SEKTORA SRBIJE	39

4. OCENA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE.....	41
4.1. UVODNE NAPOMENE	41
4.2. TURISTIČKA KONKURENTNOST SRBIJE NA BAZI STAVOVA LOKALNIH "STAKEHOLDERA"	41
4.3. OCENA KONKURENTNOSTI TURISTIČKOG PROIZVODA SRBIJE U ODNOSU NA KLJUČNE FAKTORE USPEHA	42
5. KRETANJA NA SVETSKOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU.....	44
5.1. UVODNE NAPOMENE	44
5.2. PREGLED GLOBALNOG TURISTIČKOG PROMETA I DISTRIBUCIJE.....	45
5.3. PERSPEKTIVE I PROGNOZE RASTA.....	46
5.4. KLJUČNI TRENDOWI NA GLAVNIM EMITIVNIM TRŽIŠTIMA	47
5.5. ŠANSE REPUBLIKE SRBIJE U ODNOSU NA SVETSKA KRETANJA	49
6. ANALIZA KONKURENTSKIH ZEMALJA.....	50
6.1. UVODNE NAPOMENE	50
6.2. BUGARSKA	50
6.3. ČEŠKA	52
6.4. MAĐARSKA.....	54
6.5. RUMUNIJA	56
6.6. SLOVAČKA	58
6.7. PITANJE KLJUČNIH POLUGA RAZVOJA TURIZMA KONKURENATA	60
7. BENCHMARK ANALIZA KLJUČNIH PROIZVODA	62
7.1. UVODNE NAPOMENE	62
7.2. GRADSKI ODMORI	63
7.3. POSLOVNI TURIZAM + MICE	66
7.4. PLANINE I JEZERA (MOUNTAIN & LAKE HOLIDAYS).....	70
7.5. RURALNI TURIZAM.....	74
7.6. ZDRAVSTVENI TURIZAM (SPA / WELLNESS)	77
7.7. POSEBNI INTERESI	80
7.8. DOGAĐAJI (EVENTS)	83
7.9. NAUTIKA	86
7.10. KRUŽNA PUTOVANJA (TOURING).....	89
7.11. ZAKLJUČAK	90
8. SWOT ANALIZA TURIZMA SRBIJE.....	92
8.1. UVODNE NAPOMENE	92
8.2. INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ	92
8.3. TURISTIČKI PROIZVOD	93
8.4. LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA	95
8.5. ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA.....	95
8.6. SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG MARKETINGA.....	96
8.7. ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I PODSTICANJE RAZVOJA TURIZMA	98
8.8. ZAKLJUČAK	100

9. STRATEŠKE PREDNOSTI I STRATEŠKI NEDOSTACI.....	103
9.1. STRATEŠKE PREDNOSTI	103
9.2. STRATEŠKI NEDOSTACI	103
9.3. ZAKLJUČAK	104
10. MOGUĆI SCENARIJI RAZVOJA SRBIJE	105
10.1. UVODNE NAPOMENE	105
10.2. SCENARIO ANALIZA	105
10.3. ZAKLJUČAK	107
11. VIZIJA	108
11.1. OBUHVAT VIZIJE	108
11.2. PRINCIPI	108
11.3. OSLOMAC NA STRATEŠKE PREDNOSTI.....	108
11.4. VREDNOSTI KOJE SRBIJA ŽELI DA KOMUNICIRA.....	109
12. POZICIONIRANJE SRBIJE.....	110
12.1. OSNOVE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE.....	110
12.2. CENTRALNI ELEMENTI PONUDE ATRAKCIJA I RESURSA	110
12.3. GLOBALNI TURISTIČKI TRENDOVI I ŠANSE SRBIJE	110
12.4. ANALIZA KONKURENTSKOG TURISTIČKOG POZICIONIRANJA ODABRANIH NACIONALNIH TURISTIČKIH ORGANIZACIJA IZ REALNOG KONKURENTSKOG KRUGA SRBIJE	111
12.5. UPOREDNI PRIKAZ REŠENJA ZA LOGO I SLOGAN U ODABRANOM KONKURENTSKOM KRUGU	114
12.6. PREDLOG ALTERNATIVNOG STRATEŠKOG TURISTIČKOG POZICIONIRANJA SRBIJE	115
12.7. GLAVNI TURISTIČKI KLASTERI U SRBIJI.....	117
12.8. ZAKLJUČAK	117
13. EVALUACIJA I RANG PRIORITETA SRPSKIH TURISTIČKIH PROIZVODA	118
13.1. UVODNE NAPOMENE	118
13.2. OCENA ATRAKTIVNOSTI IDENTIFIKOVANIH TURISTIČKIH PROIZVODA.....	119
13.3. KLJUČNI FAKTORI USPEHA	120
13.3.1. GRADSKI ODMOR	120
13.3.2. POSLOVNI TURIZAM + MICE	121
13.3.3. KRUŽNE TURE ("TOURING")	122
13.3.4. ZDRAVSTVENI TURIZAM	123
13.3.5. PLANINE I JEZERA ("MOUNTAIN & LAKES HOLIDAYS")	124
13.3.6. NAUTIKA	125
13.3.7. DOGAĐAJI ("EVENTS")	126
13.3.8. SPECIJALNI INTERESI	126
13.3.9. RURALNI TURIZAM	128
13.4. UTVRĐIVANJE PRIORITETA U RAZVOJU/KOMERCIJALIZOVANJU TURISTIČKIH PROIZVODA SRBIJE	128

13.5. KONKURENTSKA STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA.....	130
13.5.1. GRADSKI ODMOR ("CITY BREAKS")	130
13.5.2. KRUŽNE TURE ("TOURING")	130
13.5.3. POSLOVNI TURIZAM I MICE	131
13.5.4. NAUTIČKI TURIZAM	131
13.5.5. DOGAĐAJI ("EVENTS")	132
13.5.6. PLANINE I JEZERA	133
13.5.7. ZDRAVSTVENI TURIZAM ("SPA & WELLNESS")	134
13.5.8. POSEBNI INTERESI	135
13.5.9. RURALNI TURIZAM	136
14. STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE	137
14.1. ŠTA ZNAČI I ZAŠTO JE VAŽNO STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE.....	137
14.2. KONCEPT KONKURENTNOSTI KAO OKVIR ZA STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE.....	138
14.3. PREDLOG TURISTIČKOG STRUKTURISANJA SRBIJE	141
14.3.1. VELIČINA I KVALITET NASLEĐENOG INTERNACIONALNOG TURISTIČKOG BIZNISA	141
14.3.2. POSLOVNA ATRAKTIVNOST POTENCIJALNIH PROIZVODA/POSLOVNIH SEKTORA U KOJIMA SRBIJA KONKURIŠE	141
14.3.3. ATRAKCIJSKA STRUKTURA SRBIJE I MOGUĆNOST IZGRADNJE ISKUSTAVA, IMIDŽA I BRENDINGA POJEDINIH PODRUČJA	141
14.3.4. LEGALNO STANJE TERITORIJALNOG SISTEMA SRBIJE	142
14.3.5. SADAŠNJE STANJE I OČEKIVANE PROMENE POVEZANE S MODERNIZOVANJEM NAJVAŽNIJIH SAOBRAĆAJNIH KORIDORA KROZ SRBIJU (DRUMSKI PUTEVI I DUNAV).....	143
15. MODEL RASTA	152
15.1. UVODNE NAPOMENE	152
15.2. UMERENA VARIJANTA	152
15.3. AMBICIOZNA VARIJANTA	154
15.4. ZAKLJUČAK	155
16. PREDUSLOVI ZA EFIKASNU POLITIKU RAZVOJA TURIZMA SRBIJE	157
16.1. ODNOS STRATEGIJE I POLITIKE TURIZMA.....	157
16.2. USPOSTAVLJANJE EFIKASNE POLUGE ZA RAZVOJ TURIZMA.....	159
16.3. UPRAVLJANJE KONKURENTNOŠĆU ILI KONKURENTSKO UPRAVLJANJE	161
16.4. OBEZBEDITI SNAŽNO VOĐSTVO	162

PREDGOVOR

Na osnovu javnog poziva Ministarstva trgovine, turizma i usluga Republike Srbije objavljenog u "Sl. glasniku RS", br. 11 od 4.02.2005. godine za izradu Strategije razvoja turizma Republike Srbije, kao najpovoljniji ponuđač odabran je konzorcijum u sastavu Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd. Ugovor za realizaciju projekta potpisan je 17. maja 2005. godine.

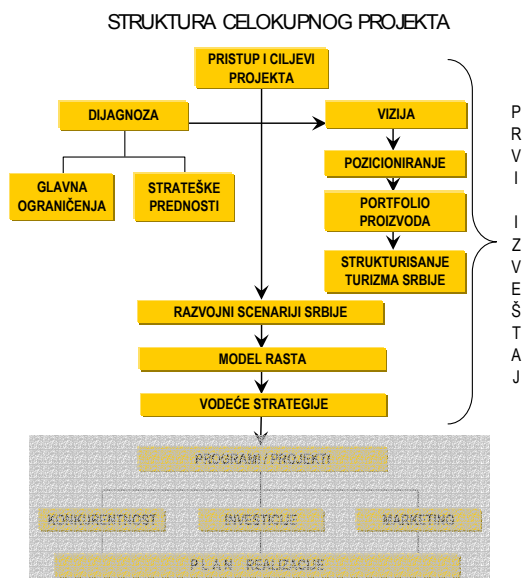
Prema uslovima konkursa, izrada Strategije razvoja turizma Republike Srbije za period 2005 - 2015. godine podeljena je u sedam međusobno povezanih zadataka, i to:

1. Pretpostavke perspektivnog razvoja turizma na području Republike Srbije kao turističke destinacije
2. Rezultati turističke politike u Republici Srbiji u proteklom periodu
3. Promene u okruženju i njihov uticaj na strategiju razvoja turizma Republike Srbije
4. Strateška vizija perspektivnog razvoja turizma Republike Srbije
5. Unapređenje sistema podrške za ostvarivanje strategije
6. Mere za stimulisavanje i podršku strateškoj viziji razvoja turizma
7. Efekti primene strategije razvoja turizma.

Na bazi usklađene internacionalne metodologije izrade nacionalnih strategija razvoja turizma odnosno turističkih master planova, ovaj je projekat u načinu izvođenja, u odnosima s Naručiocem i posebno u procesu komuniciranja s interesnim partnerima, strukturisan prema postavljenim zadacima.

Zadaci su sistemski međupovezani tako da način i kvalitet rešavanja jednog zadatka određuje okvir za

rešenje drugoga. Shematski se to prikazuje u nastavku:

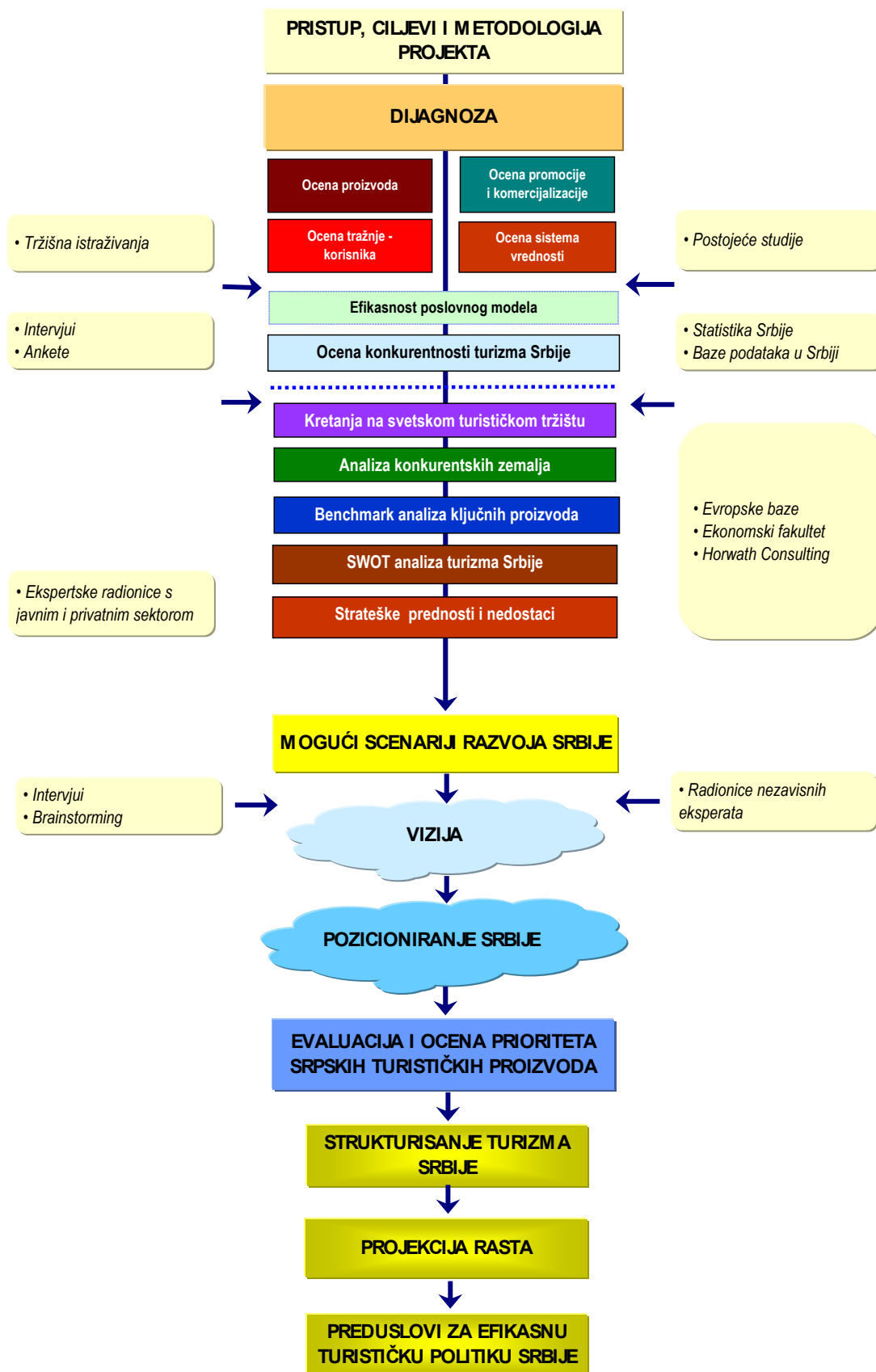


Ovaj dokument predstavlja Prvi fazni izveštaj koji prezentuje rezultate rada na prva četiri zadatka, to jest: (1) Pretpostavke perspektivnog razvoja turizma na području Republike Srbije kao turističke destinacije, (2) Rezultati turističke politike u Republici Srbiji u proteklom periodu, (3) Promene u okruženju i njihov uticaj na strategiju razvoja turizma Republike Srbije i (4) Strateška vizija perspektivnog razvoja turizma Republike Srbije.

Detaljna šema strukture Prvog izveštaja data je na sledećoj strani.

Ovaj Fazni izveštaj se predaje Naručiocu kao radni materijal, koji je osnova za raspravu s Naručiocem.

STRUKTURA PRVOG IZVEŠTAJA



1. PRISTUP, CILJEVI I METODOLOGIJA PROJEKTA

1.1. OKVIR ZA OPERATIVNU STRATEGIJU TURIZMA REPUBLIKE SRBIJE

Događaju se fundamentalne promene u turizmu	kao rezultat prilagođavanja turističke industrije svetskim ekonomskim, tehnološkim, komunikacionim, informacionim, klimatskim, sociopsihološkim i drugim promenama. Menjaju se pravila igre i ključni faktori uspeha u turističkoj industriji što pokazuje pojava novih destinacija na globalnoj karti turizma. Promene u trajanju života, radnom vremenu, životnim stilovima, načinu izbora i kupovanja turističkih putovanja, a posebno cene transportnih usluga, revolucionarno menjaju do juče prevladavajuću paradigmu jednokratnih putovanja zbog godišnjih odmora. Diversifikacija i stalne inovacije proizvoda, doživljaji i emocije, potraga za novim iskustvima, putovanja zbog kulture i obrazovanja postali su novi standardi i tržišne činjenice bez kojih više nije moguće igrati u globalnoj turističkoj industriji.
Srbija je na istorijskoj prekretnici	na šta upućuje niz ubrzanih demokratskih političkih, ekonomskih i institucionalnih promena u pravcu što bržeg priključivanja evropskim integracijama. Posredstvom identifikacije svog privrednog potencijala, jakih i slabih strana svojih regija i privrednih sektora, Srbija će na osnovu regionalnih akcionih planova uskoro morati definisati klustere, gde će sopstvenim snagama, ali i uz pomoć i podršku međunarodne zajednice, izgraditi i izvesti strategije rasta konkurentnosti u sektorima s objektivnim šansama za uspeh. Trenutne aktivnosti brojnih međunarodnih institucija i fondova upućuju da je već započeo intenzivan proces podizanja konkurentnog kapaciteta institucija, preduzeća i pojedinaca.
Kompleks turizma je sigurno neiskorišćeni potencijal Srbije	zbog činjenice da iz objektivnih razloga Srbija nije, niti je bila, ozbiljno prisutna u globalnim turističkim procesima u poslednjih dvadesetak godina. Sa 7 do 8 miliona turističkih noćenja od kojih više od 90% ostvaruju domaći turisti, Srbija danas nije relevantna turistička zemlja, pa se tim više postavlja pitanje uključivanja velikog i neiskorišćenog turističkog potencijala u svetsku turističku industriju. Poslednjih godina to su učinile brojne druge zemlje/destinacije koje imaju sličan ili čak skromniji potencijal od Srbije.
Srbija danas ima samo komparativne prednosti u turizmu	jer poseduje diversifikovanu strukturu osnovnih atrakcija, jer je blizu tradicionalnim i novim turističkim tržištima, jer ima dugu istoriju i opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse i srazmerno dobre komunikacije i jer poseduje veliki ljudski potencijal,
... ali Srbija nije ispravno tržišno pozicionirana	jer uprkos brojnim atrakcijama i vrednostima, srpski turistički proizvodi nisu adekvatno razvijeni niti predstavljeni i komercijalizovani na internacionalnom turističkom tržištu,
...niti Srbija danas ostvaruje značajne privredne rezultate u turizmu	jer sa sadašnjih oko 87.000 smeštajnih kapaciteta u zastarelim objektima ne postiže ni približne poslovne rezultate od onih koje ostvaruje konkurencija, a zbog činjenice da je zbog zatvorenosti tržišta kasnio proces restrukturisanja i privatizacije, da nije bilo značajnih ulaganja iz zemlje i inostranstva, te da nema modernih oblika ponude počev od novih tematskih hotela, tematskih parkova, golf terena, wellness centara, ruralnih sadržaja, nove infrastrukture za putovanja specijalnih interesovanja i dr.
Stoga Srbija mora bitno podići konkurentnost i atraktivnost turističkih proizvoda	putem respektabilnih svetskih iskustava i vlastitih inovacija, oslanjajući se na one proizvode i poslovne sektore u turizmu koji imaju globalnu perspektivu i gde Srbija može izgraditi globalnu konkurentnost. Jer nije Srbija ta koja će postati globalno konkurentna u turizmu već samo izabrani turistički klusteri i poslovni sektori koji globalno konkurišu,

... a zbog čega Srbija mora što pre da:

- ☞ definiše viziju, ciljeve, vodeće strategije i zadatke u turizmu,
- ☞ identifikuje lokalne i inostrane subjekte u turizmu s njihovim interesima, odgovornostima i potencijalnim koristima u turizmu,
- ☞ bitno unapredi postojeću turističku ponudu i razvije nove proizvode i usluge,
- ☞ se jasno pozicionira na turističkom tržištu kao nova turistička destinacija i s novim imidžom, a u skladu s aktuelnim i očekivanim razvojem tržišta,
- ☞ izvede značajne investicije u javnom i privatnom sektoru u turizmu,
- ☞ uspostavi kreativni sistem partnerstva javnog i privatnog sektora u turizmu,
- ☞ formuliše novi upravljački sistem u turizmu kao garanciju za dugoročni i održivi rast turizma.

1.2. CILJEVI

Republika Srbija treba da dobije Strategiju razvoja turizma za period 2005-2015. kojom, iznad svega, treba da postigne povećanje konkurentnosti turističke privrede, povećanje deviznog priliva od turizma, rast domaćeg turističkog prometa, te rast zaposlenosti putem turizma. Uz ove osnovne privredne ciljeve, očekivanja su Republike Srbije da ovim projektom inicira razvoj pozitivnog imidža na svetskom tržištu, da obezbedi dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa u funkciji turizma, da poboljša kvalitet života uz pomoć turizma i da obezbedi zaštitu turističkih potrošača saglasno današnjoj evropskoj praksi.

CILJEVI PROJEKTA

Prihvatajući ovako složene ciljeve i interese Republike Srbije u turizmu, rukovodioci izrade ovog projekta su svesni da se primarni fokus mora staviti na celovitu izgradnju srpskih turističkih proizvoda s izgledima u međunarodnoj konkurenciji. U tom smislu ovaj projekt postavlja

temelje za izgradnju internacionalno konkurentne srpske turističke industrije.

1.3. KLJUČNA PITANJA PROJEKTA

Primenom ovog projekta Republika Srbija treba da nastoji da ozbiljnije zakorači na turističku mapu Evrope i sveta. U tom kontekstu Horwath Consulting i Ekonomski fakultet iz Beograda ističu sledeća najvažnija pitanja ovog projekta:

1) Kojim pravcem će se razvijati turizam Srbije u periodu od 2005. do 2015. godine?

Budući da postoje različite opcije, izveli smo ozbiljne analize različitih scenarija. Postavili smo jasne i merljive ciljeve, a koje smo raspravljali s predstavnicima organa uprave Republike Srbije kao i ključnim interesnim subjektima privatnog sektora turizma Srbije. Odabrali smo one alternative koje najviše odgovaraju odabranim ciljevima. Razvojne strategije su definisane i s pozicije moguće strategije rasta u korelaciji s izborom poslovnog portfolia turizma Srbije.

2) Kako Srbija može da podigne kapacitet svoje turističke industrije da konkuriše na internacionalnom tržištu ?

U poslednjih 20-tak godina Srbija je kao turistička destinacija bila uglavnom izvan međunarodne konkurencije, o čemu svedoče današnji skromni rezultati turističke industrije. U isto vreme dogodile su se velike promene na svetskom turističkom tržištu koje su takođe zaobišle Srbiju, jer ona nije prilagodila svoju turističku ponudu svetskim trendovima. Stoga je u Srbiji nužno dramatično poboljšanje konkurentnosti turističke ponude, a u skladu sa željenim pozicioniranjem na turističkom tržištu. Unapređenje konkurentnosti ponude može se

Prvi fazni izveštaj

brže ostvariti na onim lokalnim područjima gde postoje bazični proizvodi i gde je moguće da se brzo postigne saglasnost javnog i privatnog sektora o modelima, strategijama i rizicima restrukturisanja i repozicioniranja nasledene ponude.

3) Kako Srbija može da identifikuje područja u kojima ima najveći potencijal za rast turizma?

Naš je rad baziran na izabranim klasterima kako bi se razvoj i rast što pre pokrenuo. To obezbeđuje predlaganje i proveru opcija koje su u skladu s realnošću i sa kapacitetom lokalne industrije. Pošto je naša metodologija naglasila važnost uključivanja lokalnih igrača, kao rezultat je proizašla zdrava kooperacija s privatnim i javnim sektorom te veliki broj realno izvodivih projekata za koje u fazi implementacije valja osigurati potrebne poluge.

4) Kako i gde pronaći sredstva za buduće finansiranje turističkog razvoja Srbije?

Nakon identifikovanja projekata koji nude najbolje mogućnosti u turističkom sektoru Srbije, pitanje je gde pronaći sredstva da se šansa pretvori u realnost. Procedurom dizajniranja investicionog programa doći će se do izbora i opisa ključnih investicionih mogućnosti u Srbiji od interesa za domaće i strane investitore. Kao jedan od važnih rezultata ove strategije proizaći će izbor i prezentacija dvadesetak ključnih investicionih projekata koji će se u fazi implementacije ponuditi domaćem i inostranom tržištu investitora.

5) Kako Srbija može da podigne svest o sebi kao turističkoj destinaciji kod evropskih potrošača?

Svaki turistički potrošač pre izbora destinacije za putovanje mora imati percepciju o zemlji i njenoj turističkoj ponudi, kao i bazičnom iskustvu koje ona pruža. Stoga će naš strateški marketing plan biti usmeren na komuniciranje Srbije kao destinacije koja nudi razloge za putovanja kako bi se ubrzao proces kupovanja Srbije kao turističke destinacije. Poseban naglasak se stavlja na povezivanje inicijalnog turističkog pozicioniranja i imidža Srbije s izabranim turističkim proizvodima i njima primerenim kanalima distribucije. Saradnja s odabranim evropskim touroperatorima (organizatorima putovanja) osigurava nam ispravno povezivanje ponude i tržišta tražnje.

6) Kako obezbediti da se ovaj projekat u najvećoj meri primeni?

Budući je reč o pragmatičnoj strategiji to jest Master planu turizma Srbije važno je precizno definisati zadatke, potrebne resurse i odgovornost za njegovu primenu. Posebno je važan dogovor s Naručiocem i njegovim timom za praćenje rada na projektu u vezi s vremenskim rasporedom i prioritetima aktivnosti. Nakon završetka i prihvatanja projekta, računamo i na uspostavljanje monitoring sistema koji bi identifikovao odstupanja i predlagao mere korekcije u fazi implementacije. Ministarstvu trgovine, turizma i usluga kao glavnom Naručiocu obezbeđujemo naš stalni savetnički tim u fazi implementacije svih vitalnih rešenja za odabrane i prihvaćene programe ovog projekta.

1.4. BAZIČNI PRINCIPI IZVOĐENJA PROJEKTA

Princip odozdo na gore

je u najvećoj mogućoj meri primenjeni princip u realizaciji ovog projekta a čija je primena potvrdila na terenu okvire i prostor za promene.

Vidljivo je da se institucionalni sistem Srbije ubrzano modernizuje i da se odgovornost za razvoj i rast sve više decentralizuje. Kapacitet za promene i inovacije na lokalnom i regionalnom nivou sve se više očituje. Provedenim sistemom radionica ne samo da smo podstaknuli aktivno uključivanje svih relevantnih aktera u turističkom procesu Srbije i time identifikovali interese i očekivanja već smo dobili brojne ideje i predloge objektivno izvodljivih programa i aktivnosti koji su sadržani u ovom projektu.

Princip od pojedinačnog ka opštem

budući da tradicionalno razumevanje turizma nestaje. Ne može se, zapravo, više govoriti o turizmu kao jedinstvenoj kategoriji, budući da se proces razmene vrednosti za novac u turizmu ostvaruje na različite načine u različitim oblicima putovanja. Danas govorimo o poslovnim sektorima turizma, to jest turističkim proizvodima u kojima postoje različiti vrednosni sistemi. U svima njima vrede sasvim specifična pravila igre i sasvim različiti ključni faktori uspeha. Republika

	<p>Srbija ima nekoliko tradicionalnih poslovnih sektora u turizmu sa šansama za globalnu konkurentnost, ali i mogućnost da razvije potpuno nove sektore s obzirom na promene na svetskom turističkom tržištu. Dali smo prioritet onim sektorima u kojima Srbija ima najjaču atraktivnost i gde može najbrže da izgradi vlastite konkurentne prednosti. A one se grade na način da se proizvodi i usluge oblikuju po uzoru na konkurente, ili još bolje, na način potpuno različit od konkurencije, to jest s ugradnjom vlastitog identiteta. Na tako odabranom portfoliju proizvoda, odnosno konkurentnih turističkih sektora, predlaže se ukupna razvojna politika u turizmu Srbije.</p>
Od regionalnog ka državnom razvoju turizma	<p>jer se pretpostavke uspeha neke destinacije u turizmu pre svega stvaraju na lokalnom, to jest regionalnom nivou. U tom smislu se moraju identifikovati regije to jest klasteri koji imaju potencijal i snagu za rast i razvoj proizvoda koji internacionalno konkurišu. U tom smislu se za svaku identifikovanu regiju/klaster definiše razvojna vizija i prevladavajući proizvodi, plan investicija, plan konkurentnosti te marketing plan, koji se sintetizuju/integrišu u celovit plan razvoja turizma Republike Srbije.</p>
Princip benchmarkinga	<p>jer naše konačne predloge i rešenja ili izvodimo ili upoređujemo sa svim relevantnim uspešnim praksama u sličnim zemljama ili zemljama koje su na bazi slične strukture atrakcija napravile revolucionaran progres u turizmu u poslednjih petnaestak godina.</p>
Uključivanje interesnih partnera (stakeholders)	<p>jeste princip bez kojeg nije moguće očekivati visok nivo primene predloženih rešenja. U tom smislu smo u prvoj fazi izrade projekta kontaktirali gotovo sve ključne interesne partnere u javnom i privatnom sektoru turizma Srbije kao i potencijalne međunarodne interesne subjekte u turizmu Srbije, posebno touroperatore, potencijalne ulagače, kao i nevladine organizacije i internacionalne fondove.</p>
Uključivanje javnosti	<p>je, takođe, princip bez čije primene nije moguće očekivati visok domet ovog projekta. Naime, stvaranje imidža turističke destinacije nije moguće bez spremnosti uključivanja javnosti u različite projekte podizanja standarda turističkih usluga na celokupnoj teritoriji Srbije. Republika Srbija ne može i ne sme da računa na turizam u izolovanim oazama za strane goste nego, naprotiv, treba da osigura sistem zanimljivih turističkih iskustava na svojoj celokupnoj teritoriji. Zato će biti nužno pojedine delove ovog projekta verifikovati posredstvom javnih prezentacija i medija. Kao deo procesa senzibiliziranja javnosti obavili smo i istraživanje stavova stanovništva Srbije o nekim ključnim pitanjima i interesima za razvoj turizma.</p>

1.5. METODOLOŠKE OSNOVE ISTRAŽIVANJA

Polazeći od navedenih bazičnih principa izvođenja ovog projekta kao i definisanih elemenata iz konkursne dokumentacije, metodološke osnove ovog projekta oblikovane su kako sledi:

- putem primarnih i sekundarnih istraživanja, kao i komuniciranja s interesnim subjektima izvodi se puna objektivizacija stanja i pretpostavki razvoja turizma Republike Srbije, posebno sa stanovišta izgradnje internacionalne konkurentnosti u prioritetnim sektorima/proizvodima, a imajući u vidu pre svega rast inostranog turističkog prometa;
- primenom principa odozdo na gore, ocenjivanjem različitih mogućnosti izgradnje konkurentnosti u

pojednim klasterima/poslovnim sektorima odnosno koncentracije biznisa u klasterima, definišu se razvojna vizija i strategija, modeli rasta, planovi investicija i planovi razvoja konkurentnosti po turističkim klasterima Srbije;

- klasterske i proizvodne strategije se integrišu u celovitu razvojnu strategiju turizma Srbije;
- na osnovu relevantnih kvantitativnih i kvalitativnih tržišnih istraživanja, formuliše se ispravno tržišno pozicioniranje i efikasan, prodajno orijentisan marketing plan turizma Srbije;
- definiše se nov i celovit upravljački mehanizam turizma Republike Srbije; i
- obezbeđuje se efikasan plan implementacije strategije upravljanja turizmom u Srbiji, imajući na umu vremensku dimenziju i potrebne resurse.

1.6. PROGRAM ISTRAŽIVANJA I RADIONICA

Da bi se došlo do pouzdanih rezultata i operativnih rešenja koje je postavio Naručioc u konkursnoj dokumentaciji, za potrebe ovog projekta sproveden je niz istraživanja i obavljeni konsultantski postupci koji su uobičajeni u internacionalnoj praksi sličnih projekata. Osim standardnih desk i field istraživanja, za potrebe ovog projekta izvode se i dodatna anketna istraživanja, intervjui, te serije radionica koje su povezane s potrebom prikupljanja informacija i dodatne argumentacije za različita problemska područja te s proverom primerenosti predloženih rešenja. Program istraživanja i radionica uključuje sledeće:

1. DESK ISTRAŽIVANJA

a) Međunarodno okruženje

Za analizu međunarodnog okruženja i turističkih tokova koristiće se sve relevantne turističke statistike, baze podataka i intelligence sistemi. Oslonićemo se posebno na:

- Statistike WTO-a
- European Travel Monitor

2. PRIMARNA ISTRAŽIVANJA

I) Istraživanje turističke industrije

AKTIVNOST	CILJEVI	STATUS
a) Specijalistički strukturisani upitnici i intervjui s postojećom turističkom industrijom Srbije (hoteli, agencije, restorani, transportna preduzeća i drugi interesni subjekti)	da se prikupe informacije i stavovi o ključnim pitanjima organizacije turizma Republike Srbije, snime barijere i eventualna preklapanja poslovnih misija, kao i snime aktivnosti u toku i projekti koji se izvode samostalno ili u saradnji s međunarodnim institucijama	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
b) Istraživanje touroperatora i specijalizovanih agencija na inostranim, potencijalnim glavnim tržištima Srbije s ciljem istraživanja imidža Srbije, barijera za prodaju klijentima, žalba klijenata	da se ispitaju konkretni interesi operatora u odnosu na Srbiju, da se otkriju barijere njihova ulaska, da se prikupe informacije o trendovima u marketinškim i prodajnim politikama, te da se donese zaključak o trenutnoj poziciji, šansama i mogućim putevima Srbije da se jače etablira na turističkom tržištu	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
c) Istraživanje interesa hotelskih menadžment kompanija i potencijalnih investitora o namerama, barijerama i interesima poslovanja u Srbiji	da se proveri interes ključnih subjekata - hotelskih lanaca / operatora, touroperatora, investitora za Srbijom	obavljeno (jun - oktobar 2005.)

- Istraživanja putovanja za odmor i ostalih specijalnih interesovanja na ključnim tržištima
- Economic Intelligence Unit
- Ostale relevantne statistike i izveštaje.

b) Okruženje Republike Srbije

Za detaljnu analizu okruženja Republike Srbije izvešćemo sledeće bazične analize:

- analize proizvoda i njegovog vremenskog razvoja,
- analiza sadržaja relevantne literature lokalnih i internacionalnih institucija na području turizma Srbije,
- analiza svih za turizam relevantnih statistika Srbije, posebno turističkog prometa, potrošnje i marketinških karakteristika turističkog tržišta,
- analiza službenih dokumenata i programa svih ministarstava koji imaju uticaj na turističku praksu Srbije,
- analiza važnije pravne dokumentacije na području turizma Srbije,
- ostala istraživanja, statistike i baze podataka, a posebno Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Prvi fazni izveštaj

d) Istraživanje aktuelnih poslovnih performansi hotelske industrije Srbije i poređenje sa okruženjem, a prema jedinstvenoj internacionalnoj metodologiji istraživanja hotelijerstva	da se otkriju bitna tržišna obeležja tražnje za hotelima, da se utvrdi celovita tržišno-finansijska poslovna slika hotela koji posluju u Srbiji	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
---	---	------------------------------------

II) Istraživanje potrošača

e) Anкета turista u Srbiji na izlaznim tačkama	da se utvrde motivi dolaska turista, potrošnja, vrsta korišćenog turističkog proizvoda, ocena pojedinih elemenata turističke ponude u Srbiji, stavovi turista o imidžu Srbije i atributima, na uzorku od najmanje 1000 posetilaca	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
f) Anкета turista tokom boravka u Srbiji	da se utvrde motivi dolaska turista, vrsta korišćenog turističkog proizvoda, nivo konkurentnosti turističkih proizvoda Srbije, ocena pojedinih elemenata turističke ponude u Srbiji, stavovi turista o imidžu Srbije i atributima	obavljeno (jun - oktobar 2005.)

III) Istraživanje stanovništva Srbije

g) Istraživanje interesa i opštih vrednosnih stavova, kao i stavova i interesa prema turizmu stanovništva Srbije	da se utvrde stavovi lokalnog stanovništva o zadovoljstvu postojećim stanjem i željenom pravcu turističkog razvoja na području Republike Srbije, na uzorku od najmanje 1000 ispitanika	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
--	--	------------------------------------

IV) Istraživanje opinion lidera Srbije

h) Strukturisani dubinski intervjui s intelektualnom i poslovnom elitom Srbije	da se utvrde stavovi ključnih osoba u pogledu mogućih razvojnih usmerenja i potencijala rasta turizma na području Republike Srbije, na uzorku od najmanje 120 ispitanika	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
--	--	------------------------------------

V) Istraživanje stavova interesnih partnera i radionice

i) Intervjui s ključnim osobama iz javnog sektora i privatnog turističkog sektora u Republici Srbiji	da se utvrde stavovi ključnih osoba iz javnog sektora / turističkog sistema na području Republike Srbije u pogledu mogućih razvojnih usmerenja i potencijala rasta turizma u Srbiji, kao i o prioritetima ključnih aktivnosti u izgradnji marketing sistema turizma Republike Srbije	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
j) Pet radionica s predstavnicima interesnih partnera povezanih sa turizmom u Republici Srbiji - po klasterima (Subotica-Palić, Novi Sad, Niš, Čačak, Beograd)	da se komuniciraju ključna pitanja razvoja turizma pojedinog klastera sa svim relevantnim subjektima: gradonačelnicima / predsednicima opština, direktorima turističkih organizacija, hotelijerima, turističkim agencijama, udruženjima preduzetnika i privatnih iznajmljivača soba, predstavnicima kulture, parkova prirode, lokalnim stručnjacima, te javnim i komunalnim službama da se ocene prednosti, slabosti, snage i mogućnosti, da se komunicira projekt, kao i da se prikupe ostale relevantne činjenice i informacije	obavljeno (jun - oktobar 2005.)

k) Anketna istraživanja s predstavnicima interesnih partnera povezanih sa turizmom u Republici Srbiji - po klasterima (Subotica, Palić, Niš, Čačak, Beograd)	da se utvrde stavovi ispitanika o potencijalu resursa i atrakcija i stepenu njihove valorizacije da se utvrde stavovi ispitanika o elementima konkurentnosti regije / područja po definisanim elementima konkurentnosti da se utvrdi vizija razvoja turizma u pojedinom klasteru da se identifikuju bazična razvojna usmerenja turizma u klasteru da se utvrdi lista perspektivnih turističkih proizvoda u klasteru da se utvrdi lista ključnih turističkih projekata u turizmu da se utvrdi nivo očekivanja od Strategije razvoja turizma	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
l) Intervjui s direktorima i predsednicima lokalnih turističkih organizacija, kao i gradonačelnicima / predsednicima opština	da se utvrde stavovi direktora i predsednika turističkih organizacija, kao i gradonačelnika i predsednika opština na području Republike Srbije u pogledu mogućih razvojnih usmerenja i potencijala rasta turizma u Srbiji	obavljeno (jun - oktobar 2005.)
m) Radionice s predstavnicima interesnih partnera povezanih sa turizmom u Republici Srbiji (po pojedinim klasterima)	da se proveri primerenost razvojnih scenarija da se identifikuju mogući razvojni projekti i njihovi prioriteti da se provere ključni faktori uspeha plana implementacije	u pripremi za drugu fazu projekta

2. DIJAGNOZA

2.1. SRBIJA - GENERALNA KVALIFIKACIJA DESTINACIJE

2.1.1. POLITIKA I ADMINISTRATIVNI SISTEM

Nakon raspada SFRJ, Srbija je postala sastavni deo Savezne Republike Jugoslavije (zajedno s Crnom Gorom). Tokom 2003. godine SRJ je preimenovana u Državu zajednicu Srbije i Crne Gore. Iako na području Republike Srbije nije bilo ratnih dejstava za vreme trajanja ratova u neposrednom okruženju tokom prve polovine 90-ih godina 20. veka, posledice tih ratova su se osećale, a Srbija je u periodu od 1992-1995. bila i pod sankcijama Ujedinjenih nacija. Tokom 1999. došlo je do ratnih dejstava na teritoriji Srbije i bombardovanja od strane NATO pakta. Po prestanku bombardovanja, Kosovo je stavljeno pod protektorat Ujedinjenih nacija koje i danas faktički upravljaju ovom pokrajinom, koja je zvanično i dalje deo Državne zajednice Srbije i Crne Gore. Nakon pada nedemokratskog režima 5. oktobra 2000. godine i preuzimanja vlasti od strane demokratskih snaga, Republika Srbija je drastično promenila političku orijentaciju te se okrenula Evropskoj uniji i uključivanju u međunarodne integracije.

U okviru Srbije nalaze se dve autonomne pokrajine Vojvodina i Kosovo, pri čemu je celokupna teritorija podeljena na 194 opštine, odnosno 29 okruga: Borski, Braničevski, Jablanički, Južno - Bački, Južno - Banatski, Kolubarski, Kosovski, Kosovsko - Mitrovački, Kosovsko - Pomoravski, Mačvanski, Moravički, Nišavski, Pčinjski, Pečki, Pirotski, Podunavski, Pomoravski, Prizrenski, Rasinski, Raški, Severno - Bački, Severno - Banatski, Srednje - Banatski, Sremski, Šumadijski, Toplički, Zaječarski, Zapadno - Bački i Zlatiborski.

Najveće urbane aglomeracije u Srbiji su glavni grad Beograd (1,6 miliona stanovnika), Novi Sad (298 hiljada stanovnika), Niš (250 hiljada stanovnika), Kragujevac (175 hiljada stanovnika) i Subotica (148 hiljada stanovnika).

2.1.2. GEOGRAFIJA I KLIMA

Srbija je locirana u jugoistočnom delu Evrope, na centralnom delu Balkanskog poluostrva. Srbija se nalazi na raskrsnici puteva koji vode od Zapadne Evrope ka Turskoj i Bliskom Istoku. Površina zemlje je 88.361 km², od čega 10.849 km² otpada na Kosovo.

Severni, ravničarski deo Srbije, Vojvodina, je protkan rečnim tokovima (Dunav, Sava, Tisa), dok su centralni i južni delovi brdoviti i planinski. Srbija ima 55 odsto obradive površine (od čega je oko 60% obrađeno), dok je 27 odsto pod šumom. Visinu od preko 2.000 metara dostiže 15 planinskih vrhova.

Srbija ima umereno kontinentalnu klimu koju karakterišu hladne zime i topla leta, sa dobro raspoređenim padavinama i umerenim prelazima između izraženih godišnjih doba. Srbija ima dosta prirodnih lepota (5 nacionalnih parkova, 20 parkova prirode, kao i nekoliko lokaliteta pod zaštitom UNESCO-a) koje, uz adekvatnu valorizaciju, primerenu zaštitu i rešavanje problema saobraćajne i druge infrastrukture, mogu značajno da doprinesu turističkoj atraktivnosti zemlje.



2.1.3. STANOVNIŠTVO

Prema popisu iz 2002. godine, a bez Kosova i Metohije, Srbija je imala 7,5 miliona stanovnika, od čega na Srbe otpada 82,86%. Najveće nacionalne manjine su Mađari (3,91%), Bošnjaci (1,82%) i Romi (1,44%). Prema veroispovesti, 85%

Prvi fazni izveštaj

stanovništva Srbije su pravoslavci, 5% otpada na katolike, a 4% na muslimane¹.

Prosečna starost stanovništva Srbije je oko 37 godina (muškarci 35,3 godine, žene 38,3 godine), pri čemu se očekuje ("life expectancy") da će muškarci prosečno živeti oko 70 godina, a žene 75 godina. Ne računajući Kosovo i Metohiju, 93% populacije Srbije je pismeno.

Ključni demografski problem u Srbiji je starenje stanovništva i negativni prirodni priraštaj². Ovaj proces je naročito izražen u seoskim područjima i pojedinim delovima Srbije (Jugoistočna Srbija i Vojvodina). Ekonomske posledice se već sada ogledaju na polju isplate penzija, a može se očekivati pogoršanje u budućnosti kada će to dovesti do povećanja troškova zdravstvene zaštite stanovništva.

2.1.4. SAOBRAĆAJ I KOMUNIKACIJE

Saobraćajna infrastruktura Srbije može se generalno oceniti kao nedovoljno razvijena. Postojanje samo jednog auto-puta (Šid - Beograd - Niš) u dužini od 374 km je apsolutno nedovoljno, uprkos činjenici da je u izgradnji deonica Novi Sad - Beograd, odnosno da se planira izgradnja deonice Subotica - Novi Sad. Drumski saobraćaj u Srbiji karakteriše i loš kvalitet puteva, naročito u unutrašnjosti zemlje.

Ista konstatacija važi i za železničku mrežu (3809 km, od čega je 1217 km elektrificirano) koja je, kao i veliki deo vozova, zastarela.

Iako raspolaže sa čak 19 aerodroma s asfaltiranim pistama i sa još 44 aerodroma s neasfaltiranim pistama, u Srbiji, osim Beograda i donekle Niša, ne postoji značajniji aerodrom, podesan za prihvatanje putnika i robe.

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

Što se tiče sistema telekomunikacija, situacija je znatno povoljnija. Naime, u Srbiji je krajem 2003. godine bilo registrovano oko 2,6 miliona telefonskih linija u upotrebi, odnosno oko 3,6 miliona mobilnih telefona. Istovremeno, bilo je registrovano preko 20 hiljada internet servera, odnosno oko 850 hiljada internet korisnika. Trenutno je aktivno 40 internet provajdera.

Glavni problem u vezi sa fiksnom telefonijom povezan je s nedovoljnim brojem položenih

bakarnih kablova koji razvode mrežu u okviru pojedinih naselja. Optička mreža (povezivanje između centrala) je relativno dobro razvijena i skoro sva naselja imaju telefonsku mrežu, ali je potrebno razgranati je unutar naselja. Drugi problem odnosi se na nedovoljan stepen digitalizacije telefonske mreže. Postoji veliki broj analognih telefonskih centrala koji pokrivaju 800.000 brojeva, kao i veliki broj telefonskih dvojničkih brojeva (480.000) koji značajno otežavaju komunikaciju. Proces digitalizacije teče, ali je broj analognih brojeva još uvek značajan. Telekom je još uvek jedina firma koja pruža usluge fiksne telefonije.

Kod mobilne telefonije situacija je nešto povoljnija, jer postoje 2 operatera (Telekom i Mobtel). Kada je GSM mreža u pitanju, signalom je pokriveno preko 90% teritorije Republike Srbije, odnosno preko 90% stanovništva, ne računajući pritom Kosovo i Metohiju.

2.1.5. PRIVREDA

U poslednjoj deceniji dvadesetog veka privredni život Srbije obeležilo je drastično opadanje ukupne ekonomske aktivnosti, što se izrazito negativno odrazilo na kretanje BDP-a, spoljnotrgovinsku razmenu i spoljnu zaduženost zemlje³, odnosno na životni standard stanovništva, socijalnu zaštitu i kvalitet zdravstvenih usluga koji su se osetno pogoršali. Istovremeno, inflacija je nekontrolisano bujala.

Srbija je u proces tranzicije krenula 2000. godine, paralelno s demokratskim promenama, kao jedna od poslednjih zemalja u regionu. Iako je u velikoj meri uspešla da izbegne tzv. "tranzicijsku recesiju", generalno gledano, proces tranzicije i strukturne reforme u cilju harmonizacije s EU išli su, spletom okolnosti, nešto sporije nego što je to objektivno bilo moguće. Pritom su rezultati postignuti u 2001. i 2002. godini, kad je brzina reformi u Srbiji nadmašila sve druge zemlje u regionu, bili posebno impresivni. Nakon privremenog usporavanja dinamike reformi u 2003. godini, Srbija je tokom 2004. i 2005. godine još jednom uspešla da intenzivira reformne procese⁴, pri čemu je prednjačila posebno u reformama koje podstiču preduzetništvo, privatnu inicijativu, otvaranje preduzeća i stvaranje novih radnih mesta⁵, gde je ostvarila značajna kvalitativna poboljšanja u gotovo svim područjima. Najvažniji rezultati ovih reformi su sledeći:

³ U 2000. godini spoljni je dug dostigao 132,6% BDP-a zemlje. Više o tome može se videti u "Country Assistance Strategy for Serbia and Montenegro", The World Bank, Report No. 30426-YU, November 19, 2004, odnosno u "Strategy for Serbia and Montenegro", EBRD, November 2, 2004.

⁴ Stopa rasta BDP-a u 2004. godini premašila je 7%, a isto se očekuje i u 2005. godini.

⁵ Prema Doing Business in 2006, The International Bank of Reconstruction and Development/The World Bank, September 13, 2005. Videti više u priloženim materijalima u Prilogu.

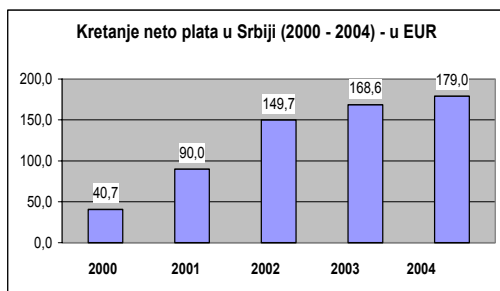
¹ Udeo Muslimana verovatno je veći jer postoje indicije da je određen broj Albanaca bojkotovao popis stanovništva. Kada bi se uključili podaci za Kosovo i Metohiju udeo muslimanske veroispovesti bi bio oko 20%.

² Prirodni priraštaj iznosio je, prema podacima iz 2002. godine 10,7/1000 stanovnika, dok je mortalitet istovremeno iznosio 13,4/1000 stanovnika.

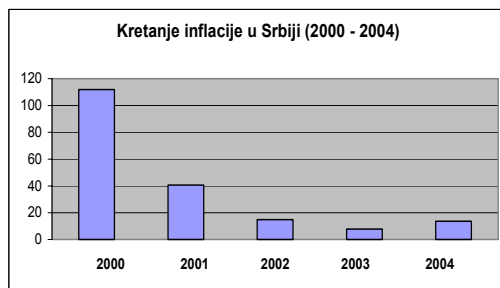
Prvi fazni izveštaj

- osnivački kapital za osnivanje novog preduzeća je smanjen sa 5.000 na 500 evra;
- vreme potrebno za otvaranje preduzeća smanjeno je sa 51 na 15 dana;
- omogućeno je zapošljavanje radnika na određeno vreme;
- vreme potrebno za rešavanje trgovinskih sporova skraćeno je sa 1.028 na 635 dana;
- porez na promet zamenjen je porezom na dodatu vrednost; i
- broj novoregistrovanih preduzeća u 2004. povećan je za 42% u odnosu na 2003. godinu.

Što se tiče konkretnih, merljivih, rezultata tranzicije u Srbiji, prema podacima Narodne Banke Srbije, u periodu od 2000. do 2004. godine, BDP per capita (na osnovu PPP) povećan je s 834 USD na 2.938 USD, prosečna plata, posmatrano u evrima, porasla je za više od četiri puta, dok su devizne rezerve u zemlji značajno porasle i dostigle nivo od 5 milijardi USD (u odnosu na 890 miliona USD u 2000. godini). Najvećim delom je obuzdana inflacija, dok je kurs dinara stabilizovan. Značajno je povećan nivo stranih ulaganja (326,5 miliona USD u 2002, 1.070,9 miliona USD u 2003, odnosno oko 875 miliona USD u 2004. godini), a i mnoge multinacionalne kompanije su, posle 2000. godine, započele svoje operacije na prostoru Srbije.



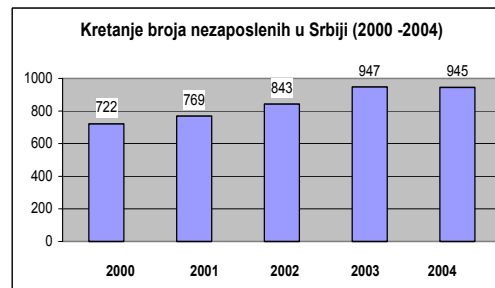
Izvor: NBS, 2005.



Izvor: NBS, 2005.

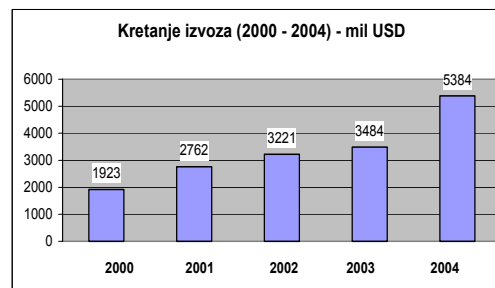
Proces tranzicije u Srbiji još je u punom jeku, pri čemu valja istaći da privatizacija javnih preduzeća još nije započela, a što bi, usled potrebe za njihovim restrukturiranjem, pre ili tokom sprovođenja

procesa privatizacije, moglo doprineti povećanju broja nezaposlenih koji je i bez toga veliki.

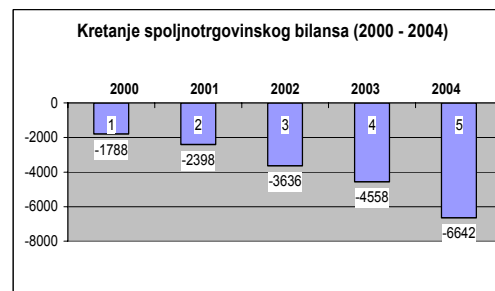


Izvor: NBS, 2005.

Pozitivno je, međutim, što se vrednost izvoza roba i usluga iz godine u godinu postepeno povećava, a treba očekivati da će izvoz srpske privrede u budućnosti, kada se proces privatizacije preduzeća privede kraju, biti bitno veći nego što je to danas slučaj, ponajviše kao rezultat rasta interne efikasnosti i međunarodne konkurentnosti većine privatizovanih preduzeća. Samim tim, dakle, današnji, još uvek rastući, deficit spoljnotrgovinskog bilansa bi trebalo da se postepeno smanjuje u budućem periodu.



Izvor: NBS, 2005.



Izvor: NBS, 2005.

Pored deficita spoljnotrgovinskog bilansa i visoke spoljne zaduženosti (14,4 milijarde USD krajem 2004. godine), glavni izazovi koje ekonomija Srbije mora da reši odnose se na sledeće:

- održavanje visoke stope rasta BDP-a (usled potrebe servisiranja spoljnog duga);
- visoka stopa nezaposlenosti;

Prvi fazni izveštaj

- smanjivanje "sive ekonomije", odnosno
- svodenje i održavanje stope inflacije ispod 10%.

2.1.5. KAKO DALJE?

Republika Srbija još se uvek suočava s tipičnim problemima tranzicionih zemalja, kao što su:

- veliki broj nezaposlenih osoba, nedovoljno stimulatívno poslovno okruženje;
- veliki udeo sive ekonomije u privrednom životu;
- velike i rastuće nejednakosti u distribuciji nacionalnog bogatstva;
- preterana uvozna zavisnost;
- nedovoljan broj zdravih velikih i srednjih izvoznih sposobnih preduzeća; i
- transformacija nekad dominantne privredne strukture, praćena propadanjem velikih industrijskih kombinata, uz istovremeni sve dinamičniji rast malih i srednjih preduzeća u privatnom vlasništvu.

Naslede predašnjeg privrednog sistema kojeg karakteriše gubitak nekadašnjeg klirinškog tržišta i raspad tradicionalnih industrijskih grana još uvek nije nadomešten novom zdravijom ekonomskom strukturom, s obzirom da u strukturi zaposlenih kao i strukturi BDP-a i dalje preovlađuju prerađivačka industrija i poljoprivreda. Opravdan visok ponder trgovine je posledica nerazvijenosti novih savremenih tehnologija i ekonomije znanja.

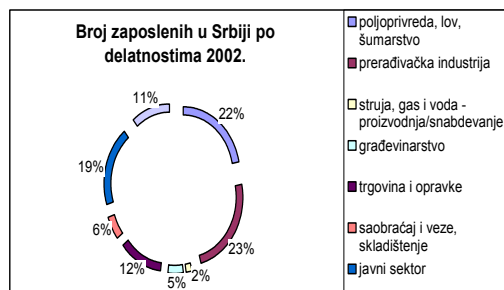
Generalno se može konstatovati da u Srbiji danas još uvek ne postoji dovoljna saradnja između javnog i privatnog sektora koja bi otvorila put različitim oblicima poslovno-razvojnih partnerstava. Uprkos izuzetno kvalitetnim pozitivnim pomacima u stimulanju privatnog preduzetništva, poslovno okruženje još uvek nije dovoljno podsticajno, dok je dostup kapitalu za srednje i male preduzetnike i dalje slab i otežan. Nedovoljno su razvijena znanja i veštine menadžmenta, marketinga i poslovnog planiranja, a vrlo je ograničen i dostup pravim tržišnim informacijama i uslugama tzv. "business intelligence"-a za preduzetnike.

Fundamentalne strukturne promene dovele su i do bitnih promena na tržištu rada, posebno u strukturi tražnje za radnim mestima. Posebno treba naglasiti da današnja obrazovna struktura osoba u potrazi za poslom ne korespondira s potrebama rasta zdravih i perspektivnih firmi. Ovaj, kao i brojni drugi socijalni aspekti povezani s ponudom i tražnjom za radnom snagom traže aktivnu politiku javnog sektora u sferi obrazovanja, odnosno znatno aktivniju saradnju s privatnim sektorom u zajedničkom interesu. Reč je, dakle, o velikom javnom zadatku vezanom za pripremu obrazovnog sistema koji će s ekonomije radne snage preći na ekonomiju znanja, veština i inovacija. Isto tako, reč je i o potrebi jačeg angažovanja poslovnog sektora u kreiranju obrazovnih potreba u zemlji.

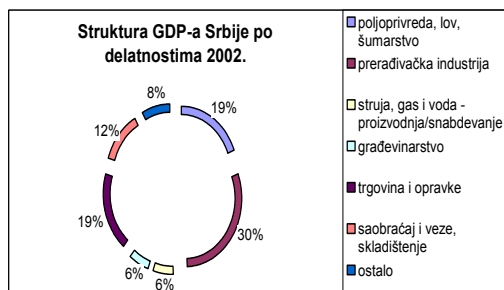
Iako se i druge zemlje u tranziciji suočavaju sa sličnim problemima, u Srbiji je situacija naročito osetljiva s obzirom na izraženi problem visoke nezaposlenosti, posebno u uslovima predstojeće privatizacije preduzeća javnog sektora.

U skladu s gornjim konstatacijama, od izuzetne je važnosti da Srbija shvati vlastitu poziciju, prepozna potrebu za radikalnom promenom vlastite perspektive i, u skladu sa tim, preuzme stratešku kontrolu nad ključnim privrednim resursima i upravljanjem razvojem. Drugim rečima, Srbija mora preuzeti kontrolu nad svojom ekonomskom sudbinom. Dobra je vest da lokalne preduzetničke i društvene elite sve više shvataju da su za Srbiju 21-og veka i evropsku Srbiju potrebni novi metodi upravljanja i organizacije kao i nove političke perspektive. Posebno je reč o potrebi dinamičnog i sveobuhvatnog planiranja konkurentne budućnosti i strateškog pozicioniranja celokupne zemlje na njenim komparativnim prednostima, polazeći od racionalnih i objektivnih argumenata, transparentnih konkurentskih klastera i, iznad svega, inovacija u cilju diferencijacije proizvoda i/ili usluga.

Srbija i njene političke, društvene i privredne elite napokon moraju pronaći racionalne i zadovoljavajuće odgovore na sledeća ključna pitanja:



Izvor: NBS



Izvor: NBS, 2005.

Prvi fazni izveštaj

- kako uz minimalne transakcione troškove doći do konkurentne, dugoročno održive privrede, ne narušavajući pri tom nijedan od vitalnih prirodnih i od ljudi stvorenih neobnovljivih resursa;
- kako stvoriti međunarodno konkurentan obrazovni sistem i otvoriti perspektivu za dugoročno održivi privredni rast i smanjivanje strukturne nezaposlenosti;
- kako podstaći inovativnost nacije i trajno otvoriti inovacioni "dotok" (pipeline) u skladu sa dugoročnim privrednim potrebama zemlje; i
- izborom kojih ključnih sektorskih/industrijskih klastera trajno podizati rast i blagostanje stanovništva Srbije i učiniti ga uporedivim sa zemljama Evropske unije.

Budući da Srbija, paralelno s odvijanjem tranzicije, postepeno ulazi u fazu konkurencije i s obzirom da je rast demokratije i civilnog društva u zemlji dostigao relativno visok nivo, treba očekivati da će uspešnost ove, kao, uostalom, i svake buduće vlasti u Srbiji sve više biti merena / vrednovana u odnosu na data predizborna obećanja i uspešnost njihovog sprovođenja, posebno kad je reč o ključnim pitanjima privrednog razvoja i životnog standarda stanovništva. U tom kontekstu jedan od najvažnijih inicijalnih koraka u cilju budućeg dinamičnog privrednog razvoja Srbije svakako je promena javne perspektive u sferi nacionalne konkurentnosti.

Koncept konkurentnosti nije samo politički pojam nego opšteprihvaćeni sadržaj i način života. Nadalje, reč je o potrebi promene strateških odnosa između nacionalne i regionalne politike i različitih nacionalnih i/ili regionalnih interesnih grupa (tzv. "stakeholders") putem proaktivne politike javnih vlasti u privrednim projektima zemlje kao celine, odnosno pojedinim njenim regijama. I konačno, reč je o potrebi prihvatanja koncepta integralnog razvoja, koji istovremeno daje ključne odgovore na privredna, socijalna i upravna pitanja kao i na pitanja zaštite i očuvanja okoline.

Odluka Vlade Republike Srbije da se za potrebe zemlje izradi celovita Strategija razvoja turizma upravo je u funkciji izbora onih konkurentskih sektora i regionalnih konkurentskih klastera koji mogu i treba da budu poluge budućeg privrednog rasta, odnosno kontinuiranog rasta blagostanja stanovništva cele zemlje.

2.2. TURIZAM SRBIJE - DIJAGNOZA

2.2.1. DANAŠNJI SRPSKI PROIZVOD

Iako Srbija poseduje raznovrsnu atrakcijsku strukturu, nju ne prati adekvatan profil turističkih proizvoda. Naime, u okviru svih ključnih turističkih

atrakcija oblikovane su inicijalne ponude pre 20-tak i više godina. Iste su zbog odsustva Srbije s međunarodnog turističkog tržišta ostale nemodernizovane, a time i bez veće pregovaračke snage prema kupcima. Nasledena turistička suprastruktura je uglavnom stvorena za potrebe domaćeg turističkog tržišta, a naročito socijalnog, omladinskog i dečjeg turizma. Ovo se objašnjava činjenicom što je u vreme bivše Jugoslavije glavni fokus turističkog razvoja bio na jadranskom turizmu.

Glavni današnji proizvodi koje prati i nacionalna statistika Srbije su banje s klimatskim lečilištima, planine, i administrativni centri.

Posebno treba istaći da su glavne gradske destinacije Beograd, Novi Sad i Niš. Najznačajnije su banje Vrnjačka, Soko banja i banja Koviljača u unutrašnjoj Srbiji, te Kanjiža u Vojvodini. Konačno, glavne su planinske destinacije Kopaonik, Zlatibor i Divčibare u unutrašnjoj Srbiji.

U poslednje vreme u Srbiji se postepeno razvija i proizvod ruralnog turizma koji u različitim delovima dobija različite forme ponude. Tako se u zapadnom delu Srbije ovaj proizvod oblikuje na bazi revitalizacije starih ruralnih srpskih kuća, dok se u Vojvodini sve više prepoznaje ponuda salaša, kao tipičnog vojvođanskog ruralnog iskustva povezanog s aktivnostima.

Jedan od vrlo karakterističnih srpskih turističkih proizvoda, a koji je nastao u poslednje vreme, su događaji ("events"). Isti su nastali kao produkt tradicionalne srpske privrženosti festivalima. Guča i Exit su događaji koji, ne samo da su se probili na internacionalnu scenu, već imaju visok tržišni potencijal za prerastanje u događaje za svetsko tržište.

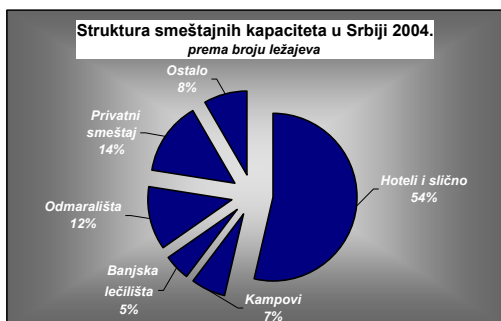
Na ulasku u novu eru razvoja turizma, Srbija je s jedne strane suočena s potrebom ubrzane revitalizacije nasledene suprastrukture, a s druge strane s inteligentnim korišćenjem brojnih netaknutih atrakcija i oblikovanjem novih proizvoda. Sasvim je izvesno da rehabilitacija nasledene strukture ima prioritet ne samo zbog ekonomski efikasnijih solucija za povratak na međunarodno tržište, nego, pre svega, zbog činjenice da je u i oko nasledenih destinacija moguće na najlakši način podići kapacitete ponude i nivo konkurentnosti, te tako stvoriti jaču bazu za marketinške aktivnosti. U tom kontekstu, najvažnije je pitanje kako efikasno aktivirati nasledenu smeštajnu ponudu Srbije.

2.2.2. SMEŠTAJNA PONUDA

Krajem 2004. godine u Republici Srbiji bilo je registrovano 85.867 hiljada turističkih ležajeva, raspoređenih u 695 poslovnih objekata, koji su

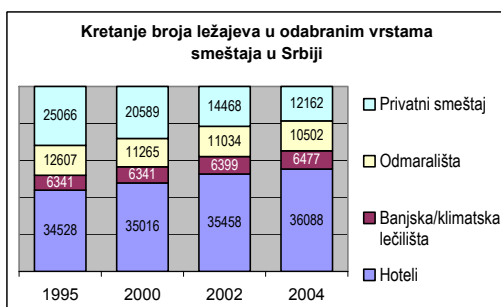
Prvi fazni izveštaj

raspolagali s ukupno 36.163 smeštajnih jedinica (soba).



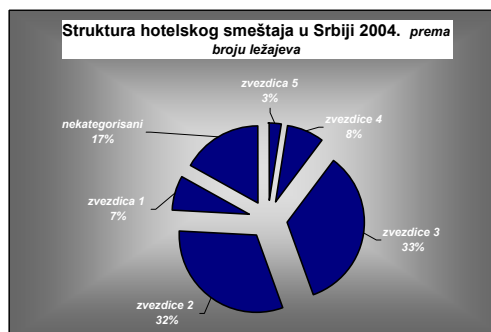
Izvor: DZS RS, 2005.

Iako se ukupni broj registriranih turističkih ležajeva nije bitnije menjao u zadnje tri godine (period 2002-2004.), valja konstatovati da je tokom protekle decenije, u odnosu na baznu 1995. godinu, došlo do osetnog smanjivanja ukupnog broja ležajeva (za oko 5,5 hiljada). S druge strane, međutim, registrovano smanjivanje ukupnog broja ležajeva nije se odrazilo na sve vrste smeštaja jednakim intenzitetom. Tako se ukupan broj ležajeva u hotelima, kao i ležajeva u banjskim i/ili klimatskim lečilištima u posmatranom periodu čak nešto i povećao, dok je najveći gubitak ležajeva ostvaren u kapacitetima privatnog smeštaja.



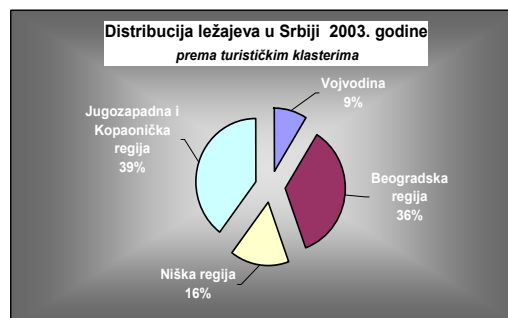
Izvor: DZS RS, 1995. - 2005.

Što se hotelskog smeštaja tiče, od ukupno 36.088 hotelskih ležajeva u 2004. godini, najveće učešće, čak 65%, otpada na hotelske kapacitete kategorije 2* i 3*. Hoteli sa 4* i 5* predstavljaju oko 11% ukupnog hotelskog kapaciteta Srbije, dok hoteli sa 1* i nekategorisani objekti sačinjavaju čak 24% ukupno registrovanog hotelskog smeštaja u zemlji.



Izvor: DZS RS, 2005.

Kad je reč o distribuciji smeštajnih kapaciteta po regijama, valja konstatovati da se najveći broj ležajeva nalazi u Jugozapadnoj i Kopaoničkoj regiji (39% svih ležaja), odnosno u Beogradskoj regiji (36% svih ležajeva). Vojvodina i Niška regija, s druge strane, učestvovala su u ukupnom smeštajnom kapacitetu Srbije 2003. godine s 12%, odnosno s 9%.

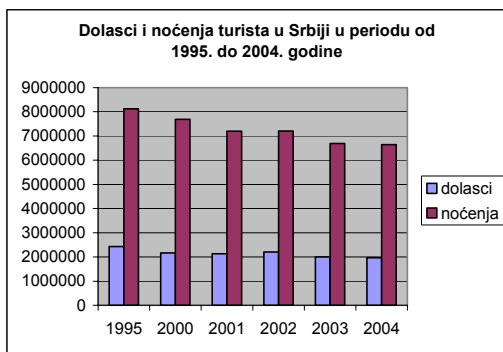


Izvor: DZS RS, 2005.

2.2.3. TURISTIČKA TRAZNJA

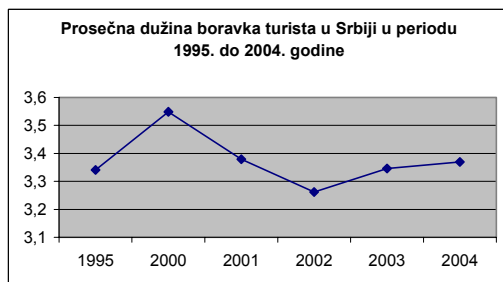
U poslednjih pet godina (period od 2000. do 2004. godine) srpski turizam ne beleži pozitivne stope rasta fizičkog prometa. Na području Srbije, naime, registrovano je u 2004. godini ukupno 6.642,6 hiljada noćenja turista, pri čemu je u razdoblju od 2000. do 2004. ostvarena prosečna stopa pada broja noćenja u visini od -3,62% godišnje. S obzirom da je broj registrovanih turističkih noćenja u periodu od 2000. do 2004. godine samo nastavio negativan trend iz prošlog perioda (1995. do 1999. godine), broj registrovanih turističkih noćenja u 2004. godini, dostigao je oko 84,8% ostvarenih u baznoj 1995. godini. Slične tendencije karakterisale su i registrovane turističke dolaske. Pritom valja imati na umu činjenicu da su tokom 2004. godine (a vrlo je slična situacija i u svim ostalim posmatranim godinama) u ukupnom broju noćenja čak 87% ostvarili domaći gosti, dok je na inostrane turiste otpadalo samo 13% ukupno registrovanih noćenja.

Prvi fazni izveštaj



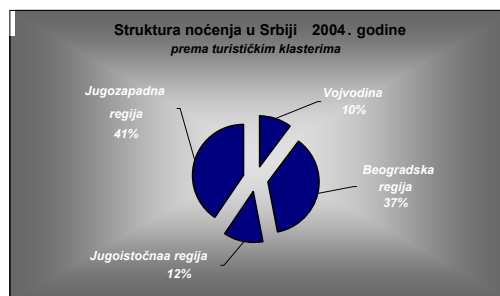
Izvor: DZS RS, 1995. - 2005.

Iako je broj registrovanih turističkih noćenja i dolazaka u Srbiju razdoblju od 1995. pa sve do 2004. godine u stalnom opadanju, prosečna dužina boravka gostiju varirala je tokom posmatranog perioda, u najvećoj meri kao rezultat promena u dominantnim segmentima turističke tražnje, odnosno usled promena primarnog motiva dolaska. Generalno gledano, može se konstatovati da je u periodu od 2000. do 2004. godine došlo do određenog smanjivanja prosečne dužine boravka, što je samo refleksija globalnih trendova u savremenom turizmu⁶.

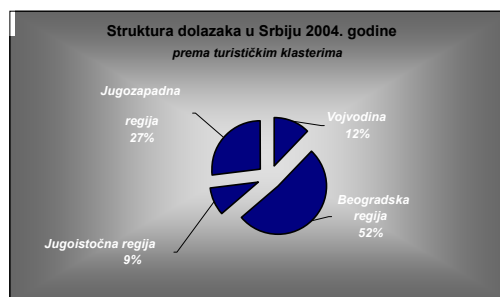


Izvor: Izvedeno iz podataka DZS RS, 1995. - 2005.

Isto kao i kada je reč o distribuciji smeštajnih kapaciteta, najvažnije turističke regije Srbije, mereno brojem ostvarenih noćenja i dolazaka, su Jugozapadna i Kopaonička regija, odnosno Beograd i njegova okolina.

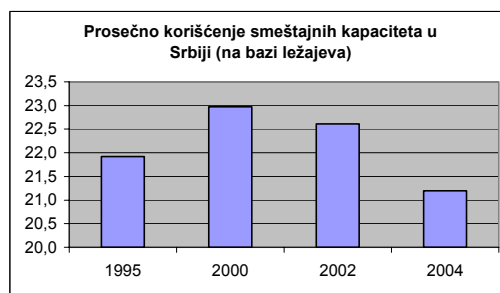


Izvor: DZS RS, 2005.



Izvor: DZS RS, 2005.

Nakon značajnog rasta u periodu od 1995. do 1999. godine (najviše kao rezultat istovremenog smanjivanja ukupnog smeštajnog kapaciteta), godišnji nivo iskorišćenosti ukupnih smeštajnih kapaciteta u Srbiji (na bazi iskorišćenosti ležaja) u poslednjih nekoliko godina se postepeno smanjuje. Tako je tokom 2004. godine ostvareno korišćenje kapaciteta na nivou od 21,2% što, na godišnjoj osnovi predstavlja oko 77 dana pune zauzetosti, a što je za oko 7 dana pune zauzetosti manje od rezultata postignutih tokom 2000. godine.



Izvor: Izvedeno iz prethodnih podataka

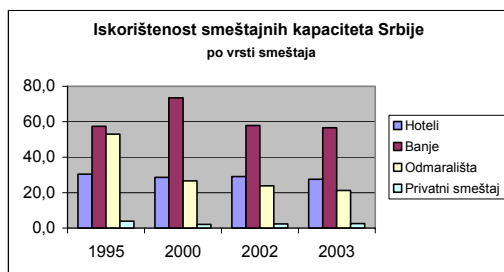
Analiza iskorišćenja smeštajnih kapaciteta po vrstama smeštaja ukazuje na činjenicu da su najbolje popunjeni smeštajni kapaciteti u banjskim i/ili klimatskim lečilištima (oko 210 dana pune zauzetosti u proseku, ne računajući pri tom atipičnu 2000. godinu kad je ostvareno čak 268 dana pune zauzetosti).

S druge strane, iskorišćenost hotelskih objekata u posmatranom periodu je bila relativno skromna

⁶ Promene u ponudi i tražnji koje će karakterisirati međunarodno turističko tržište u sledećih nekoliko godina su: (1) tendencija ka većem broju putovanja, ali s kraćim trajanjem, (2) porast broja putovanja na kraćim relacijama, unutar regija, (3) sve detaljnija segmentacija tražnje, (4) porast tražnje za individualnim paket aranžmanima prilagođenim posebnim željama gostiju, (5) tendencija za putovanjem kao „iskustvom i doživljajem“, (6) tendencija za povećanjem nivoa standarda i kvaliteta ponude i (7) vođenje sve agresivnijih promotivnih tržišnih aktivnosti.

Prvi fazni izveštaj

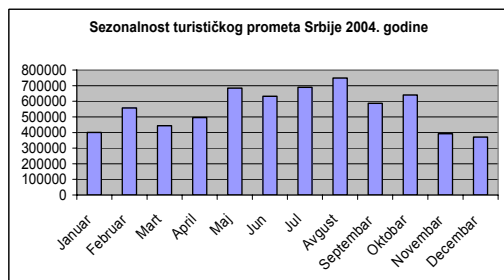
(100-110 dana pune zauzetosti), dok je popunjenost radničkih i omladinskih odmarališta u kontinuiranom opadanju, što svedoči o sve manjem interesu za ovu vrstu ponude.



Izvor: Izvedeno iz prethodnih podataka

Iako u Srbiji postoji određeni nivo sezonalnosti turističkog prometa, ona je bitno manje izražena nego u slučaju većine mediteranskih turističkih zemalja, što je i razumljivo s obzirom na bitno drugačiju strukturu tražnje, odnosno nepostojanje klasičnog proizvoda "sunce i more".

Valja, ipak, konstatovati da se najveći broj noćenja u Srbiji ostvaruje tokom "toplih" meseci (period maj - oktobar), pri čemu jul i avgust predstavljaju mesece s najvećim brojem ostvarenih noćenja.



Izvor: DZS RS, 2005.

Na osnovu broja ostvarenih noćenja, najznačajnija emitivna tržišta za srpski turizam u 2004. godini bila su tržišta Bosne i Hercegovine (11,8% ukupnog broja noćenja), Češke (8,5%), Nemačke (6,5%), Norveške (6,1%), Italije (5,4%), i Turske (3,5%). Interesantno je istaći da prvih šest emitivnih tržišta generiše zajedno tek oko 42% ukupnog broja ostvarenih noćenja, što ukazuje na činjenicu da su posete i noćenja inostranih turista, znatno više posledica slučaja nego ciljanog pozicioniranja i promocije na određenim, prethodno definisanim i izabranim tržištima tražnje.

2.2.4. ZAKLJUČAK

Polazeći od prethodno navedenih bitnih pokazatelja i kvantifikacija osnovnih karakteristika i relevantnih trendova u sferi ponude i tražnje za Srbijom kao turističkom destinacijom u proteklom periodu, a imajući na umu i rezultate provedenih primarnih istraživanja (strane) turističke populacije, različitih interesnih grupa povezanih s turizmom, relevantnih

turističkih udruženja i/ili asocijacija Srbije, kao i srpske intelektualne elite⁷, može se zaključiti da je turizam na tlu Srbije proteklu deceniju proveo u stanju opšte letargije, uspavanosti i stagnacije, usled čega ga trenutno karakterišu brojni i ozbiljni nedostaci, najviše na nivou turističke ponude. Pri tome, posebno valja naglasiti sledeće bitne nedostatke:

- nedefinisani tržišni položaj Srbije kao makrodestinacije (nedostatak bilo kakvog strateškog pozicioniranja) i njena opšta neprepoznatljivost na turističkoj mapi sveta;
- nezadovoljavajuća i zastarela struktura ukupnih smeštajnih kapaciteta, s izuzetno visokim učešćem "umornih" hotelskih objekata niske kategorije;
- tržišna neprilagođenost dela hotelskih i drugih smeštajnih kapaciteta zahtevima savremene tražnje i propulzivnih tržišnih segmenata (radnička i omladinska odmarališta, banje i sl.);
- nezavršen proces privatizacije (kao i slučajevi loše sprovedene privatizacije) onemogućava da se, u delu hotela i drugih smeštajnih objekata, hitno započne s ulaganjima u podizanje njihovog kvaliteta;
- nedostatak raznovrsnih turističkih proizvoda koji bi mogli da privuku inostranu tražnju, aktiviraju turistički potencijal cele zemlje, povećaju prosečnu potrošnju po danu boravka i osiguraju poslovanje u produženoj sezoni;
- nezadovoljavajuća dostupnost mnogih delova Srbije bogate prirodnim i/ili od čoveka stvorenim atrakcijama;
- nezadovoljavajuća komunalna infrastruktura koja na nekim područjima nije pratila povećanu izgradnju komercijalnih i drugih turističkih kapaciteta;
- neplanska i preterana izgradnja smeštajne ponude (privatni smeštaj, izgradnja novih hotelskih kapaciteta u privatnom vlasništvu) u nekim mestima/regijama (npr. banjska mesta), a koja ozbiljno pretilo da trajno naruši (uništi) dugoročni turistički potencijal ovih destinacija, nizak kvalitet usluga (dobrim delom povezano s današnjim nivoom kategorizacije turističko-ugostiteljskih objekata u privatnom i javnom sektoru); i
- neusklađenost cena i kvaliteta u delu ponude.

Konačno, jedan od aktuelnih problema povezanih sa turizmom Srbije, a koji, u velikoj meri, iskrljvljuje (umanjuje) značaj turizma u privrednoj strukturi zemlje, te koji može da ima vrlo negativne

⁷ Videti tačku 1.6. ovog Izveštaja

Prvi fazni izveštaj

implikacije ne samo na celokupni budući razvoj turizma Srbije, već i na budžetske prihode države, povezan je sa statističkim praćenjem turizma na tlu Srbije. Evidentno je, naime, da se danas turistički promet ostvaren na tlu Srbije, dobrim delom, ne registruje od strane službene državne statistike⁸. O razmerima ove "crne rupe" teško je danas govoriti na bazi egzaktnih činjenica. Međutim, ima indicija da je reč o dodatnom turističkom prometu (mereno brojem realizovanih noćenja) veličine od oko 30% zvaničnog statistički registrovanog turističkog prometa u zemlji.

2.3. KARAKTERISTIKE KORISNIKA SRPSKE TURISTIČKE PONUDE

Trenutna struktura korisnika turističke ponude Srbije nije još uvek tržišno oblikovana tako da se može dovesti u vezu s ponudom i/ili komercijalizacijom internacionalno konkurentskih proizvoda. Isto tako u Srbiji ne postoje kontinuirana istraživanja turističkih klijenata niti je za to bilo opravdanih razloga. Stoga smo za potrebe našeg rada nastojali da snimimo osnovne karakteristike stranih posetilaca, koristeći se s dva uobičajena tipa anketnog istraživanja:

- anketno istraživanje turista u Srbiji na izlaznim tačkama iz zemlje ("EXIT"); i
- anketno istraživanje stranih turista tokom njihovog boravka u Srbiji ("HOTELI").

Pri tome je EXIT istraživanje poslužilo da se uradi svojevrsni presek današnje strukture inostranih gostiju u Srbiji, kako bi se utvrdilo uolikoj su meri današnji posetiooci Srbije "pravi" turisti, a uolikoj meri je reč o tranzitnim posetiocima i ljudima na privremenom radu u inostranstvu koji dolaze u posetu rodbini i prijateljima. Uvažavajući ove napomene, osnovne karakteristike stranih turista do kojih se došlo na osnovu ovog istraživanja valja uzeti s dozom rezerve.

S druge strane, anketno istraživanje stranih turista koji su odseli u hotelima kao najvažnijim kapacitetima turističke ponude Srbije, a koje je urađeno na reprezentativnom uzorku tokom letnje sezone 2005. godine, dalo je srazmerno relevantan uvid u današnju strukturu motiva dolaska stranih turista u Srbiju, njihovoj potrošnji, vrstama (kupljenih) turističkih proizvoda, oceni pojedinih elemenata turističke ponude u Srbiji, nivou konkurentnosti turističkih proizvoda Srbije, kao i

⁸ Primera radi, samo na primeru ostvarenih noćenja u banjanskim mestima Srbije, reč je o razlici između službene statistike i statistike praeene na nivou Udruženja banjanskih mesta Srbije od 1,2 miliona ostvarenih noćenja u 2004. godini. Službena je statistika registrovala, naime, svega 2,0 miliona noćenja u ovim mestima, dok je statistika Udruženja banjanskih mesta zabeležila preko 3,2 miliona noćenja, što znači da je reč o odstupanju od preko 35%. Razliku, verovatno, predstavljaju noćenja u privatnom smeštaju.

stavovima o imidžu Srbije i glavnim atributima zemlje.

Na raspolaganju smo imali i rezultate istraživanja o domaćim i stranim turistima i stranim rezidentima u Srbiji na uzorku od 38 opština, obavljenog za potrebe TOS-a 2003. godine⁹, a koje je poslužilo i kao osnova za okvirnu segmentaciju domaće turističke tražnje, odnosno definisanje profila domaćeg turista prema nekoliko vrsta karakterističnih turističkih proizvoda Srbije.

2.3.1. KARAKTERISTIKE STRANIH TURISTA PREMA ISTRAŽIVANJU "EXIT"

EXIT istraživanje je izvedeno na glavnim punktovima izlaska iz Srbije tokom leta 2005. godine (aerodrom Beograd, Luka Beograd i ključni drumski granični prelazi), pri čemu se došlo do sledećih ključnih nalaza:

Cilj posete Srbiji

Poslovni gosti, posetiooci rodbine i prijatelja, kao i tzv. tranziteri predstavljali su više od 80% ispitanika, dok su tipični turisti obuhvaćeni ovim istraživanjem sačinjavali tek oko 19% anketiranih gostiju.

Dobijena struktura boravaka ovim istraživanjem ukazuje na jaku geosaobraćajnu i intraregionalnu poziciju Srbije. S druge strane, visoka aktivnost kretanja putnika može da se shvati i kao signal postojanja potencijalnog turističkog tržišta.

Način dolaska, trajanje boravka i preferirani smeštaj

Samci i dolasci s porodicama su dominantni i ravnomerno zastupljeni (33-35%), dok su dolasci s prijateljima i dolasci s poslovnim partnerima takođe ravnomerno zastupljeni, ali znatno ređi (11-13%). Podatak da oko 60% posetilaca ne dolazi prvi put u korelaciji je s ciljem posete to jest dominacijom neturističkih boravaka.

Strani turisti u Srbiji preferiraju hotelski smeštaj (koristi ga 47,8% posetilaca, pri čemu preovlađuju hoteli s 4 - 5*). Veliki broj ih noći i u porodičnim kućama (17,0%) i ostalim oblicima smeštaja (9,4%).

U vezi sa rezultatima o dužini prosečnog boravka, s obzirom na zatečenu strukturu dolazaka, najvažniji je opšti nalaz da je preko 65% anketiranih gostiju u Srbiji boravilo od 1 do 4 dana.

U odnosu na način dolaska, trajanje boravka i preferirani smeštaj, rezultati istraživanja EXIT upućuju na dominaciju poslovnih i neturističkih dolazaka tj. na još uvek turistički neaktivnu Srbiju.

Najvažnije destinacije/proizvodi

⁹ SMMRI, Oktobar 2003.

Prvi fazni izveštaj

Kad je reč o mestima / destinacijama koje se posećuju, Beograd je daleko najposećenija lokacija u Srbiji (82,8%), a sledi Novi Sad (22,4%). Pri tom je Beograd i destinacija u kojoj se najveći broj posetilaca najduže zadržao.

Ostali gradovi, prema nalazima EXIT-a, gotovo i nisu turistički aktivni. Isto vredi i za važne turističke destinacije kao što su Zlatibor i Kopaonik, koji su bili samo marginalno posećivani. Zlatibor je naime, posetilo svega 1,3% anketiranih, a Kopaonik 0,6%. Ovo ukazuje na činjenicu da su ove destinacije leti još uvek orijentisane gotovo isključivo na domaći turizam

EXIT je otkrio i oko 2% inostranog prometa u banjama tokom vremena sprovođenja istraživanja. Ako znamo da pre par godina u banjama gotovo da i nije bilo stranog prometa, dobijeni nalaz je dobar znak oživljavanja stranog prometa u banjama.

Potrošnja gostiju

Gotovo polovina stranih turista u Srbiji troši manje od 200 evra tokom svog boravka (47,6%), dok je više od 500 evra potrošilo samo 20,1% anketiranih. Razlozi za takvo stanje su povezani s opštim karakteristikama strukture inostranog prometa u Srbiji, a posebno su uslovljeni sledećim razlozima:

- kratko vreme zadržavanja;
- posetioци u tranzitu, poslovni gosti i posete rodbini i prijateljima predstavljaju preko 70% posetilaca; i
- nepostojanje adekvatnih sadržaja na koje bi potrošili novac.

Generalno gledano, struktura potrošnje stranih turista u Srbiji je loša. Naime, najviše se troši na hranu i piće (23,7%), odnosno smeštaj (38,0%), što upućuje na zaključak da drugih sadržaja na koje bi novac mogao da se potroši trenutno i nema.

Ohrabruje, međutim, podatak da su hrana i piće danas jedina stabilna kategorija turističke potrošnje u Srbiji. Narocito je popularna tzv. "etno hrana", koja učestvuje u kupovinama znatno više od svih drugih posmatranih artikala. Zapravo, etno-hrana u značajnoj meri igra ulogu suvenira koji se nosi iz Srbije.

Iako je biznis prvi motiv dolaska u Srbiju, samo 3,9% anketiranih je navelo poslovne aktivnosti kao one koje konzumiraju najviše vremena. Drugim rečima, ovi gosti, uz posao, imaju vremena i za druge, neposlovne aktivnosti. Međutim, kad je reč o neposlovnim aktivnostima, indikativno je da se trenutno ne ističe nijedna aktivnost, pri čemu je poseta kulturnim spomenicima i mestima, šoping ili nešto treće gotovo zanemarljivo.

Dobar deo turista svoje vreme troši na aktivnosti prilikom kojih se ne troši novac, što nesumnjivo

ukazuje na činjenicu da postojeća turistička ponuda nije adekvatna, odnosno da nije prezentovana na adekvatan način (informisanje, označavanje, prospekti, brošure i sl.). Dodatni je problem što turisti koji idu u šoping troše otprilike isto kao i oni koji više pažnje posvećuju drugim aktivnostima, iz čega se može izvući zaključak da oni koji imaju nameru da kupuju, nemaju dovoljno mesta na kojima mogu da potroše svoj novac.

Zadovoljstvo boravkom i lojalnost

Opšti prosek zadovoljstva doživljenim u Srbiji je pozitivan, a što je izraženo nalazom da na skali od 1 do 5, prosečna ocena kojom se preporučuje prijateljima da posete Srbiju iznosi 4,1, dok je iskazana želja za ponovnu posetu ocenjena s 4,4. S druge strane, najniža ocena dobijena je za javnu čistoću (3,0). Nezavisno od činjenice da je istraživanje EXIT obuhvatilo i relativno visok udeo kvazi turističke populacije (tranziteri, radnici na privremenom radu u inostranstvu), visoko izražena stopa lojalnosti predstavlja indikativan rezultat.

Srbija je mesto gde bi posetioци došli ponovo i preporučili bi ga prijateljima, najviše zbog gostoljubivih ljudi, dobre hrane, osećaja sigurnosti i osećaja da se dobija prava vrednost za utrošen novac. Osrednje ocene lakoće dolaska u Srbiju, nivoa smeštaja, uslužnog osoblja, raznovrsnosti iskustava i ukupne usluge upućuju da ove osobine treba unaprediti.

Najviše turista bi upozorilo potencijalne putnike u Srbiju na saobraćaj, loše puteve i vozače, a zatim na neurednost, nečistoću i zagađenje. Slede nedostatak turističkih informacija, kao i teškoće u komunikaciji i nepoznavanje stranih jezika zaposlenih u turističkom sektoru.

2.3.2. KARAKTERISTIKE STRANIH TURISTA PREMA ISTRAŽIVANJU "HOTELI"

U cilju što kvalitetnijih saznanja o karakteristikama stranog turističkog prometa u Srbiji, tokom leta 2005. godine izvršeno je, u osam ključnih srpskih turističkih destinacija, anketno istraživanje stranih hotelskih gostiju. Istraživanje je obavljeno metodom slučajnog uzorka putem strukturiranog upitnika na 750 ispitanika. Na ovom se mestu iznose samo važniji rezultati, dok se celoviti rezultati istraživanja nalaze u Prilogu.

Svrha dolaska, aktivnosti i trajanje boravka

Čak i za vreme leta kada je istraživanje sprovedeno, dominantna svrha dolaska je vezana za posao (Beograd i Novi Sad) s oko 45%. S druge strane, dosta su zastupljeni i gosti koji su došli na odmor (20%), odnosno u posetu rodbini i prijateljima (8%). Indikativno je da su kulturna dešavanja kao

Prvi fazni izveštaj

razlog dolaska u Srbiju gostiju koji odsedaju u hotelima na poslednjem mestu (2,2%).

Šetnje, šoping i gastronomija su tri ključne aktivnosti tokom boravka, a što pozitivno korelira sa strukturom na osnovu razloga dolaska/boravka.

Utvrđeno trajanje boravka kod poslovnih gostiju je oko 6 noći, gostiju koji su došli na odmor 8,5 noći, dok poslovni gosti koji produžuju boravak radi odmora ostaju 9,8 noći. Najveća je koncentracija dolazaka na 1 do 2 noći (oko 25% ispitanika), a zatim na 11 do 15 noći (oko 14% ispitanika). Ovi rezultati upućuju na mogućnost turističke penetracije na postojećem poslovnom tržištu Srbije, kada se oblikuju profesionalni turistički proizvodi.

Učestalost dolaska i faktori odluke o putovanju

Glavni faktor pri donošenju odluke da posete Srbiju, kod više od četvrtine stranih hotelskih gostiju (27,7%), bili su službeni pozivi (uključujući i poslovne pozive i pozive na sportska takmičenja). Na drugom mestu pri donošenju odluke o poseti je prethodno iskustvo, koje je presudno uticalo na 24,4% ovih posetioaca, dok je na trećem mestu (13,2%) preporuka rodbine i prijatelja iz zemlje odakle turista dolazi.

S druge strane, turistički vodiči, katalogi i preporuke turističkih agencija, turističke brošure o regijama i gradovima u zemlji, odnosno turističke organizacije i reklamiranje bili su glavni faktor posete u manje od 5% slučajeva. Ovo pokazuje da je promotivna aktivnost turističkih subjekata Srbije na, još uvek, veoma niskom nivou.

Starost i način dolaska

Strani turisti koji su odseli u hotelima srazmerno su mladi (81,5% pripada starosnoj grupi od 20 - 40 godina starosti) i, najvećim delom, imaju visoko obrazovanje (70,2%), što samo potvrđuje činjenicu da je reč uglavnom o poslovnim ljudima.

Najveći broj stranih turista je u Srbiju došao avionom (47,7%), dok je automobilom stiglo 30,5% posetilaca. Od drugih prevoznih sredstava koja su strani posetioaci koristili za ulazak u zemlju, autobuski prevoz (10,9%) ima veći značaj od železničkog (9,6%).

Većina anketiranih stranaca u hotelima u Srbiji dolaze sami (30,9%), s grupom prijatelja (27,5%) ili s poslovnim partnerima (17,2%), a tek u manjem broju slučajeva s rodbinom, bračnim drugom i/ili rođacima (24,3%). Isto tako, najveći broj stranih hotelskih gostiju dolazi u Srbiju prvi put (44,1%), ili su u zemlji bili tri ili više od tri puta (30,0%). S obzirom da je pretežno reč o poslovnim ljudima, čak njih 58% dolazi u sopstvenom aranžmanu, bez prethodnog korišćenja usluga neke od turističkih agencija. S druge strane, od onih koji dolaze posredstvom agencije, jedna petina dolazi u

potpunim turističkim aranžmanima, a druga petina u delimičnom aranžmanu agencija (ili prevoz, ili smeštaj).

Potrošnja gostiju

Slično kao i u slučaju istraživanja "EXIT", struktura potrošnje stranih turista koji su odseli u hotelima je loša. Naime, najviše se troši na smeštaj (39,1%), hranu i piće (30,9%), pri čemu ipak donekle ohrabruje podatak da su ovi gosti određenu potrošnju ostvarili i u trgovinama (16,1%). Pri tom su se najviše kupovali suveniri (45,6%), odeća (43,3%) i etno-hrana (40,2%).

Propuštene aktivnosti u Srbiji

Što se tiče aktivnosti koje su strani turisti želeli da urade tokom svog boravka u Srbiji, ali to nisu mogli, svakako valja naglasiti sledeće:

- obilazak i poseta drugih mesta u Srbiji
- sportsko rekreativne aktivnosti
- zabava (provod)
- obilazak kulturnih spomenika
- odlazak u prirodu.

Kao glavni razlog za željene, a ipak neurađene aktivnosti, strani turisti su naveli nedostatak vremena. Iz takvog odgovora može se naslutiti da određen broj stranih turista razmišlja i o mogućnosti dužeg boravka u Srbiji, ali to nije realizovano, uglavnom zbog posla kao glavne svrhe putovanja većine ispitanika. S druge strane, kao ostali razlozi neobavljenih aktivnosti, navedeni su sledeći odgovori:

- 10,7% anketiranih turista navelo je da nisu obavili određenu aktivnost zbog neadekvatnih termina za održavanje date aktivnosti, što pokazuje da turistička ponuda nije dovoljno fleksibilna;
- 8,3% turista je navelo nepostojanje jasnih i detaljnih informacija o mogućnostima, što je još jedan dokaz neadekvatne promocije turističke ponude Srbije, odnosno nedovoljnih napora na polju informisanja turista;
- određen broj turista naveo je i nepostojanje adekvatne organizacije koja bi podržala aktivnost kao razlog za neobavljanje iste; i
- konačno, prevelika udaljenost i loša saobraćajna povezanost, uz nedostatak turističkih paketa, takođe su uticale na to da neke od željenih aktivnosti nisu mogle da se obave.

Zadovoljstvo i lojalnost Srbiji

Uprkos dosta kritičnim stavovima o pojedinim elementima turističke ponude Srbije, četvrtina

Prvi fazni izveštaj

stranih turista koji su odseli u hotelima bila je veoma zadovoljna svojom posetom (25,3%), dok je 67,5% ovih gostiju bilo zadovoljno. Više i manje nezadovoljni gosti činili su samo 7,2% ispitanika.

Ispitanici su bili najzadovoljniji ljudima u Srbiji, dobrom hranom, lepim predelima, kao i dobrom atmosferom koja se pre svega odnosi na provod i noćni život.

Najmanje su im se sviđali saobraćaj koji uključuje saobraćajnu infrastrukturu, ali i gužvu na putevima, zatim smeštajni kapaciteti i usluga u njima, a treći po redu faktor nezadovoljstva je bilo zagađenje i nivo higijene na ulicama i drugim mestima.

Zaključak

Ovo je istraživanje ukazalo na nekoliko izrazito važnih i indikativnih nalaza. Reč je o sledećem:

- izražava se visok kognitivni interes za Srbijom i njenim vrednostima;
- stiče se bolji utisak o Srbiji kad si u njoj, nego što ispitanici imaju pre dolaska, o čemu svedoči i uniforman stav o potrebi znatno jače spoljne promocije zemlje; i
- nalazi o glavnim atributima Srbije kao destinacije visoko su pozitivno korelisani s nalazima nekih drugih istraživanja radenih na stranim tržištima.

2.3.3. KARAKTERISTIKE DOMAĆIH TURISTA PREMA VRSTAMA TURISTIČKIH PROIZVODA

Na bazi istraživanja SMMRI koje je za potrebe TOS-a izvedeno u oktobru 2003. godine, bilo je moguće izvršiti delimičnu segmentaciju domaće turističke tražnje i konstruisati profil domaćeg gosta prema tri karakteristična turistička proizvoda Srbije. Reč je o sledećim turističkim proizvodima:

- banje/lečilišta
- planine
- MICE

Profil domaćeg gosta prema navedenim turističkim proizvodima prezentovan je kako sledi:

Banje

- dominantni ljudi iznad 50 godina
- osnovno obrazovanje preovladava
- niža i srednja platežna kategorija
- nešto više muškarace nego žena
- prevladava sklonost komplementarnom smeštaju
- od onih u hotelima, preferencija za hotele s 3*
- uglavnom sami organizuju put
- biraju destinaciju na preporuku prijatelja ili koriste lično iskustvo
- borave u destinaciji više od 7 dana
- koriste uslugu punog pansiona
- putuju pretežno sami (ili u pratnji bračnog druga)
- niska vanpansionska potrošnja

Planine

- mladi (18 - 35) i ljudi srednjih godina (35 - 50)
- više i visoko obrazovanje preovladava (51%)
- viša platežna kategorija
- nešto više žena nego muškaraca
- preovladava sklonost hotelskom smeštaju
- od onih u hotelima, preferencija za hotele s 3*
- uglavnom sami organizuju put
- biraju destinaciju na preporuku prijatelja ili koriste lično iskustvo
- borave u destinaciji 7 i više od 7 dana
- koriste uslugu punog ili polupansiona
- putuju pretežno u društvu porodice
- osrednja vanpansionska potrošnja

MICE

- ljudi između 35 i 55 godina
- više i visoko obrazovanje preovladava
- viša i visoka platežna kategorija
- znatno više muškaraca nego žena
- izrazita sklonost hotelskom smeštaju
- preferencija za hotele s više od 3*
- put institucionalno organizovan
- destinacija unapred determinisana
- borave u destinaciji najčešće 1 - 2 dana
- dominantno koriste uslugu noćenja s doručkom
- putuju gotovo isključivo sami
- natprosečna vanpansionska potrošnja u odnosu na druge domaće goste

2.4. OCENA PROMOCIJE I KOMERCIJALIZACIJE




Ova ocena ima za cilj da utvrdi sadašnje stanje u sferi marketinga, promocije i komercijalizacije Srbije kao turističke destinacije. Analiza treba da ukaže na osnovne nedostatke koji treba da se poboljšaju kako bi se povećala efikasnost celog sistema.

Prvi fazni izveštaj

2.4.1. FAZA PLANIRANJA


Iako imaju godišnji plan aktivnosti, kojim se budžetska sredstva alociraju na različite promotivne aktivnosti - sajmove, događaje, brošure i sl., Turističkoj organizaciji Srbije (TOS) i Turističkoj organizaciji Beograda (TOB), kao dvema, u ovom momentu, najjačim turističkim organizacijama u Srbiji, nedostaje pravi strateški marketing plan (akcija - troškovi - očekivani rezultati), na osnovu kojeg bi promovisale turizam i merile efektivnost preduzetih akcija. Navedena konstatacija je još izraženija kod ostalih turističkih organizacija koje deluju na regionalnom i lokalnom nivou.




U situaciji kad još ne postoji pravi strateški marketing plan i kad nema adekvatnih povratnih informacija o opravdanosti preduzetih akcija u promovisanju i komercijalizovanju zemlje i njenih turističkih proizvoda, sigurno je da ne može biti da se poveća efikasnost čitavog sistema. Zato u budućnosti treba promeniti ovu praksu. Ovo je posebno važno u uslovima limitiranog promotivnog budžeta koji turističkim organizacijama stoji na raspolaganju.

Predmet ocene		Ocena
Marketing Plan	Na nacionalnom nivou (Godišnji plan aktivnosti)	
	Beograd (Godišnji plan aktivnosti)	
	Na regionalnom i lokalnom nivou (Godišnji plan aktivnosti)	

2.4.2. BUDŽET

Budžeti koji stoje na raspolaganju TOS-u, regionalnim i lokalnim turističkim organizacijama u Srbiji su limitirani usled činjenice što same organizacije, u postojećim uslovima niske tražnje, mogu u veoma ograničenom obimu da finansiraju vlastite aktivnosti iz sopstvenih izvora sredstava (prodaja suvenira, brošura, iznajmljivanje vodiča). Drugim rečima, turističke organizacije su najvećim delom zavisne od sredstava javnog sektora, bez obzira da li je reč o državnom, regionalnom ili lokalnom nivou.







Predmet ocene		Ocena
Budžet	Da li je budžet dovoljno veliki za efikasno promovisanje srpskog turizma?	

	Da li postoji jasan plan/politika države o finansiranju troškova promocije srpskog turizma?	
	Mogu li se turističke organizacije u zemlji finansirati od vlastitih autonomnih prihoda (usluga koje pružaju)?	
	Da li se promotivni budžet koristi na logičan način?	







2.4.3. TURISTIČKO INFORMISANJE

Usluge koje pružaju turističke organizacije u Srbiji variraju u zavisnosti od karakteristika područja i interesa javnog sektora da na svojoj teritoriji osigura usluge turističkog informisanja. Radno vreme turističkih organizacija takođe varira od slučaja do slučaja, pri čemu je najveći broj turističkih organizacija zatvoren tokom vikenda. Usluge koje se pružaju putem telefona često ne odgovaraju međunarodnim standardima kvaliteta, a posebno treba ukazati na činjenicu da ima slučajeva kad se niko ne javlja na telefonske pozive. Turističke organizacije u Srbiji danas ne beleže, a i nemaju ovlašćenja da reaguju na žalbe turista, usled čega ne dolazi do pozitivnih primera i akcija kako bi se pojedini izvori žalbi otklonili.

Usled limitiranih finansijskih resursa, dosta je čest slučaj, naročito u manjim mestima, da turističke organizacije, nakon što ostanu bez inicijalnih zalih promotivnih materijala (prospekti, brošure), a usled novih zahteva turista, moraju da izrađuju crno-bele fotokopije, što ostavlja loš utisak i turistima kvari ukupnu sliku o Srbiji.

Predmet ocene		Ocena
Usluge turističkog informisanja	Da li radno vreme odgovara potrebama klijenata (radni dani i vikend)?	
	Da li postoji efikasna "call centre" služba koja pruža tačnu informaciju i savetuje goste?	
	Da li postoji registar za beleženje zahteva/primedbi klijenata?	
	Da li turističke organizacije imaju vlastite internet stranice gde pružaju praktičnu i pouzdanu informaciju o području koje promovišu?	
	Da li se usluge turističkih organizacija pružaju besplatno?	
	Da li su informacije koje se pružaju adekvatnog kvaliteta i kvantiteta?	

Prvi fazni izveštaj

Da li u Srbiji ima dovoljan broj turističkih organizacija?	
Pružaju li turističke organizacije u Srbiji mogućnost bukinga/ rezervisanja usluga privatnog sektora?	
Da li su zaposleni profesionalni? Da li su pripremljeni da pružaju usluge klijentima na adekvatan način (informisanost, znanje jezika, gostoljubivost, itd.)?	
Promovišu li turističke organizacije specifične proizvode namenjene različitim tržišnim segmentima?	
Koriste li turističke organizacije sve dostupne/poznate alate kako bi promovisali turizam Srbije (internet, email, fax, itd.)?	
Je li kvalitet/kvantitet informacija na web stranicama turističkih organizacija adekvatan i uskladen s očekivanjima klijenata?	

S izuzetkom kapaciteta ruralnog turizma, turističke organizacije u Srbiji danas ne pružaju potencijalnim klijentima uslugu bukiranja/rezervisanja određenih turističkih aktivnosti na području svog delovanja. Kad je reč o ljudskim potencijalima, prilično veliki broj zaposlenih u turističkim organizacijama u Srbiji nije dovoljno/adekvatno školovan (treniran) za potrebe posla koji obavlja, osobito u smislu gostoljubivosti, od gosta očekivanog kvaliteta usluživanja, odnosno poznavanja stranih jezika. Kao rezultat toga, stiče se utisak o neprofesionalnosti određenog broja turističkih organizacija, posebno u manjim mestima.

Uprkos činjenici da je TOS započeo promovisanje specijalizovanih proizvoda kroz svoje promotivne materijale i internet (kao što su banje, lov i ribolov, planine, jezera i reke, avantura i specijalni interesi, kulturne i prirodne atrakcije, gradovi, sela i vinske ture), još uvek je relativno mali broj turističkih organizacija (npr. Beograd, Novi Sad, Apatin, Bela Crkva) koji promovišu specifične proizvode i usluge namenjene određenim tržišnim segmentima (kao što su lov, ribolov, jezera, seoski turizam i dr.), usled čega je najveći deo promotivnih materijala u optičaju opšteg karaktera (nedovoljno fokusiran).

Od ukupno 73 turističke organizacije u Srbiji, manje od polovine imaju internet stranicu. Najveći broj internet stranica još uvek nije zadovoljavajućeg kvaliteta i ne može se uporediti s međunarodnim standardima. To se naročito odnosi kako na dizajn,

tako i na sadržinu koja je, ili preopširna (i stoga nije relevantna), ili nedovoljno informativna. Vrlo mali broj internet stranica sadrži opis ili turističku kartu regije, usled čega je veoma teško locirati atrakcije, gradove i sl. koji se pominju i promovišu. Informacije se pretežno prezentuju na srpskom, a samo u malom broju slučajeva dostupna je i engleska verzija. Posebno se valja osvrnuti na činjenicu da neke internet stranice nude informacije isključivo na ćirilici, što potencijalnim stranim gostima praktično onemogućava bilo kakvo informisanje.

Kao generalni zaključak, može se reći da je samo na bazi korišćenja interneta trenutno još uvek teško doći do pouzdane, praktične i korisne informacije o kapacitetima turističke ponude, turističkim proizvodima i turističkim regijama u Srbiji.

2.4.4. MARKETING

U većini turističkih organizacija u Srbiji marketinške aktivnosti još uvek nisu jasno definisane, ni uspostavljene. U tom smislu moguće je konstatovati da na nivou lokalnih turističkih organizacija trenutno nema praktično nikakvih marketinških strategija, kao ni sistema promocije i distribucije. Organizacije su dominantno fokusirane na snabdevanje klijenata promotivnim materijalima, odnosno davanje saveta i pomaganje putnicima namernicima.

S druge strane Turistička organizacije Srbije aktivno radi na promovisanju turizma zemlje, ali i ovde je primetan nedostatak efikasnosti dobrog dela promotivnih aktivnosti, najviše zbog limitiranih finansijskih resursa.

Osim redovnih PR aktivnosti, prisustvovanje (nastupi) na turističkim sajmovima u svetu predstavljaju glavni promotivni alat za turističku promociju Srbije. Ovu aktivnost uglavnom finansira TOS, iako nastup na određenim turističkim sajmovima zajedno sufinansiraju i TOS i TOB. Ove godine Srbija je bila reprezentovana na sajmovima u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Francuskoj, Italiji, Austriji, Rusiji i nekim drugim zemljama. Istovremeno, TOS je angažovao PR agencije u Velikoj Britaniji, Nemačkoj, Italiji, Francuskoj i Španiji s ciljem da povežu TOS s velikim touroperatorima, odnosno da prezentuju srpski turizam u medijima ovih zemalja, da pomognu u organizovanju radnih putovanja za novinare i predstavnike touroperatora itd. Treba naglasiti da sve navedene aktivnosti TOS-a valja dodatno pojačati, pri čemu tourooperatori i turističke agencije moraju da odigraju mnogo aktivniju ulogu kako bi se uspostavio efikasan promotivni sistem.

Prvi fazni izveštaj

Predmet ocene	Ocena
Da li postoji jasan cilj i strategija marketinga u promovisanju Srbije kao turističke destinacije?	
U kojoj meri se turističke organizacije fokusiraju na aktivnosti izgradnje tzv. Marketinške infrastrukture (baze podataka banke fotografija, statistika, tržišni trendovi, zahtevi tražnje, očekivanja i sl.)?	
U kojoj meri se turističke organizacije fokusiraju na komunikacijske aktivnosti (brošure, reklame, medijsko izveštavanje, publicitet, merchandising, putovanja za novinare)?	
U kojoj meri se turističke organizacije fokusiraju na promociju i distribuciju ("workshops", "fam-trips", seminari, posete sajmovima, konferencije, specijalne prezentacije i sl.)?	

Ukupne promotivne aktivnosti bitno su se pojačale u poslednjih nekoliko godina. TOS i TOB, kao i neke druge turističke organizacije i asocijacije izdale su u tom periodu nekoliko ozbiljnih brošura, najviše na srpskom i engleskom, ali i na nemačkom i francuskom, kao i na italijanskom, ruskom, arapskom i hebrejskom¹⁰. TOS je takođe sudelovao u izdavanju Bradt Travel Guide za Srbiju koji predstavlja jedno od najpopularnijih izdanja za strane turiste u Srbiji. Iako je najveći broj izdatih brošura distribuiran i u inostranstvu (Nemačka, Francuska), veliki broj brošura, s izuzetkom Srbije, još uvek je dosta teško pronaći na policama knjižara. Usled toga, može se konstatovati da izdate brošure još uvek više predstavljaju korisno informativno sredstvo za strane turiste u Srbiji, nego što služe promovisanju srpskog turizma u inostranstvu.

2.4.5. SISTEM KOMERCIJALIZACIJE

Interes stranih touroperatora za Srbijom još uvek je mali. Najveći je interes pokazalo nekoliko britanskih touroperatora koji su uključili Srbiju u svoje kataloge (npr. Thomson-Tui, Regent Holidays i Balkan Holidays) koji komercijalizuju ski-turizam na Kopaoniku i kratki odmor ("city breaks") u Beogradu.

S druge strane, u poslednje vreme je iskazan interes za komercijalizovanjem Srbije kao turističke destinacije i od strane nekoliko francuskih, italijanskih, ruskih, odnosno izraelskih touroperatora, pri čemu je sve veći interes za komercijalizacijom Dunava.

Još uvek nema koordinisanog napora od strane turističkih organizacija, touroperatora i turističkih agencija u Srbiji da promovišu i komercijalizuju Srbiju kao turističku destinaciju, iako TOS i TOB ulažu velike napore i pozivaju tourooperatore i turističke agencije da dođu i zajednički učestvuju na pojedinim turističkim sajmovima.

Predmet ocene	Ocena
Da li je komercijalizacija različitih turističkih proizvoda i aktivnosti u Srbiji na adekvatnom nivou?	
Da li je Srbija uključena u kataloge najvećih evropskih touroperatora?	
Rade li turističke organizacije zajedno s touroperatorima i turističkim agencijama u cilju bolje komercijalizacije turizma Srbije?	
Da li su glavni touroperatori u Evropi svesni mogućnosti srpskog turizma?	

S druge strane, turističke agencije u Srbiji nisu jako aktivne u privlačenju stranih turista u zemlju. Trenutno je samo oko 10 turističkih agencija u zemlji angažovano na planu receptivnog turizma, pri čemu je nivo njihove aktivnosti još uvek vrlo nizak. Na bazi sprovedenih terenskih istraživanja, može se konstatovati da najveći broj stranih turista koji su došli u Srbiju danas zapravo ne koriste usluge turističkih agencija. Same turističke agencije ne praktikuju promotivne aktivnosti na tržištima tražnje, osim što se uz TOS pojavljuju na turističkim sajmovima. U tom smislu, one još uvek ne poseduju adekvatne promotivne materijale prevedene na više stranih jezika, kao ni promotivne materijale kojima bi afirmisale širi asortiman proizvoda.





Sve prethodno navedene činjenice samo pokazuju da je nivo komercijalizacije srpskog turizma još uvek na niskom nivou. Usled toga je i velika većina touroperatora u Evropi još uvek nedovoljno svesna različitih mogućnosti koje Srbija kao turistička destinacija može da ponudi.

¹⁰ Izdanje na španskom je u pripremi.

2.4.6. KONTROLA I MONITORING

U Srbiji još uvek nije uspostavljen svrsishodan sistem praćenja efikasnosti promotivnih aktivnosti sprovedenih od strane pojedinih turističkih organizacija, odnosno sistema turističkih organizacija kao celine.

Ista konstatacija važi i za sistem celokupnog i svrsishodnog statističkog praćenja turizma i turističkog prometa. Usled toga nije moguće objektivno pratiti i ocenjivati karakteristike klijenata koji traže informacije o Srbiji u turističkim organizacijama i u skladu sa nalazima, prilagođavati promotivne aktivnosti s naglaskom na određene vrste turističkih proizvoda, aktivnosti i/ili sadržaje.

Predmet ocene		Ocena
Kontrola i monitoring	Da li je u upotrebi bilo kakav statistički sistem koji prati svetske promene/trendove u ponudi i tražnji?	
	Imaju li pojedine turističke organizacije svoje vlastite statističke sisteme za prikupljanje i analizu bitnih karakteristika tražnje i promene na strani ponude?	
	Postoji li adekvatan sistem kontrole kvaliteta turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga koje se pružaju klijentima?	
	Postoji li sistem kontrole efikasnosti (uloženo vs. rezultati) učinjenih promotivnih i marketinških akcija?	

Nezavisno od činjenice da postoji služba turističke inspekcije, u Srbiji još uvek nedostaje efikasan sistem kontrole kvaliteta usluga koje nude privatni biznisi (restorani, barovi, trgovine, taksi prevoznici itd.).

2.5. OCENA SISTEMA VREDNOSTI

Ocena sistema vrednosti turizma u Srbiji danas predstavlja nezaobilaznu inicijalnu bazu za definisanje konkurentnosti i nivoa organizovanosti turizma u zemlji. Za donošenje ocene o sistemu vrednosti današnjeg nivoa turizma u Srbiji korišćena su sledeća dva metodološka alata:

- **lanac vrednosti**, kojim se ocenjuju različiti elementi s kojima se turisti hvataju u koštac tokom pripreme za putovanje, kao i tokom boravka u destinaciji; i
- tzv. **"Value for Effort Formula"**, kojom se ocenjuje vrednost (i/ili korist) koju potencijalni turista dobija, u odnosu na napor s kojim se, istovremeno, mora suočiti da bi došao u Srbiju.

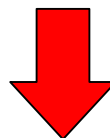
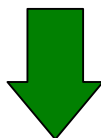
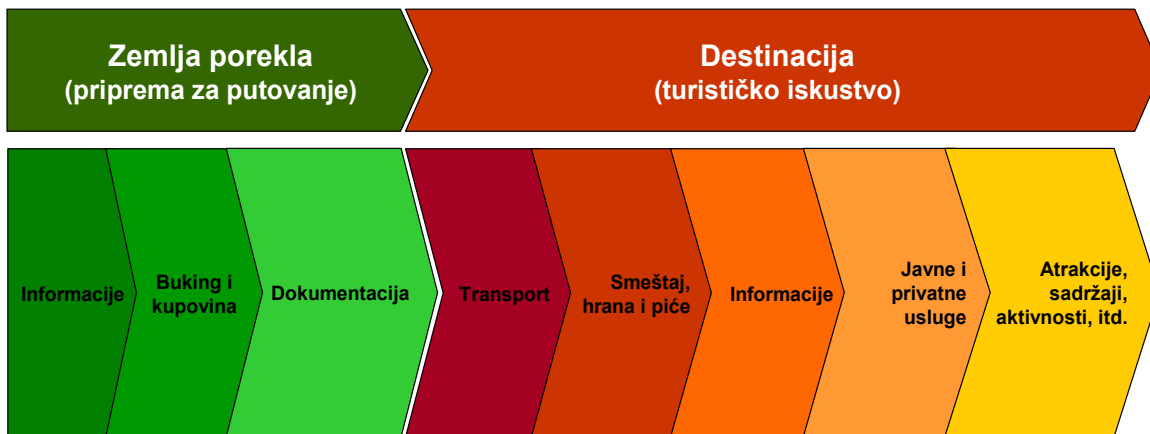
2.5.1. OCENA LANCA VREDNOSTI

Ocena lanca vrednosti bazira se na oceni različitih aktivnosti koje turista obavlja kako tokom pripreme za putovanje, tako i tokom samog putovanja, pri čemu se uzimaju u obzir svi pozitivni i negativni aspekti ovih aktivnosti.

Ocena lanca vrednosti ima za cilj da:

- na maksimalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode, usluge i aktivnosti koje se nude; i
- definiše sve današnje eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom turističkom sistemu Srbije, kako bi moglo da se započne s uvođenjem adekvatnih mera i/ili akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti ispravile/otklonile/umanjile.

Lanac vrednosti u turizmu



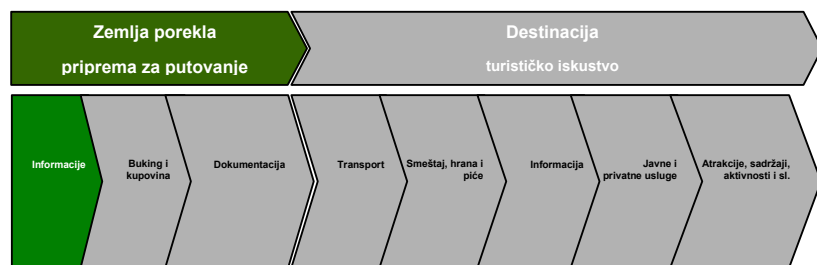
Predmet ocene

- Promotivni materijal
- Internet promocija
- Pozicioniranje
- Komunikacija s putnim agentima
- Sistem rezervisanja i komercijalizacije
- Informacije o Srbiji
- Proizvodi i aktivnosti koje se nude
- Ostalo

Predmet ocene

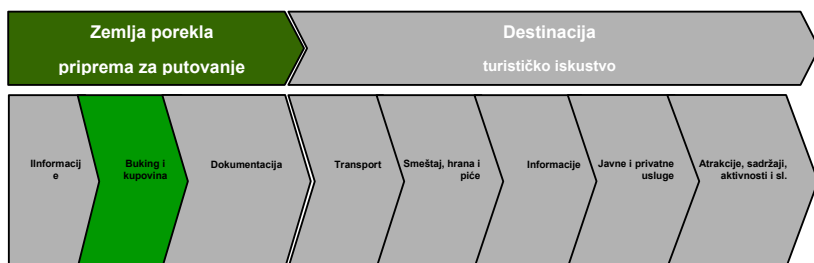
- Kvantitet i kvalitet smeštajnih kapaciteta
- Kvantitet i kvalitete ugostiteljskih objekata
- Kvantitet i kvalitete sadržaja zabave
- Kvantitet i kvalitet aktivnosti koje se nude
- Brojnost i kvalitet turističkih ureda
- Promotivni materijali
- Javni saobraćaj i njegov kvalitet
- Dostupnost
- Sistem označavanja (eksterni i interni)
- Parkiranje
- Mobililnost
- Ostalo

Prvi fazni izveštaj



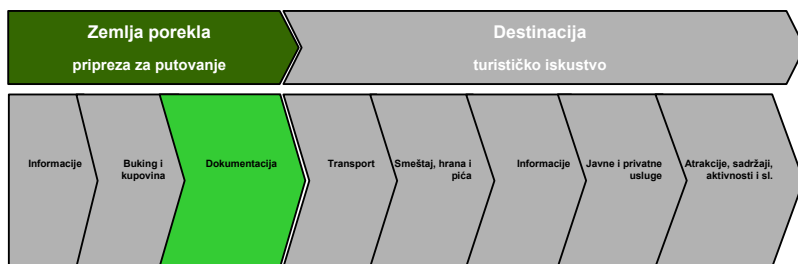
Priprema za putovanje: Informacije

Predmet ocene		Ocena	
		Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Informacije	Promotivni materijal	<ul style="list-style-type: none"> TOS je prisutna na međunarodnim turističkim sajmovima u Evropi. U 2004. i 2005. Srbija je prezentovana na WTM (London), ITB (Berlin), BIT (Milano), Ferien (Beč), Top Resa (Dovil) i FITUR (Madrid). Turizam Srbije reprezentuje se u 11 zemalja i to: Velika Britanija, Austrija, Holandija, Izrael, Francuska, Rusija, Italija, Nemačka, Grčka), uvek u sklopu JAT-ovih predstavništava. Izdata je prva nacionalna brošura o turizmu Srbije, kao i nekoliko brošura posvećenih različitim turističkim proizvodima (npr. Dunav, Ruralni turizam, Vinski putevi, Manastiri) Postoji mnoštvo različitih prospekata koji promovišu različite srpske regije (npr. Vojvodina, Beograd, Timočka krajina itd.) Srbija već poseduje interne vodiče kao što su npr. "Srbija u vašim rukama" i "Beli anđeo". Srbija se počela pojavljivati u međunarodnim vodičima kao što su Brandt (engleski) i Petit Fute (francuski). Posebni turistički vodiči o smeštaju, kalendaru događaja, mapama i sl. takođe su u upotrebi. 	<ul style="list-style-type: none"> Predstavljanje turističkog proizvoda Srbije u spomenutim zemljama je sporedni posao za predstavnike JAT-a. Celi postojeći promotivni materijal izrađen je bez jasne nacionalne branding strategije i u odsutstvu adekvatnog strukturisanja turizma prema turističkim regijama (klasterima) i proizvodima. Nema konzistentnosti, međuzavisnosti i jasne politike u različitim promotivnim materijalima (vodiči, brošure, karte). Nedostatak kontrole efikasnosti korišćenja budžetskih sredstava u promovisanju Srbije. Promotivni materijali su orijentisani prema informisanju, a ne u funkciji prodaje. Stranim potencijalnim posetiocima je još uvek teško da nađu kvalitetne informacije o Srbiji u svojim matičnim zemljama. TOS-ov budžet nije dovoljan za efektivno promovisanje zemlje.
	Internet promocija	<ul style="list-style-type: none"> Sve je više internet sajtova koji promovišu Srbiju kao destinaciju (www.turizam.co.yu; www.selo.co.yu; www.zlatibor.co.yu; www.planine.info i sl.). 	<ul style="list-style-type: none"> Informacije nisu dobro strukturisane, a često su i zastarele (ne ažurirane). Novi internet sajtovi su pretežno na srpskom jeziku (uključujući i naziv sajta). U nekim slučajevim informacije nisu praktične iz turističke perspektive i ne reflektuju stvarno stanje na terenu. Nešto manje od 50% turističkih organizacija ima sopstvenu web stranicu.
	Pozicioniranje	<ul style="list-style-type: none"> TOS i Ministarstvo trgovine i turizma svesni su važnosti adekvatnog pozicioniranja zemlje. TOS je inicirala proces pozicioniranja Srbije kao destinacije. 	<ul style="list-style-type: none"> Još uvek se ne nazire jasna ideja pozicioniranja za Srbiju u celini (tzv. "umbrella brand"). Srbija nema imidž turističke destinacije i još uvek predstavlja nepoznanicu za mnoge potencijalne turiste i posetioce.



Priprema za putovanje: Rezervisanje i kupovina

Predmet ocene		Ocena	
Rezervisanje i kupovina	Komunikacija sa putničkim agentima i turoperatorima	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
		Sistemi rezervisanja	<ul style="list-style-type: none"> Sve je više turoperatora koji iskazuju interes za prodajom Srbije kao destinacije. Turistički privrednici iz Srbije već su počeli da saraduju sa nekoliko turoperatora i putničkih agencija (npr. Thomson-TUI, Natour, Putnik, Kontiki travel i dr.).
		<ul style="list-style-type: none"> Određen broj srpskih turističkih proizvoda već može da se rezerviše direktno (telefon, fax i/ili internet). Pokrenut je online privatni sistem rezervisanja smeštajnih kapaciteta pod nazivom: "visitsrbia". 	<ul style="list-style-type: none"> U najvećem broju slučajeva, nije još uvek moguće izvršiti rezervaciju direktno putem interneta. Još uvek ne postoji centralizovani sistem rezervisanja. Teško je i komplikovano rezervisati neku određenu turističku uslugu i/ili aktivnost.

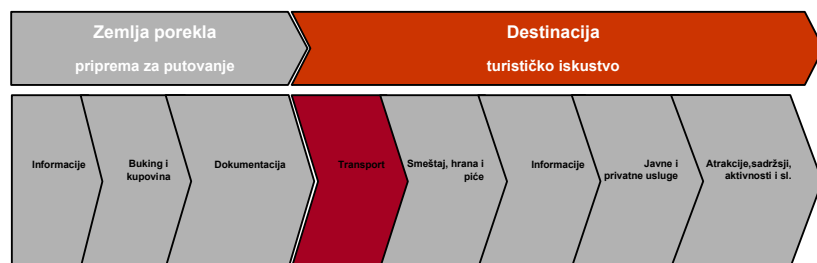


Priprema za putovanje: Potrebna dokumenta

Predmet ocene		Ocena	
Dokumenta	Informacije o pravnim pitanjima vezanim za posetu Srbiji (ambasade i konzulati)	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
			<ul style="list-style-type: none"> Za posetioce iz većine evropskih zemalja ulaz u zemlju odvija se samo uz pokazivanje pasoša (viza nije potrebna).

Prvi fazni izveštaj

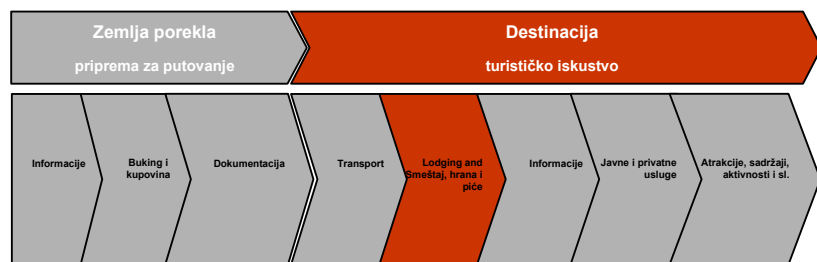
U zemlji odredištu



Turističko iskustvo: saobraćaj

Predmet ocene		Ocena	
		Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Saobraćaj	Gradski i međugradski drumski i železnički saobraćaj	<ul style="list-style-type: none"> U zemlji postoji relativno dobar sistem javnog autobusnog i železničkog međugradskog prevoza. U većim gradovima postoji sistem gradskog prevoza (autobus, tramvaj, trolejbus i sl.). Cene javnog transporta (gradskog i međugradskog) su povoljne, posebno za međunarodne posetioce. U svim većim gradovima Srbije (npr. Beograd, Novi Sad, Niš) deluje velik broj taksi vozača. U svim većim srpskim gradovima deluje nekoliko rent a car kompanija (National, Avis, Budget itd.). 	<ul style="list-style-type: none"> Javni prevoz ne zadovoljava međunarodne standarde kvaliteta. Železnički prevoz nije konkurentan u odnosu na autobuski prevoz. Nije uspostavljen javni rečni saobraćaj koji bi povezivao Beograd s Novim Sadom i sl. Taksi usluga je pretežno niskog kvaliteta usled starog i isluženog voznog parka. Postoji veći broj taksi vozila čiji vlasnici rade bez dozvola i čije cene prevoza unose konfuziju u inače jasnu strukturu cena zvaničnih taksi udruženja. Osim na stanicama, teško je naći bilo kakvu informaciju o uslugama javnog prevoza (red vožnje, cene itd.). Nema dovoljno fleksibilnosti kod rent a car kompanija - ograničen broj vozila po kategoriji.
	Dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> Beogradski aerodrom dobro povezuje Srbiju s Evropom, Srednjim istokom, Rusijom, severnom Afrikom i severnom Amerikom. Skoro obnovljen aerodrom u Nišu kao alternativa za aerodrome u Beogradu i Sofiji, ali i veoma atraktivnu lokaciju za prijem nekog low-cost prevoznika. Postoji dvadesetak vojnih i sportskih aerodroma koji se relativno brzo mogu pretvoriti u turističke. Evropski verifikovani koridori (VII i X) i odobrena sredstva za gradnju od strane Evropske komisije. Železnički sistem povezuje Srbiju sa svim zemljama u regionu i predstavlja kičmu masovnog prevoza. Zainteresovanost Evropske komisije da obnavlja, finansira i gradi glavne koridore pruga. 	<ul style="list-style-type: none"> Beogradski aerodrom ne omogućava pristup tzv. low-cost prevoznicima (Ryan Air, Easyjet, Germanwings i sl.). Nema dovoljan broj veza (dnevno, sedmično) s velikim evropskim / svetskim gradovima. Nema dovoljno autoputeva, dok je sistem magistralnih puteva u relativno lošem stanju (rupe i sl.). Drumska infrastruktura je naročito loša kad su u pitanju lokalni putevi. Različita cena za korišćenje autoputa za domaće i strane korisnike. Zastarelost mreže železničkih pruga, što uzrokuje nisku prosečnu brzinu i nedovoljan stepen bezbednosti. Nizak kvalitet i neuređenost enterijera vozova (izrabovanost).

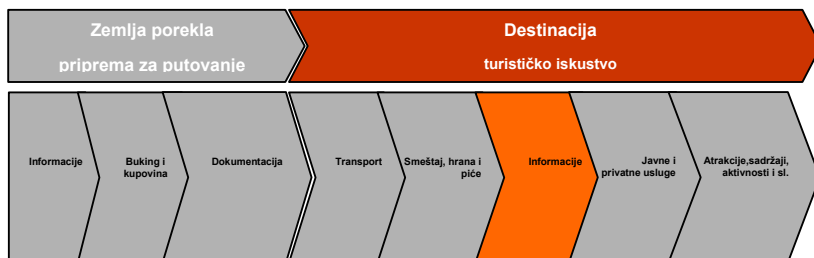
Predmet ocene		Ocena	
		Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Saobraćaj	Označavanje	<ul style="list-style-type: none"> Većina urbanih aglomeracija ima istaknuta imena glavnih ulica. U primeni je konzistentan sistem označavanja na glavnim drumskim pravcima. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostaje celovit sistem označavanja turističkih atrakcija, proizvoda i usluga. Znakovi i putokazi nisu održavani i čisti. U dosta slučajeva, znakovi i putokazi su samo na cirilici (ulični nazivi), što strancima otežava snalaženje. U urbanim aglomeracijama ima premalo znakova i oznaka za lakše snalaženje.
	Parkirališta	<ul style="list-style-type: none"> Većina urbanih aglomeracija raspolaže s dovoljnim brojem mesta za parkiranje. 	<ul style="list-style-type: none"> U većini slučajeva parkiranje se naplaćuje. Parkinzi nisu dobro organizovani. Nedostaju informacije o cenama, vremenski raspoređi i dr.
	Odvijanje saobraćaja	<ul style="list-style-type: none"> U većini slučajeva, saobraćaj odvija se bez većih zastoja i saobraćajnih gužvi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nekoliko drumskih pravaca u Srbiji je prilično zagušeno (koridor X, izlaz i ulaz u Beograd).



Turističko iskustvo: Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti

Predmet ocene		Ocena	
		Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti	Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Postoji dovoljan broj smeštajnih objekata u većini urbanih aglomeracija. Broj i raznovrsnost ugostiteljskih objekata zadovoljava. Osим već vrlo dobro etabliranih hotela (npr. Hyatt i InterContinental u Beogradu), postoji sve veći broj objekata koji su nedavno renovirani ili u potpunosti izgrađeni i koji zadovoljavaju međunarodne standarde kvaliteta usluživanja (kao npr. hotel Park u Novom Sadu, hotel Ambasador u Nišu, hotel M i hoteli Aleksandar i Šumadija u Beogradu i sl.). 	<ul style="list-style-type: none"> Najveći broj smeštajnih objekata je osrednjeg, nižeg ili niskog kvaliteta (1, 2 i 3*). Najveći broj smeštajnih objekata ne nudi mogućnost korišćenja interneta, posebno u sobama. Još uvek se oseća veliki nedostatak renoviranih objekata sposobnih da ponude uslugu na međunarodnom nivou kvaliteta. U hotelskim objektima mora dosta da se radi na podizanju kvaliteta restorana i barova (toaleti!), prostora recepcije i javnih prostora. Nivo čistoće u relativno velikom broju ugostiteljskih objekata ne zadovoljava. U velikom broju ugostiteljskih objekata, kao i u manjem broju smeštajnih objekata, još uvek nije moguće plaćati kreditnim karticama.
	Kvalitet proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> Gotovo sve prehrambene namirnice lokalno se proizvode i visokog su kvaliteta: povrće, meso, hleb i sl. Srpska gastronomija ima dugu tradiciju i može odmah da se promovise kao izvorna srpska atrakcija. Postoji zvanična kategorizacija restorana. 	<ul style="list-style-type: none"> Hronični nedostatak prospekata o smeštajnoj ponudi, kao i o ponudi ugostiteljskih sadržaja. Veliki broj zaposlenih, posebno u restoranima i barovima ne ume da se služi stranim jezicima (engleski, nemački, francuski, italijanski itd.). Kapaciteti hrane i pića nisu dovoljno specijalizovani i nude istu/sličnu hranu. Meni je uglavnom samo na srpskom.

Prvi fazni izveštaj

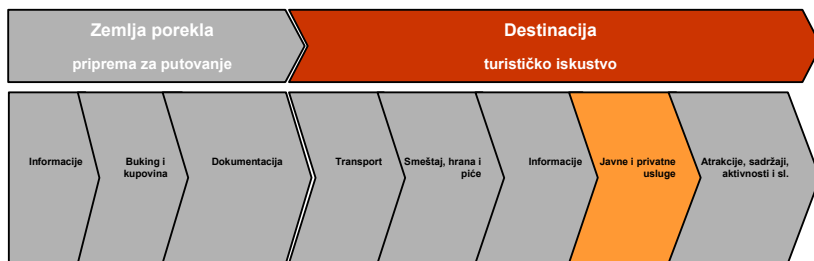


Turističko iskustvo: Informacije

Predmet ocene		Ocena	
Informacije	Turističke organizacije	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
		<ul style="list-style-type: none"> U zemlji deluju 73 turističke organizacije. Zaposleni, u velikoj većini slučajeva, govore strane jezike, naročito engleski. Zaposleni su ljubazni, uslužni, strpljivi i spremni da pomognu. 	<ul style="list-style-type: none"> Nema oznaka / putokaza kako locirati turističke organizacije pa ih turisti i posetioци teško pronalaze. Nedostaje međusobna koordinacija i kolaboracija između turističkih organizacija u Srbiji. Turističke organizacije nude informacije samo za svoje područje delovanja i ne nude turistima informaciju o atrakcijama u drugim delovima Srbije (nema tzv. "cross-sellinga"). U turističkim organizacijama u manjim urbanim aglomeracijama često nedostaje kvalitetna oprema (tehnologija). Nije jasno kakvu vrstu proizvoda i usluga turističke organizacije pružaju turistima i posetiocima. Turističke organizacije ne registruju prigovore turista (ne vode zabeleške o njima).

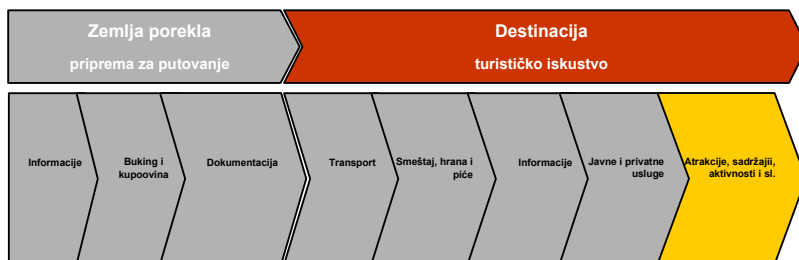
Predmet ocene		Ocena	
Informacije	Promotivni materijal	Pozitivni aspekti	Negativni aspekti
		<ul style="list-style-type: none"> Postoje različiti informativni materijali, izdati od različitih turističkih organizacija na nacionalnom, regionalnom i/ili lokalnom nivou. Postoje brojni prospekti i vodiči koji su posvećeni različitim aktivnostima, proizvodima, uslugama, resursima i/ili atrakcijama koje valja videti / posetiti u Srbiji. 	<ul style="list-style-type: none"> U nekim turističkim organizacijama je primetan nedostatak informacionih materijala. Informacioni materijali nisu konsistentni u dizajnu, imidžu, kvalitetu, pozicioniranju, kvalitetu informacija i sl. Informacioni materijali su ponekad (crno-bele) fotokopije. Još uvek nema dobro strukturiranih i organizovanih proizvoda i/ili aktivnosti fokusiranih na potrebe i očekivanja turističke tražnje. Informacija (sadržina) u nekim promotivnim materijalima nije praktična i nije dovoljno dobro prilagođena turistima i posetiocima.

Prvi fazni izveštaj



Turističko iskustvo: Usluge - javne i privatne

Predmet ocene		Ocena	
		pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Javne i privatne usluge	Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Srbija intenzivno investira u sisteme odvodnjavanja, kanalizacione sisteme i sisteme za reciklažu u celoj zemlji. 	<ul style="list-style-type: none"> Još uvek nedostaju efikasni sistemi odvodnjavanja, kanalizacije i reciklaže u nekim regijama. U većini regija još uvek nedostaju sistemi obnovljivih izvora energije.
	Kvalitet proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> Osnovne javne usluge kao što su npr. policija, javna čistoća, osvetljavanje ulica, zdravstvene ustanove, banke itd. raspoložive su u svim većim i manjim urbanim aglomeracijama Srbije. 	<ul style="list-style-type: none"> Snabdevanje energijom još uvek nije na međunarodnom nivou. U nekim manjim naseljima, javna rasveta nije adekvatna (tj. zapuštena je). Telekomunikacijske usluge još uvek ne odgovaraju međunarodnim standardima kvaliteta.



Turističko iskustvo: Turističke atrakcije, kapaciteti, aktivnosti i sl.

Predmet ocene		Ocena	
		pozitivni aspekti	Negativni aspekti
Turističke atrakcije, kapaciteti, aktivnosti i sl.	Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Značajan broj destinacija s potencijalom za privlačenje turista (Beograd, Novi Sad, Subotica, Dunav, Kopaonik, Zlatibor, Stara Planina, Felix Romuliana, itd). Srbija je sportski orijentisana zemlja s velikim iskustvom/znanjem u organizovanju velikih međunarodnih sportskih priredbi. Tradicionalne kulturne manifestacije kao što su npr. Vukov sabor, Vidovdanski susreti, Raspevano Dragačevo, Smederevska jesen, Homoljski motivi itd. Exit, FEST, BEMUS, BITEF Spomenici kulture pod zaštitom UNESCO-a: Stari Ras i Sopoćani, Studenica, Dečani Nacionalni parkovi i parkovi prirode Brojni stadioni i sportske dvorane. Sajmišta i izložbeni prostori (Bg, NS). 	<ul style="list-style-type: none"> Ne postoji organizovani sistem posete najvećem broju srpskih prirodnih i društvenih atrakcija. Nedovoljan broj aktivnosti koje se organizuju za turiste i posetioce (kao što je npr. obilazak Beograda i Novog Sada s vodičem i sl.) Većina atrakcija i aktivnosti fokusirano je na domaće tržište. Veliki broj resursa i atrakcija još uvek nije uključeno u turističku ponudu (nedostaje struktura i komercijalizacija).

Prvi fazni izveštaj

Predmet ocene		Ocena	
		pozitivni aspekti	Negativni aspekti
		<p>Turističke atrakcije, kapaciteti, aktivnosti i sl.</p>	<p>Kvalitet proizvoda i usluga</p>

2.5.2. "VALUE FOR EFFORT" FORMULA

"Value for Effort" formula ocenjuje nivo vrednosti koji potencijalni klijenti dobijaju u nekoj turističkoj destinaciji u odnosu na napore koje pritom moraju da ulože.

Valja imati na umu da će najkonkurentnija destinacija, u odnosu na svoju konkurenciju, nuditi turistima veće vrednosti uz manji napor. U cilju postizanja većih vrednosti, potrebno je ne samo podići nivo usluge i sniziti cene, nego i osigurati viši kvalitet proizvoda i usluga, uz istovremeno smanjivanje svih vrsta neugodnosti i/ili nesigurnosti.

"Value for Effort" formula



Na strani vrednosti, potrebno je naglasiti da turisti više ne kupuju samo pojedinačne usluge, već ih interesuje šta je sve za njih učinjeno tokom putovanja (direktne koristi). Drugim rečima, turisti ne putuju da bi proveli vreme u avionu, ili proveli noć u hotelu. Oni, u najvećem broju slučajeva, idu na put da bi doživeli, naučili, videli nešto novo i drugačije od uobičajenog. Mera u kojoj im to stvarno i uspeva, opredeljuje i njihovu percepciju o vrednostima putovanja.

Zatim, kad su na odmoru, turisti žele stalno da su u dobrom raspoloženju i da imaju pozitivne emocije. To je direktno povezano sa osećajem sigurnosti,

raznolikosti ponude i mogućnosti izbora, uključenosti u događanja i sl.

Konačno, način na koji se pojedina usluga izvršava takođe je od izuzetnog značaja. Najveći broj žalbi odnosi se danas na različite nedostatke u uslužnom procesu, posebno povezano s neprimerenim interpersonalnim odnosima. Pri tom je važno imati na umu da se percepcija kvalitetnog usluživanja bazira uglavnom na onome što gost očekuje i onoga što mu se isporuči.

S druge strane, kad je reč o naporima, **neugodnosti** su povezane s lošom saobraćajnom infrastrukturom, degradacijom prirode, lošom urbanom estetikom, bukom, lošim mirisima, lošom ugostiteljskom ponudom i sl.

Zatim, nivo **nesigurnosti** povezuje se s nivoom lične i/ili ekonomske ugroženosti, a što je najčešće posledica nedovoljnog poznavanja same destinacije. Reč je o različitim rizicima povezanim sa izloženosti štetnim dejstvima određenih materijala ugrađenih u hotelske objekte (npr. azbest), dvostrukim merilima u formiranju cena, nepostojanju valjanih sertifikata o kvalitetu pojedinih ugostiteljskih objekata, proizvoda i/ili usluga i sl.

Na kraju, a što se tiče napora povezanih sa **cenama**, valja imati na umu da nije reč samo o njihovoj visini, već i o ograničenjima povezanim s načinom, metodom i/ili mestom plaćanja, nedostatkom informacija, osećajem prevarenosti i sl.

Ocena sistema vrednosti turizma Srbije na temelju korišćenja "Value for Effort" formule prikazana je detaljnije u sledećim tabelarnim prikazima:

Prvi fazni izveštaj

	KORISTI ZA TURISTE	OSEĆAJI	KVALITET USLUGA
DOBRO	- slikovit pejzaž - kvalitet lokalne gastronomije	- nacionalni parkovi - zaštićeni kulturni spomenici - gostoljubivost	
OSREDNJE	- visina cena - lokalne svetkovine i događanja - istorijsko nasleđe - sadržaji ponude - raznolikost zabavnih sadržaja - sportski tereni	- zaštita i održavanje istorijskih spomenika - mir i spokoj - pešačke zone - panoramski vidici - kvalitet čovekove okoline - zagađenje bukom	- gostoljubivost hotelskih službenika - kvalitet usluživanja u hotelima
LOŠE	- ponuda lokalnih suvenirna - informativni i promotivni materijali - organizovani obilasci i ture (s vodičem) - raznolikost aktivnosti i njihov kvalitet - kvalitet smeštaja - WC-i na javnim mestima	- urbana estetika - nacionalni simboli i identitet	- kultura usluživanja - profesionalnost zaposlenih

	NEPRIJATNOSTI	NESIGURNOSTI	CENA
DOBRO	- zaštita čovekove okoline	- lična sigurnost	
OSREDNJE	- geografski položaj - pristup avionom - usluge u ugostiteljstvu - pristup druskim saobraćajem - parkiranje	- usluge putnih agenata - ekonomska sigurnost - javne usluge	- vrednost za novac a) smeštani objekti b) ugostiteljski objekti
LOŠE	- javni saobraćaj - javna signalizacija u mestima - obeležavanje smeštajnih objekata - obeležavanje atrakcija/tinerera - divlje deponije - urbana higijena	- čistoća - direktno rezervisanje različitih aktivnosti/događanja	- plaćanje kreditnim karticama - ugostiteljskim objektima

Od prezentovanih stavova, potrebno je naglasiti da je Srbija još uvek u početnoj fazi razvoja celovitog turističkog sistema, nezavisno od današnjeg broja ostvarenih turističkih noćenja (domaćih i inostranih). Iako, naime, nema sumnje da Srbija danas turistima pruža određene vrednosti, činjenica je da postoji relativno veliki broj značajnih slabosti koje bitno umanjuju percepciju turističke atraktivnosti zemlje s pozicija vrednosti za klijente. Slabosti se posebno jako manifestuju izvan većih gradskih aglomeracija, odnosno na potezu od gradova prema ruralnim područjima. U tom smislu, dakle, može se konstatovati da je dostignuti nivo performansi turističkog sektora Srbije još uvek na relativno niskom stepenu, pri čemu je najviši nivo performansi primetan u Beogradu i gradovima kao što su npr. Novi Sad i Subotica.

Iako, nesumnjivo, postoji visoki potencijal za razvoj različitih turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga, i to kako u smislu resursnog potencijala i sistema atrakcija, tako i povezano s povećanjem kvaliteta usluživanja gostiju, najveći napredak mora da se napravi u segmentu vrednosti, naročito onih povezanih s osećanjima i direktnim koristima za turiste, odnosno u segmentu ublažavanja napora povezanih s današnjom percepcijom Srbije. Tek kad se to uradi, biće moguće da se redukuju današnje

brojne neugodnosti i nesigurnosti i poveća ukupno zadovoljstvo turističkog boravka.

U skladu s prethodnim konstatacijama, sve javne institucije i strukovne asocijacije odgovorne za razvoj turizma u zemlji, svi neposredni ponuđači turističko-ugostiteljskih usluga, kao i usluga na područjima kao što je kultura, zaštita čovekove okoline, saobraćaj, trgovina, obrazovanje i sl., morali bi da postanu svesniji značaja turizma kao alternativnog izvora prihoda za zemlju u celini, a posebno ekonomskog potencijala inostrane turističke tražnje. Svi prethodno navedeni entiteti, direktno ili indirektno povezani sa turističkom ponudom zemlje, morali bi odmah da se angažuju na poboljšavanju vlastitog proizvoda i/ili usluge, čime jedino može da se doprinese efikasnom poboljšavanju integralnog turističkog proizvoda Srbije.

2.6. ZAKLJUČAK

Na osnovu detaljnog sagledavanja stanja u turizmu Srbije, a koji je uključivao:

- turistički proizvod,
- turističku tražnju,
- korisnike srpskih turističkih proizvoda,
- analizu promocije i komercijalizacije turizma Srbije, kao i
- ocenu sistema vrednosti turizma Srbije,

može se konstatovati kako turizam u Srbiji karakterišu brojni nasleđeni problemi, od kojih neke nije moguće rešiti u kratkom periodu.

S druge strane, međutim, a pod pretpostavkom da se odmah ne krene u otklanjanje barem onog dela prethodno identifikovanih problema koji mogu da se reše u kratkom roku, turistički sektor Srbije vrlo će teško do 2010. godine ostvariti ciljeve zacrtane Strategijom privrednog rasta zemlje tj. da:

- ostvari učešće od 3% u BDP-u zemlje,
- ostvari učešće od 8% u ukupnom broju zaposlenih u zemlji,
- ostvari učešće od 7% u ukupnim investicijama u zemlji,
- poveća broj inostranih dolazaka za 50% u odnosu na 2000. godinu, odnosno ostvari prihod od inostranog turizma u visini od 43% sektorskog prihoda.

3. EFIKASNOST POSLOVNOG MODELA

3.1. UVODNE NAPOMENE

Imajući na umu činjenicu da službena turistička statistika Republike Srbije ne prati sektor turizma na zadovoljavajući način, odnosno da:

- ne prikuplja dovoljan broj podataka o performansama (poslovnoj uspešnosti, produktivnosti i efikasnosti) turističko-ugostiteljskih preduzeća;
- ne prati na zadovoljavajući način performanse (poslovna uspešnost, produktivnost i efikasnost) po pojedinim vrstama smeštajnih objekata;
- ne registruje značajan deo turističkog prometa (dolasci, noćenja, prihodi, broj zaposlenih i sl.),

vrlo je teško objektivno oceniti stepen efikasnosti postojećeg poslovnog modela, ili, drugačije rečeno, performanse srpskog turizma, služeći se pri tom podacima službene statistike.

U želji, međutim, da se ova problematika što bolje rasvetli, uz korišćenje zvaničnih podataka službene statistike, samo za potrebe ovog izveštaja sprovedeno je primarno (anketno) istraživanje efikasnosti poslovanja hotela Srbije. Pri tome se pošlo od pretpostavke da upravo hoteli predstavljaju najboljeg reprezentanta turističkog sektora Srbije.

3.2. PRIHODI, PREDUZEĆA I ZAPOSLENI

U poslednjih nekoliko godina udeo hotela i restorana u BDP-u Srbije je relativno stabilna kategorija i kreće se na nivou između 1% i 1,1%, dok se direktan doprinos celokupnog turističkog sektora (smeštaj, transport, zabava, hrana, kupljeni proizvodi itd.) BDP-u Srbije može proceniti na između 1,5% i 1,7%. Polazeći od visine BDP-a Srbije u 2004. godini u iznosu od oko 22 milijarde USD, proizlazi da se direktni »turistički« BDP Srbije kreće između 330 miliona USD i 379 miliona USD¹¹. Treba dodati da je ukupni (direktni i indirektni) doprinos turizma BDP-u Srbije daleko veći i procenjuje se na preko 1,25 milijarde USD¹².

Ukupni prihod preduzeća (pravnih lica) direktno angažovanih u ugostiteljstvu (hoteli i restorani) u 2004. godini iznosio je nešto preko 275 miliona

USD. Posebno valja naglasiti i činjenicu da je najveći deo ovih preduzeća tokom 2004. godine ostvario negativne poslovne rezultate, s obzirom da su ukupni gubici pravnih lica direktno angažovanih u ugostiteljstvu (hoteli i restorani), u visini od oko 32 miliona USD, uveliko nadmašili ukupni profit ovih pravnih lica (oko 6,0 miliona USD).

Kad je reč o prihodima od inostranog turizma, u 2004. godini ostvareno je, prema podacima NBJ¹³, preko 220 miliona USD prihoda, što je oko 10 puta više od prihoda ostvarenih u 2000. godini.

U ugostiteljstvu Srbije je u 2004. godini, ne računajući pri tom preduzeća na teritoriji Kosova i Metohije, bilo registrovano 1.047 pravnih lica (97 više nego u 2003. godini, odnosno 223 više nego u 2002.). Istovremeno, u 2004. godini, u ugostiteljstvu Srbije svega je 862 pravna lica bilo aktivno (6 manje nego u 2003. godini, a 67 više nego u 2002.), pri čemu je čak 475 (ili 55%) aktivnih pravnih lica bilo na području Beogradske regije. Srpska su ugostiteljska preduzeća u 2004. godini, prema zvaničnoj statistici, zapošljavala 27,9 hiljada lica (0,3 hiljade lica više nego u 2003. godini, ali 5,3 hiljade lica manje nego u 2002.).

Dalje, 2004. godine u Srbiji je poslovalo i 19,1 hiljada registrovanih različitih samostalnih ugostiteljskih radnji (od čega 43% u Beogradskoj regiji). Iako nema zvaničnih podataka o tačnom broju zaposlenih u ovim radnjama, procenjuje se da u ugostiteljskim radnjama Srbije danas ima oko 75.000 zaposlenih.

Kad je reč o investicijama u ugostiteljska preduzeća Srbije u 2004. godini, valja naglasiti da zvanična statistika ne raspolaže tim podatkom. S druge strane, u 2003. godini, zvanično iskazana visina investicija u ova preduzeća dostigla je iznos od svega oko 8,8 miliona USD.

3.3. EFIKASNOST SRPSKOG HOTELIJERSTVA

Kako bi se ocenila efikasnost postojećeg poslovnog modela u hotelijerstvu Srbije, na uzorku od 63 hotela u Srbiji je u periodu od juna do oktobra 2005. godine sprovedeno anketno istraživanje. U istraživanju je učestvovalo 14 hotela iz Beogradske regije, 8 hotela iz Vojvodine, 31 hotel iz Jugozapadne Srbije i 10 hotela iz Jugoistočne Srbije.

Kao osnovni instrument istraživanja korišćen je upitnik koji sadrži bazične informacije o hotelu i postojećem hotelskom proizvodu, tržišnom

¹¹ Ove brojke ne treba mešati sa onim koje označavaju prihode od turizma odnosno turističku potrošnju; te druge su uvek veće.

¹² Korišćeni su različiti izvori s interneta kao npr: NBS, RZS RS, WTTC, PMR Consulting i slično, kao i interna baza podataka Ekonomskog fakulteta Beograd i Horwath Consultinga.

¹³ Ekonomski pregled, april 2005.

Prvi fazni izveštaj

pozicioniranju hotela, ključnim tržišnim i finansijskim rezultatima poslovanja realizovanim u 2004. godini, kao i investicionim planovima u periodu od narednih 10 godina.

Rezultati ankete obrađeni su za Srbiju u celini, kao i za pojedine regije u Srbiji, kako sledi: Beogradska regija, Vojvodina, Jugozapadna Srbija i Jugoistočna Srbija.

Tržišni profil hotela

Rezultati anketnog istraživanja pokazuju da je tržišni profil prosečnog hotela u Srbiji sledeći:

Prosečan hotel u Srbiji



* MICE – sastanci, podsticajna putovanja, konferencije i izložbe

Izvor: Anketa hotelijerstva Srbije, oktobar 2005.

U proseku se, dakle, radi o hotelskoj strukturi koja zahteva rekonstrukciju i obnovu kao i uvođenje novih sadržaja, kako bi uspela da se repositionira na zahtevnom savremenom turističkom tržištu i na taj način da unapredi postojeće tržišne i finansijske rezultate.

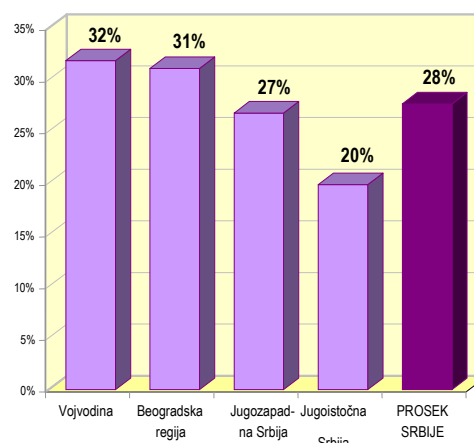
Realizovani tržišni i finansijski rezultati

Istraživanjem su identifikovani ključni tržišni i finansijski rezultati hotelske industrije u Srbiji u 2004. godini, i to:

- ☞ stepen zauzetosti kapaciteta
- ☞ struktura kanala prodaje
- ☞ realizovani hotelski prihod po sobi
- ☞ realizovana prosečna cena noćenja.

Stepen zauzetosti hotelskih kapaciteta, meren zauzetošću ležajeva na godišnjem nivou, iznosi danas u Srbiji prosečno 28% ili 102 dana pune zauzetosti kapaciteta. Posmatrano regionalno, najvišu zauzetost ostvaruju hoteli u Vojvodini i Beogradskoj regiji (117 odnosno 113 dana pune zauzetosti).

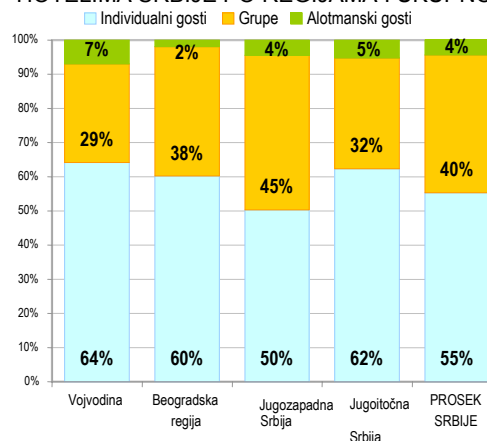
PROSEČNA GODIŠNJA ZAUZETOST LEŽAJEVA U HOTELIMA SRBIJE PO REGIJAMA I UKUPNO



Izvor: Anketa hotelijerstva Srbije, oktobar 2005.

U prodaji kapaciteta, hoteli u Srbiji su većim delom orijentisani na individualne goste kao dominantan segment. Takođe je velika zastupljenost grupa u ukupnoj prodaji, dok je udeo alotmana u ukupnoj tražnji relativno zanemarljiv. Struktura tražnje po analiziranim regijama ne varira znatno u odnosu na prosek Srbije.

UČEŠĆE SEGMENTA TRAZNJE U NOĆENJIMA U HOTELIMA SRBIJE PO REGIJAMA I UKUPNO



Izvor: Anketa hotelijerstva Srbije, oktobar 2005.

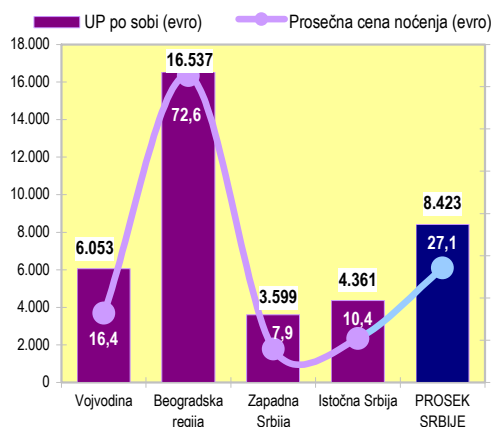
Ukupan prosečan godišnji prihod po sobi koji su hoteli u Srbiji realizovali u 2004. godini iznosio je 8.423 evra. Od ovog proseka hotelijerstva Srbije,

Prvi fazni izveštaj

znatno odstupa prosečan godišnji prihod realizovan u hotelima Beogradske regije, koji je gotovo 2 puta veći od proseka i iznosi 16,5 hiljada evra po hotelskoj sobi. S druge strane, hoteli u Jugozapadnoj Srbiji realizuju svega 3,6 hiljada evra godišnjeg prihoda po sobi.

Shodno nivoima realizovanog prihoda, kreću se i nivoi prosečnih cena noćenja u hotelima Srbije po regijama. Dok je u Srbiji ostvarena prosečna cena noćenja od 27,1 evra, najvišu prosečnu cenu (čak 2,7 puta veću od proseka Srbije) ostvaruju hoteli u Beogradskoj regiji (72,6 evra), dok je najniža prosečna cena noćenja realizovana u hotelima Zapadne Srbije (samo 7,9 evra po noćenju).

UKUPNI GODIŠNJI PRIHOD PO SOBI I PROSEČNA CENA NOĆENJA U HOTELIMA SRBIJE I REGIJA



Izvor: Anketa hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.

Planirane investicije

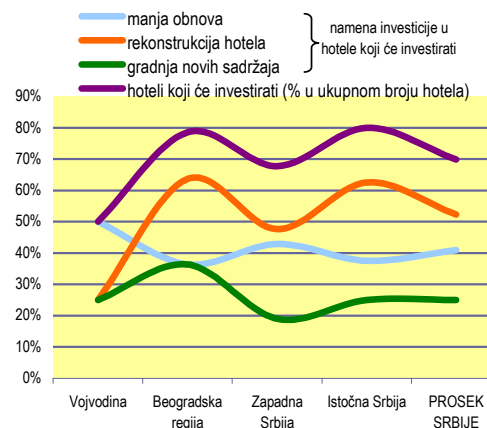
U narednih deset godina, od ukupnog broja anketiranih hotela u Srbiji, čak 70% hotela namerava da sprovede neku vrstu investicije. Udeo hotela koji nameravaju da sprovedu investicije je najveći u Jugoistočnoj Srbiji (80% ukupnog broja hotela) i u Beogradskoj regiji (79% svih hotela), a relativno najmanji u Vojvodini (polovina anketiranih hotela).

Od hotela koji nameravaju da investiraju, najviše njih će da investira u rekonstrukciju hotela (52% anketiranih hotela u Srbiji), a 25% hotela će da investira u razvoj proizvoda odnosno gradnju novih sadržaja. Kod 41% hotela, investicije će imati karakter manje obnove.

Posmatrano po regijama, hotelijerstvo Beogradske regije i Istočne Srbije će biti investiciono najaktivnije u periodu sledećih deset godina. Naime, u hotelima Beogradske regije, čak 64% svih hotela koji nameravaju da investiraju usmeriće svoje investicije u rekonstrukciju hotela, a čak njih

36% u gradnju novih sadržaja. Takođe, hotelijeri u Istočnoj Srbiji nameravaju da investiraju u rekonstrukciju hotela u 63% anketiranih hotela. S druge strane, proizlazi da će hotelijerstvo Vojvodine u narednom periodu biti investiciono najmanje aktivno, s obzirom da su investicije u hotele u polovini slučajeva usmerene upravo u manju obnovu, a tek u četvrtini hotela (po 25%) bilo u rekonstrukciju ili u gradnju novih sadržaja.

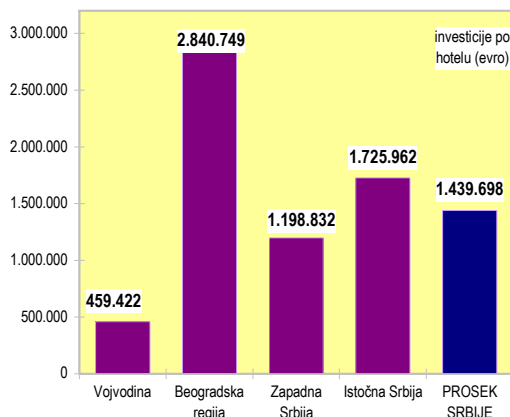
PREDVIĐANJE I NAMENA INVESTICIJA U HOTELE SRBIJE I REGIJA



Izvor: Anketa hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.

Planirani prosečni iznos investicije po hotelu u Srbiji u periodu narednih deset godina iznosi 1,4 miliona evra, dok planirani prosečni iznos investicije po hotelskoj sobi iznosi 13,8 hiljada evra. Posmatrano po regijama, proizlazi da hotelijeri u Beogradskoj regiji nameravaju da investiraju najviši prosečni iznos po hotelu - čak 2,8 miliona evra. S druge strane, i po ovom kriterijumu se potvrđuje da je Vojvodina investiciono najmanje aktivna regija, budući da su namere hotelijera da prosečno ulože po hotelu tek 459 hiljada evra, što predstavlja tek 32% prosečnog ulaganja u hotele Srbije, posmatrano u celini.

Prvi fazni izveštaj

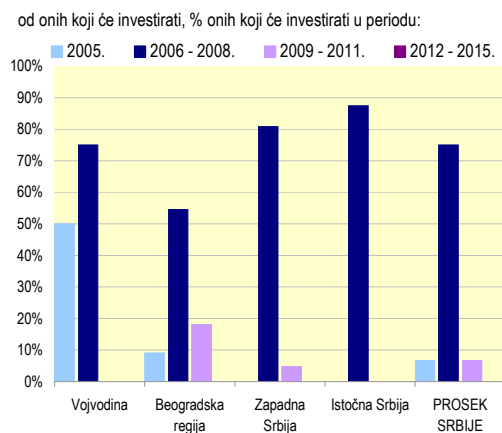
PROSEČNI IZNOSI INVESTICIJE PO HOTELU
U SRBIJI I REGIJAMA

Izvor: Anкета hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.

Ukoliko se posmatraju planirane prosečne investicije po hotelskoj sobi, najviši planirani iznos investicija naveden je u Jugoistočnoj Srbiji (19,6 hiljada evra po sobi), a najmanji u Jugozapadnoj Srbiji (11,3 hiljada evra po sobi).

Interesantan je podatak da su hotelijeri u Srbiji izjavili da planiranim investicijama nijedan od hotela neće da promeni postojeće pozicioniranje, dok će 36% njih da promeni kategoriju, a 14% namerava da investicijama promeni kapacitet (broj soba).

Velika većina (75%) anketiranih hotelijera u Srbiji je izjavila da će investicije sprovesti u periodu 2006-2008. godine, a po 7% hotelijera namerava da investira bilo u tekućoj 2005. godini ili u periodu 2012-2015. godine.

PERIOD INVESTIRANJA
U HOTELE SRBIJE I REGIJA

Izvor: Anкета hoteljerstva Srbije, oktobar 2005.

3.4. PROCES PRIVATIZACIJE U
TURIZMU

Proces privatizacije preduzeća turističkog sektora u Srbiji još traje. Preduzeća se privatizuju gotovo isključivo putem aukcija (za razliku od tenderske privatizacije), što ukazuje na činjenicu da, prema mišljenju merodavnih lica, u Srbiji danas nema većih i/ili značajnijih turističkih preduzeća za koja bi primerenija bila tenderska privatizacija. Prema dosadašnjim rezultatima privatizacionog procesa¹⁴, putem aukcijske privatizacije, do kraja avgusta 2005. godine uspešno je privatizovano 71 turističko preduzeće, pri čemu je ostvaren prihod u iznosu od 44,3 miliona evra. Ovaj iznos je gotovo 2,5 puta viši od početne kumulativne aukcijske cene ovih preduzeća (18,1 milion evra). Takođe valja istaći da su kupci navedenih preduzeća, aktom kupovine, putem investicionih programa, preuzeli i obavezu dodatnog investiranja u visini od 49,7 miliona evra. Iako se ovaj iznos, na prvi pogled čini relativno visokim, valja imati na umu i podatak danas npr. prilikom modernizacije i konverzije hotela s 3* u hotel s 4* valja uložiti između 30 i 40 hiljada evra po smeštajnoj jedinici, Usled toga proizlazi i zaključak kako se za navedeni iznos može opremiti između 1250 i 1650 hotelskih soba međunarodne kategorije 4*. Drugim rečima, a pod pretpostavkom da hotel prosečne veličine međunarodne kategorije na nivou od 4*, raspolaže s oko 200 smeštajnih jedinica, obaveza dodatnog investiranja u visini od 50 miliona evra, garantuje opremanje ne više od 6 do 8 hotelskih objekata više kategorije.

S druge strane, a prema informacijama Agencije za privatizaciju Republike Srbije, trenutno se oko 25 - 30 turističkih preduzeća priprema za aukcijski proces. Pri tome je u svega 4 slučaja reč o preduzećima koja su već bila na aukciji, ali nije pronađen kupac (neuspešne aukcije).

Konačno, a uprkos činjenici da se proces privatizacije turističko-ugostiteljskih preduzeća Srbije odvija relativno dobro, te da je samo u vrlo malom broju preduzeća došlo do određenih problema i/ili odlaganja aukcija, ponajviše usled jednog od sledećih razloga:

- sudski sporovi u toku,
- nacionalizovana imovina, odnosno
- vlasnički nerešeni odnosi,

valja konstatovati da se ovaj proces odvija u uslovima velikih budžetskih potreba, usled čega se prioritet daje najboljoj ponudi (najviša cena tj. najveći prihod za državni budžet), dok se znatno manje računa vodi o razvojnom aspektu privatizacije i turističkom kredibilitetu potencijalnih vlasnika.

¹⁴ Prema podacima Agencije za privatizaciju Republike Srbije, septembar 2005.

3.5. ORGANIZACIJA TURISTIČKOG SEKTORA SRBIJE

Prema uvidu ovo je okvirni pregled igrača turizma u Srbiji, njihovih odeljenja, osnovnih misija i delokruga rada:

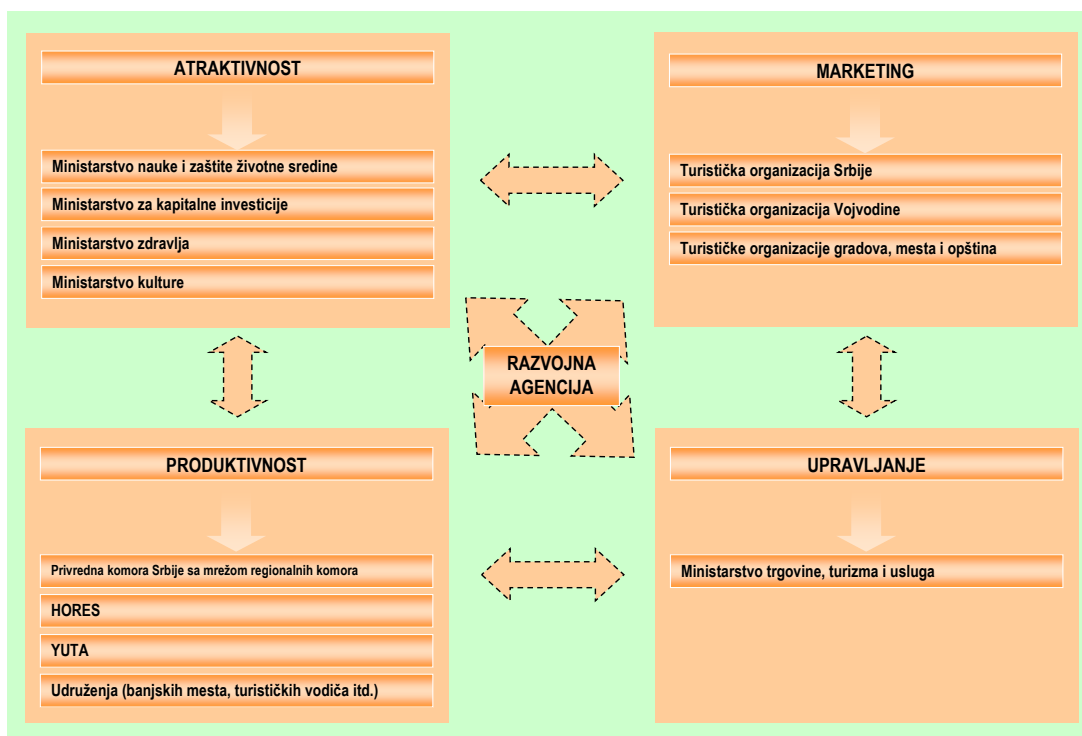
Ključni akteri javnog sektora u turizmu Republike Srbije

	Odeljenja	Poslovna misija	Delokrug rada	
Nacionalni nivo				
1.	Ministarstvo Trgovine, turizma i usluga	U MTU postoje pet sektora, a od njih dva su direktno vezana za turizam. Prvi je Sektor za turizam kojim rukovodi pomoćnik ministra Radivoje Pirgić, koji u svom sastavu ima Odeljenje za razvoj, Odeljenje za tržišta i Odeljenje za međunarodnu saradnju. U ovom sektoru ima 22 zaposlenika koji se svi nalaze u centrali. Drugi je Sektor turističke inspekcije kojim rukovodi pomoćnik ministra Stana Božović. U ovom sektoru je zaposleno 106 osoba od kojih su 103 inspektori, a od toga 30 su u centrali, ostali u odeljenjima koja se nalaze u svakom od 30 okruga.	Misija Sektora za turizam je vezana za razvoj i funkcionisanje turističko-ugostiteljskog sektora u Srbiji. Misija Sektora turističke inspekcije je nadzor nad primenom propisa iz oblasti turizma i ugostiteljstva.	U okviru Sektora za turizam Odeljenje za tržišta ima zadatak da analizira i obrađuje podatke vezane za turizam koje originalno obezbeđuje Republički statistički zavod. Zanim predstavlja aktivnosti koje su u delokrugu rada MZZI (na polju zakonodavstva) kao i promene propisa za koje su druga ministarstva nadležna. Ostale aktivnosti ovog odeljenja uključuju izdavanje licenci domaćim putničkim agencijama, kategorizacija objekata u kojima se prodaju hrana i piće, trening programi i licenciranje turističkih vodiča i dr. Odeljenje za razvoj angažovano na polju planiranja turističkog razvoja kao i planiranja određenih segmentata vezanih za turizam. Odeljenje za međunarodnu saradnju bi trebalo da uspostavlja i održava kontakte sa regionalnim i međunarodnim organizacijama koje se bave turističkim razvojem. U Sektoru turističke inspekcije se obavljaju poslovi nadzora nad primenom propisa iz oblasti turizma i ugostiteljstva.
2.	Turistička Organizacija Srbije	TOS ima tri glavna sektora: Sektor za razvoj i domaće tržište, Sektor za programiranje i ostvarivanje promotivne aktivnosti na inostranom tržištu i Sektor za saradnju sa nacionalnim i međunarodnim organizacijama.	Promociju i unapređenje turizma Republike Srbije na domaćem i inostranim turističkim tržištima u cilju afirmisanja njenih turističkih vrednosti i mogućnosti.	Polozicioniranje turističkog proizvoda Srbije, saradnja sa nacionalnim, regionalnim i strukovnim turističkim organizacijama, saradnja sa lokalnim turističkim organizacijama, stvaranje pozitivnog stava stanovništva prema turizmu.
3.	Privredna komora Srbije	U prilogu je organizaciona shema Privredne komore Srbije, a oblast turizma ugostiteljske pokriva Udruženje za ugostiteljstvo i turizam	Zastupanje interesa privrednih subjekata turističko-ugostiteljske privrede	Interesna asocijacija subjekata vezanih za turizam i ugostiteljstvo, mesto okupljanja i dogovaranja, pružanje stručnih informacija svojim članovima, javna ovlašćenja, usklađivanje razvoja, razvoj dobrih poslovnih običaja i sl.
4.	HORES		Zaštita interesa i unapređenje hotelijerstva i restoraterstva	Učešće u izradi pravne regulative, koordinacija, edukacija
5.	YUTA		Iniciranje, prema nadležnim državnim organima, sistemskih i drugih pretpostavki za stvaranje preduštova za uspešno i efikasno obavljanje turističkog prometa; ostvarivanje komunikacija sa međunarodnim organima i asocijacijama, u cilju uspostavljanja međusobne saradnje naših članica i njihovog uključivanja u međunarodne turističke tokove; koordinacija rada i obezbeđenje informatskih i drugih pretpostavki za međusobno uspešnu saradnju među članicama YUTA	Učešće u izradi pravne regulative, koordinacija, edukacija
6.	Udruženje banjskih i klimatskih mesta Srbije		Razvoj i unapređenja banja	Organizovanje zajedničkih marketing aktivnosti, učestvovanje u izradi zakonske regulative, istraživanje, edukacija
7.	Lovački savez Srbije		Razvoj i unapređenje lovstva	Zaštita, gpejenje i održivo korišćenje divljači, primena odredbi Zakona o lovstvu, međunarodnih konvencija i drugih propisa vezanih za lovstvo, praćenje stanja divljači u lovštima, pružanje stručnih usluga članicama, Permanentno obrazovanje i informisanje lovaca, podsticanje razvoja lovne struke i nauke u lovstvu, saradnja sa srodnim ustanovama i institucijama
8.	Savez sportskih ribolovaca Srbije		Unapređenje ribolova u Srbiji	Organizacija takmičenja, edukacija ribolovaca
9.	Udruženje turističkih vodiča Srbije		Zaštita interesa turističkih vodiča	
10.	Automoto savez Srbije		Zaštita interesa vlasnika motornih vozila i drugih članova	Organizuje tehničku, pravnu, preventivno-bezbednosnu, ekonomsku i druge pomoći, štiti interese članova i obezbeđuje uticaj na saobraćajnu politiku i donošenje propisa od interesa za članove organizacije
11.	Gorska služba spašavanja		Pomoć u spaspavanje ljudi u nepristupačnim, planinskim i urbanim uslovima	Spašavanje u opštim, planinskim uslovima, uslovima uređenih alpskih staza, alpinističkim uslovima, speleološkim uslovima, urbanim uslovima
12.	Ferijalni savez Srbije		Organizuje putovanja i odmor deca i omladine	
13.	Asocijacija turističkih agencija Srbije – ATAS			
Pokrajinski nivo				
1.	AP Vojvodina	Pokrajinski sekretarijat za privredu je jedan od 17 sekretarijata u okviru izvršnog veća Vojvodine. U okviru Sekretarijata za privredu se nalazi Sektor za trgovinu, turizam i usluge na čijem je čelu pomoćnik sekretara za trgovinu, turizam i usluge Erle Varnju. U okviru ovog sektora se nalaze 4 referata, u kojima se nalazi po jedan referent. Referati pokrivaju sledeće oblasti: turizam, ugostiteljstvo, trgovinu i ostalo.	Razvoj turizma u Vojvodini	Strateški i taktički nivo razvoja turizma. Osmišljavanje razvoja, ali i učestvovanje u implementaciji. Operativni nivo treba pripisati lokalnim samoupravama. Zadatak je i takođe privlačenje investicija za razvoj turizma u Vojvodini, kao i pomoć u raspodeli sredstava iz budžeta Vojvodine koja su namenjena razvoju turizma i njihova alokacija na lokalne samouprave i pruža se pomoć lokalnim samoupravama kada apliciraju za budžetska sredstva i daje se mišljenje o opravdanosti njihovih zahteva vezanih za turizam. Nema hijerarhijske nadređenosti nad lokalnim samoupravama.
2.	Turistička organizacija Vojvodine	Dobija deo sredstava iz budžeta Vojvodine. Nema naredbodavne hijerarhije između njih i sektora za trgovinu, turizam i usluge u pokrajinskom sekretarijatu za privredu. Funkcionise po istim principima kao TOS i TOB, ali sa manjim obimom aktivnosti.	Unapređenje turizma Vojvodine i promocija	Obećava promotivne aktivnosti i pomoć turistima koji dolaze u Vojvodinu i učestvuje u organizaciji pojedinih manifestacija. Nema velik obim aktivnosti.
3.	Privredna komora Vojvodine	Privredna komora Vojvodine je deo sistema privrednih komora. Pitanjem turizma i ugostiteljstva se bavi Udruženje turizma i ugostiteljstva pri Privrednoj komori Vojvodine	Privredna komora Vojvodine organizovana je kao stručna asocijacija čiji je osnovni smisao rada i postavljanja kvalitete pružanje pomoći i usluga svojim članovima i zastupanje njihovih interesa.	Udruženje za turizam i ugostiteljstvo je aktivno kada je u pitanju priprema sajnova, konferencija i manifestacija i uspešno saraduje sa Sektorom za trgovinu, turizam i usluge pri pokrajinskom sekretarijatu za privredu. Ostale aktivnosti komore iste su kao i za druga udruženja i one se sastoje u sledećem: 1. Zastupanje zajedničkih interesa 2. Organizovanje i obezbeđivanje uslova za usklađivanje stavova i predloga razne naravi, uspostavljanje poslovnih veze; 3. Unapređivanje i uspostavljanje ekonomske saradnje sa inostranstvom 4. Organizovanje i funkcionisanje jedinstvenog informacionog sistema za potrebe privrede, organa i tela Komore 5. Organizovanje stručnog obrazovanja kadrova u privredi; 6. Organizovanje i pružanje stručne pomoći članovima 7. Rad na jačanju poslovnog morala i negovanje dobrih poslovnih običaja.
Regionalni nivo				
1.	Na regionalnom nivou nema značajnijih organa koji imaju veliku ulogu u turizmu. Prilikom anketiranja centara pojedinih okruga (Sumadjski, Podunavski i dr.) jedino što je vezano za turizam i ugostiteljstvo u zgradi okruga je prisustvo turističkih tržišnih inspektora, koji su u stvari ispostave Ministarstva za trgovinu, turizam i usluge, tako da to faktički nije regionalni nivo.			
Nivo gradova i opština				
1.	Gradovi	Na nivou gradova funkcioniše Gradska uprava koja u svom sastavu ima uglavnom sekretarijate, a među njima i Sekretarijat za privredu koji ili ima podsekretarijat za turizam ili slično.	Unapređenje turističke ponude gradova	Sektori preduzimaju mere i učestvuju u svim aktivnostima koje su u funkciji stalnog unapređivanja kvaliteta turističke ponude gradova. Predlažu korišćenje budžetskih sredstava prikupljenih od boravišne takse i to pre svih Turističkim organizacijama gradova
2.	Opštine	Na nivou opština ne postoji jedinstven model strukturiranja poslova vezanih za turizam. U pojedinim opštinama se i ne rade poslovi vezani za turizam, izuzev prepraspodele boravišne takse. U drugim opštinama se poslovi vezani za turizam nalaze u okviru sekretarijata za privredu ili nekog drugog organizacionog dela npr u Krajevskoj ili Uprava za vanprivredu i privredne resurse u okviru koje je Odeljenje za privredu i podprivredni, a u okviru njega je Referat za trgovinu, turizam, ugostiteljstvo, zanatstvo i usluge u kome radi jedan referent. U opštini Smederevo je u Odeljenju za privredu predviđen Odeak za turizam, ali to još nije zadbeleženo.	Nema jasno definisane misije.	U onim opštinama gde se najaktivnije deluje, na radnim mestima koja pokrivaju turizam se rade poslovi vezani za razvoj turizma u opštini, obnova objekata, naplata i preraspodele boravišne take TO i predlozi za finansiranje različitih projekata.
3.	Turističke organizacije gradova i opština	Turističke organizacije su pretežno osnovane od strane lokalne samouprave. Pretežno su to organizacije koje se bave samo turizmom, međutim ima i nekih kao što je npr. ona u Sokobanji koja se bavi i kulturom i sportom i naziva se TKŠ Sokobanja (turizam, kultura i sport). U okviru TKŠ Sokobanja ima tri sektora: Sektor turizma (3-4 zaposlenika), Sektor kulture (3-4 zaposlenika), Opšta služba (3-4 zaposlenika). Nje zna se tačan broj zaposlenih jer je reorganizacija u toku. U TO Arandjelovac ima šest zaposlenih i oni su grupisani u tri službe: Komercijalno tehnička, Pravna i Finansijska služba.	Promocija i unapređenje turizma i ugostiteljstva u gradovima i opštinama	Glavne aktivnosti gradskih i lokalnih TO u Srbiji su vezane za promociju i unapređenje turizma u istim lokalnim samoupravama. Takođe turističke informacija služu kao servis turistima koji dolaze u grad i opštinu i pruža im informacije. Pojedine turističke organizacije imaju različitu ulogu, pa se tako neke uključuju u i organizaciju kulturnih i sportskih manifestacija, aktivno saraduju sa lokalnom privredom u cilju razvoja turizma i sl.
4.	Privredna komora Beograda	U okviru Privredne komore Beograda deluje Udruženje turizma i ugostiteljstva.	Udruženje koordinira i zastupa interese članica, odnorno preduzeća iz oblasti hotelijerstva, restoraterstva i turističkog poslovanja.	Aktivnosti Udruženja su sledeće: 1) Pružanje i organizovanje stručne pomoći članicama 2) Koordinacija i pomoć preduzećima u rešavanju problema 3) Aktivnosti na realizaciji projekata "Znak kvaliteta" Privredne komore Beograda 4) Aktivnosti na organizovanju privrednih subjekata 5) Učešće u izradi predloga Strategije razvoja turizma 6) Koordinacija i pružanje pomoći preduzećima
5.	Privredna komora na regionalnom nivou	Privredne komore na regionalnom nivou pokrivaju jedan ili više okruga. Aktivnosti vezane za turizam i ugostiteljstvo koje se bave samo turizmom, međutim ima i nekih kao što je npr. ona u Sokobanji koja se bavi i kulturom i sportom i naziva se TKŠ Sokobanja (turizam, kultura i sport). U okviru TKŠ Sokobanja ima tri sektora: Sektor turizma (3-4 zaposlenika), Sektor kulture (3-4 zaposlenika), Opšta služba (3-4 zaposlenika). Nje zna se tačan broj zaposlenih jer je reorganizacija u toku. U TO Arandjelovac ima šest zaposlenih i oni su grupisani u tri službe: Komercijalno tehnička, Pravna i Finansijska služba.	Regionalna privredna komora Pančevo je samostalna, stručno poslovna asocijacija preduzeća, banaka i drugih pravnih lica i preduzetnika koji obavljaju privrednu delatnost na području opština: Pančevo, Vršac, Plandište, Kovin, Kovačica, Bela Crkva, Alibunar i Opovo, koja preko granskih udruženja i centara, Skupštine i Upravnog odbora, zastupa interese svojih članica. Odbor Udruženja za trgovinu, turizam i usluge zastupa interese subjekata iz ovog domaena.	Glavne aktivnosti regionalnih privrednih komora vezane za turizam su na području organizovanja sajamskih nastupa i prezentacija, uticaja na zakonodavnu sferu i zastupanje interesa svojih članova, u dobrih delom se rade i aktivnosti koje rade veće privredne komore (Beograd), ali u manjem obimu.

Prvi fazni izveštaj

Da bi se detaljnije pojasnila gore navedena tabela dajemo prikaz međuzavisnosti ključnih aktera u

turizmu i to bazirane prema atraktivnosti, marketingu, produktivnosti i upravljanju:



Organizacija i upravljanje turističkim sistemom Srbije pokriveni su institucijama koje su karakteristične za turističke zemlje. Po vrsti institucija, krovni je okvir turizma Srbije najviše sličan Austriji.

Sistem je međutim centralizovan, a regionalne i lokalne zajednice nemaju moć ni sredstva uticaja na rast konkurentnosti destinacija.

U kontekstu regulacije postojeće organizacije Ministarstvo procesuirao okvir za ponašanje aktera u turizmu, a što je učinjeno Zakonom o turizmu usvojenim 2005. U pripremi su brojni drugi zakoni, uredbe i pravilnici (banje, skijališta, zaštita potrošača i sl.).

Odeljenje za razvoj Ministarstva ima misiju koordinatora razvojnih inicijativa i filtera distribucije skromnog fonda za podsticanje investicija.

Sistem turističkih organizacija, koji je takođe regulisan ovom Zakonom nema jasnu hijerarhijsku

strukturu, nema jasnog marketing plana, i ne proizvodi potrebne sinergije, a što je povezano s nedostatkom proizvoda za internacionalnu komercijalizaciju i iznad svega niskim budžetom ove organizacije.

Sistem Privredne komore i poslovnih udruženja, u datim okvirima ima jasnu misiju, ali ograničene mogućnosti za rast produktivnosti sektora.

Sadašnji sistem upravljanja turizmom nema polugu uticaja na rast atraktivnosti sektora, a pošto privatni sistem preduzetništva još nije stabilizovan, ograničene su mogućnosti za uspostavu efikasnog operativnog upravljanja turističkim sistemom Srbije.

U tom kontekstu, a na osnovu strateških odluka o rangi aspiracije Srbije u turizmu, treba preurediti poslovne misije sadašnjih institucija i uvesti nove poluge i forme izgradnje konkurentskog turističkog sektora Srbije.

4. OCENA KONKURENTNOSTI TURIZMA SRBIJE

4.1. UVODNE NAPOMENE

Generalno se može konstatovati da je neka turistička destinacija konkurentna onda kada investicije povezane s turizmom imaju višu stopu profitabilnosti nego što je to slučaj u drugim turističkim destinacijama. Na taj način ove destinacije postaju privlačne za investitore (zbog većeg prinosa na uloženi kapital), za zaposlene privrednike (veća primanja), odnosno za celokupnu lokalnu populaciju (veći nivo ukupnog blagostanja). Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu najuže je povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. brojnost i kvalitet smeštajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, stanje komunalne infrastrukture, ali i gostoljubivost, vrednost za novac, zakonska rešenja koja regulišu turističku delatnost, dostupnost, turistička signalizacija i sl. Drugim rečima, da bi neka turistička destinacija bila konkurentna, potrebno je da mnogobrojni elementi turističke ponude budu složeni na adekvatan način.

Ocena konkurentnosti turističkog sektora Srbije izvršena je na bazi:

- anketnog istraživanja stavova predstavnika lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom, sprovedenog tokom leta 2005. godine na području¹⁵ Beograda, Niša, Čačka i Vojvodine, kao i na bazi
- ocene dostignutog nivoa kvaliteta turističkog proizvoda Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha.

4.2. TURISTIČKA KONKURENTNOST SRBIJE NA BAZI STAVOVA LOKALNIH "STAKEHOLDERA"

U skladu s rezultatima obavljenih istraživanja, odnosno konkretnim stavovima ispitanika, konkurentnost Srbije kao turističke destinacije može se, na skali od 1 (vrlo slabo) do 6 (izvršno), oceniti prosečnom ocenom 3,1. U proseku, ispitanici su kao najlošije elemente Srbije kao turističke destinacije izdvojili rečni turizam (1,7), turističku signalizaciju (2,4), informacije i prezentaciju (2,6), turističke zakone i legislativnu osnovu (2,6), dostupnost i prevoz (2,8), odnosno komunalnu infrastrukturu (2,9). S druge strane,

¹⁵ Sa izuzetkom Vojvodine, izraz »područje« treba shvatiti uslovno, jer primera radi, područje Čačka je obuhvatilo stekholdera i sa Zlatibora, Kopaonika, Tare, Zlatara, Bajine Bašte, Vrnjačke Banje itd.

najbolje prosečne ocene dobili su socijalni elementi i ljudski resursi (3,9), restorani (3,8), odnosno prirodna i kulturna baština (3,7).

U tabelarnom i grafičkom prikazu u nastavku dat je sažet pregled stavova ispitanika o pojedinim elementima konkurentnosti za Srbiju kao celinu, te po pojedinim područjima, kao i strukturalni pregled ocene različitih elemenata konkurentnosti.

	STANJE KONKURENTNOSTI				
	SRBIJA	Područje BEOGRADA	VOJVO-DINA	Područje ČAČKA	Područje NIŠA
Informacije i prezentacija	2,6	2,7	2,5	2,9	2,2
Dostupnost i prevoz	2,8	3,1	2,8	2,6	2,5
Turistička signalizacija	2,4	2,8	2,1	2,6	2,1
Prirodna i kulturna baština	3,7	3,6	3,6	3,9	3,6
Smeštaj	3,0	2,9	2,9	3,6	2,7
Rečni turizam	1,7	1,8	1,6	-	-
Restorani	3,8	4,1	3,6	3,9	3,8
Sadržaji	3,0	3,3	2,9	3,0	2,6
Komunalna infrastruktura	2,9	2,8	2,9	3,2	2,7
Socijalni elementi i ljudski resursi	3,9	4,0	3,8	4,1	3,9
Zakoni i legislativa	2,6	2,5	2,5	2,8	2,5
Tražnja	2,8	2,9	2,7	3,2	2,5
Ostalo	2,7	2,9	2,6	3,0	2,4
Prosečna ocena područja	3,1	3,2	2,9	3,3	2,9

Objašnjenje: Mogućnosti odgovora od 1 (najlošije) do 6 (izvršno)

Izvor: Anketno istraživanje predstavnika interesnih grupa povezanih s turizmom, Horwath Consulting Zagreb, 2005.

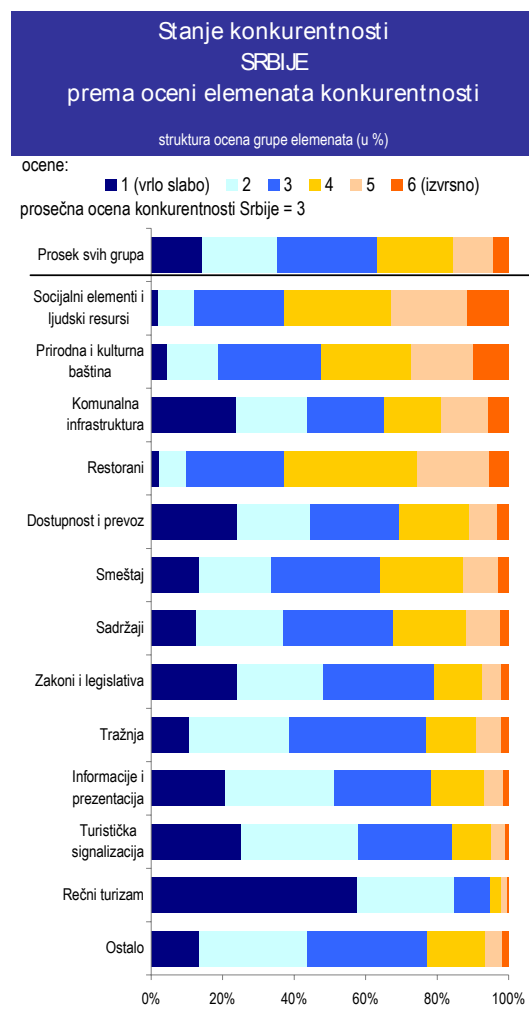
Razmatrano po pojedinim karakterističnim regijama Srbije, prema iskazanim stavovima ispitanika, područje Čačka i područje Beograda imaju veću prosečnu ocenu konkurentnosti u odnosu na prosek zemlje (+6% i +3%), dok područja Vojvodine i Niša imaju nižu ocenu konkurentnosti (-6%).

Gledano za Srbiju kao celinu (prosek), mišljenja ispitanika o stanju konkurentnosti turizma u zemlji najbolje odlikava činjenica da je deset od trinaest (77%) elemenata konkurentnosti ocenjeno ispodprosečno (3,0 ili manje). Nadalje, valja konstatovati da nijedan od elemenata konkurentnosti na razini Srbije kao celine nije

Prvi fazni izveštaj

ocenjen sa 4,0 ili višom ocenom. Istovremeno, ocena 4,0 ili više pojavljuje se u odgovorima ispitanika na regionalnom nivou svega tri puta (restorani, socijalni elementi i ljudski resursi), dok se ocene 5 i/ili 6 uopće ne pojavljuju.

Detaljnija struktura ocena ispitanika za svaki od elemenata konkurentnosti Srbije kao celine (prosek) data je u sledećem prikazu:

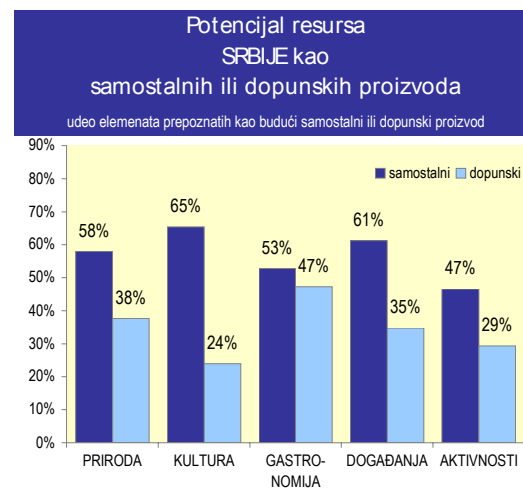


Izvor: Anketno istraživanje predstavnika interesnih grupa povezanih s turizmom, Horwath Consulting Zagreb, 2005.

Sprovedeno anketno istraživanje lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom u četiri karakteristične regije Srbije dalo je i vrlo interesantna saznanja i o potencijalima postojeće resursne osnove, odnosno o njihovom valorizovanju u turističke svrhe.

U tom smislu, dakle, a prema mišljenju učesnika istraživanja, najvrednije resurse u Srbiji predstavljaju kultura, događanja, priroda i gastronomija. Istovremeno, međutim, ovi resursi još uvek nisu dovoljno turistički valorizovani i pretvoreni u turističke atrakcije. To se odnosi

ponajviše na prirodu, aktivnosti, događanja i kulturu.



Izvor: Anketno istraživanje predstavnika interesnih grupa povezanih s turizmom, Horwath Consulting Zagreb, 2005.



Napomena: Procenti se odnose na učešće broja resursa za koje je više od 50% ispitanika izjavilo da nisu dovoljno valorizovani, u ukupnom broju resursa.

Izvor: Anketno istraživanje predstavnika interesnih grupa povezanih s turizmom, Horwath Consulting Zagreb, 2005.

Detaljni stavovi i mišljenja ispitanika - učesnika radionica o konkurentnosti pojedinih turističkih područja prikazani su u Prilogu.

4.3. OCENA KONKURENTNOSTI TURISTIČKOG PROIZVODA SRBIJE U ODNOSU NA KLJUČNE FAKTORE USPEHA

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Generalno može da se konstatuje

Prvi fazni izveštaj

da je konkurentnost turizma neke destinacije tim veća, što je veći dostignuti nivo kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na svaki pojedini ključni faktor uspeha. Za potrebe ove analize, svaki

faktor uspeha vrednovan je na skali od 1 (izrazito loše) do 5 (izrazito dobro), pri čemu su rezultati analize prezentovani u sledećem tabelarnom prikazu:

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije

	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i uredenost javnih površina					
Čista i očuvana priroda i lepota pejzaža					
Resursi i atrakcije koje mogu da privuku turiste					
Kontrola nivoa zagađenja i buke					
Informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima					
Dostupnost iz drugih zemalja					
Dostupnost unutar zemlje					
Drumsko označavanje i oznake u gradskim aglomeracijama					
Sistem turističkog označavanja/obeležavanja					
Nivo lične i komercijalne sigurnosti					
Prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima					
Kvalitet komplementarnih usluga i javni transport					
Parkirališne zone					
Kvanitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo sofisticacije klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razvijaju					
Gostoljubivost					
Interes za investiranjem u Srbiju					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje					

5. KRETANJA NA SVETSKOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

5.1. UVODNE NAPOMENE

turističkog prometa gledajući regije i pojedinačne zemlje:

Svetsko turističko tržište je u poslednje tri dekade doživelo veliki rast, ali i velike promene u raspodeli

Najznačajnije turističke destinacije sveta prema broju međunarodnih dolazaka

Rang	1950. godina	Svetski udeo	1970. godina	Svetski udeo	1990. godina	Svetski udeo	2004. godina	Svetski udeo
1	SAD		Italija		Francuska		Francuska	
2	Kanada		Kanada		SAD		Španija	
3	Italija	71%	Francuska	43%	Španija	38%	SAD	33%
4	Francuska		Španija		Italija		Kina	
5	Švajcarska		SAD		Mađarska		Italija	
6	Irska		Austrija		Austrija		Velika Britanija	
7	Austrija		Nemačka		Velika Britanija		Hong Kong (Kina)	
8	Španija	17%	Švajcarska	22%	Meksiko	19%	Meksiko	14%
9	Nemačka		Jugoslavija		Nemačka		Nemačka	
10	Velika Britanija		Velika Britanija		Kanada		Austrija	
11	Norveška		Mađarska		Švajcarska		Kanada	
12	Argentina		Češka		Grčka		Mađarska	
13	Meksiko	9%	Belgija	10%	Portugalija	10%	Turska	11%
14	Holandija		Bugarska		Malezija		Malezija	
15	Danska		Rumunija		Hrvatska		Poljska	
	Ostali	3%	Ostali	25%	Ostali	33%	Ostali	42%
Total	25 miliona		166 miliona		456 miliona		760 miliona	

Izvor: WTO, World Overview and Tourism Markets, jul 2005.

Od 1970. godine pa sve do danas, svetski turistički promet se povećao gotovo pet puta, dok je deset vodećih turističkih destinacija bitno smanjilo svoje učešće (sa 65% u 1970. na 47% u 2004.). Samim tim, dakle, broj interesantnih turističkih destinacija raste iz godine u godinu. U narednim godinama se i dalje očekuje trend smanjenja udela tradicionalnih turističkih zemalja u korist novih destinacija. U skladu s takvim prognozama sve diversifikovanijeg razvoja svetskog turizma, Svetska turistička organizacija (WTO) je definisala 8 ključnih faktora koji treba da se ispune za ulazak nove destinacije na svetsku turističku mapu. Reč je o sledećim faktorima:

1. Politička želja i podrška razvoju turizma
2. Institucionalni i pravni okvir
3. Investicije
4. Razvoj svih vrsta transporta
5. Integracije
6. Promocija i komercijalizacija
7. Kvalitet
8. Javno i privatno partnerstvo

Osim ovih ključnih faktora, WTO predviđa i najveće izazove povezane s razvojem turizma, a s kojima će se, u sledećim decenijama, morati da suoče ne samo tradicionalno najveće turističke destinacije, već i nove, dolazeće, destinacije. Reč je o sledećim izazovima:

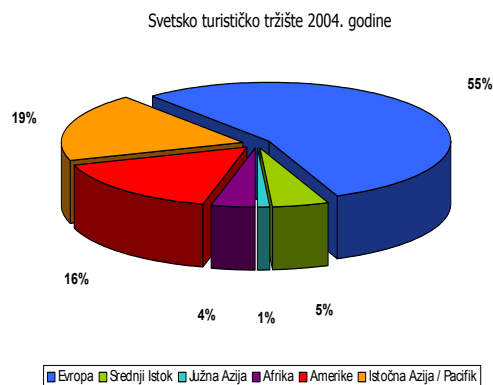
- Manje stope rasta
- Velik broj konkurenata
- Sve zahtevniji potrošači
- Odnos vrednosti za novac
- Ljudski resursi – trening
- Tržište upravljano tehnologijom.

Na bazi analize skorijih trendova u kretanju svetskog turističkog prometa, prevladavajućim načinima promocije, komercijalizacije i distribucije, kao i prema ponašanju današnjih turista, njihovim navikama, potrebama i željama, najveće stope rasta turističkog prometa u dolazećem periodu treba očekivati u sledećim proizvodnim segmentima:

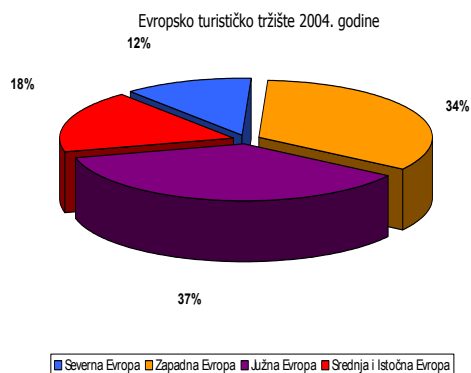
1. Sunce i more – interkontinentalna putovanja, kombinovana putovanja
2. Sportski turizam – zimski i letnji
3. Avanturistički turizam
4. Turizam u prirodi
5. Kulturni turizam
6. Urbani turizam
7. Ruralni turizam
8. Brodska krstarenja ("Cruises")
9. Tematski parkovi
10. Sastanci i konferencije
11. Zdravstveni turizam

5.2. PREGLED GLOBALNOG TURISTIČKOG PROMETA I DISTRIBUCIJE

- Svetsko turističko tržište je ostvarilo u 2004. godini oko 760 miliona dolazaka.
- Geografski gledano, Evropa je u 2004. godini bila najveće turističko tržište sa 414 miliona dolazaka (55%), a slede Istočna Azija i Pacifik sa 144 miliona dolazaka (19%), te Severna i Južna Amerika sa 122 miliona dolazaka (16%).
- U 2003. godini je u svetu realizovano oko 455 milijardi EUR prihoda od turizma, od čega je u Evropi ostvareno 250 milijardi EUR, Aziji i Pacifiku 78 milijardi EUR, Severnoj i Južnoj Americi 102 milijarde EUR, odnosno u Africi i Srednjem Istoku 25 milijardi EUR.
- Prosečna svetska potrošnja turista po putovanju u 2003. godini je iznosila 660 EUR.
- Najznačajnije turističke zemlje u svetu su Francuska, Španija, SAD, Kina i Italija, koje zajedno obuhvataju 33% ukupnog svetskog turističkog prometa



- Evropa je u 2004. godini realizovala 415 miliona turističkih dolazaka, što predstavlja povećanje od 4% u odnosu na 2003. godinu.
- Distribucija turističkog prometa u Evropi prema karakterističnim regijama bila je kako sledi: Severna Evropa je registrovala 51 milion dolazaka (12%), Zapadna Evropa 139 miliona dolazaka (34%), Južna Evropa (tj. Mediteran) 152 miliona dolazaka (37%), a Srednja i Istočna Evropa 73 miliona dolazaka (17%).
- Turistički promet u Evropi je za rezultat imao ukupan prihod u iznosu od 252 milijarde EUR. Od toga je u Severnoj Evropi ostvaren prihod od 37 milijardi EUR, Zapadnoj Evropi 92 milijarde EUR, Južnoj Evropi 104 milijarde EUR, a u Srednjoj i Istočnoj Evropi 20 milijardi EUR.
- Prosek potrošnje u Evropi po turističkom putovanju iznosi 632 EUR.
- Najznačajnije pojedinačne receptivne zemlje u Evropi su Francuska, Španija, Italija, Austrija i Nemačka koje zajedno obuhvataju oko 60% ukupnog turističkog prometa Evrope.



5.3. PERSPEKTIVE I PROGNOZE

RASTA

Budući trendovi u turizmu:

- ❖ Kontinuirani rast ponude i tražnje.
- ❖ Povećana diversifikacija destinacija i proizvoda.
- ❖ Značajne demografske promene (starija populacija, promene u sastavu porodice, povećana migracija stanovništva).
- ❖ Povećan broj individualnih putovanja (samostalno organizovanih).
- ❖ Nove prilike za budući turizam u "low cost" avio kompanijama i Internetu (fleksibilnost i transparentnost).
- ❖ Upotreba vikend kuća ("2nd homes") u komercijalne svrhe.

Očekivane promene u svetskom turizmu:

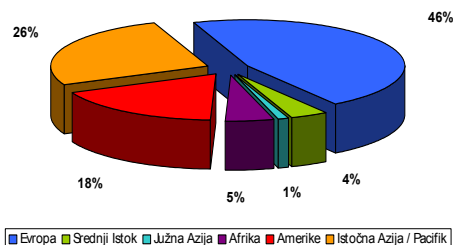
- ❖ smanjenje troškova putovanja,
- ❖ smanjenje dužine boravka,
- ❖ promene u načinu rezervisanja odmora (Internet),
- ❖ promene u glavnim motivima putovanja,
- ❖ novi proizvodi i načini promocije.

- ❖ Tradicionalna tržišta (Francuska, Španija, Italija) imaju umeren potencijal za rast, pri čemu će putovanja biti sve kraća i brojnija.

- ❖ Nova tržišta (nove zemlje EU) imaju veliki potencijal rasta prvenstveno zbog toga što se percipiraju kao potpuno nove i neiskvarene destinacije te, kao takve, predstavljaju alternativu tradicionalnim tržištima.

- ❖ U svetu se 2020. godine očekuje 1,56 milijardi međunarodnih dolazaka, pri čemu se očekuje smanjenje tržišnog učešća Evrope (46%), uz istovremeni dalji rast učešća Istočne Azije i Pacifika (26% ukupnih svetskih turističkih dolazaka).

Svetsko turističko tržište 2020. godine



Turista budućnosti:

- ❖ *Poslovni turista* - poslovni putnik je iskusan, zahtevan i vremenski osetljiv, želi izuzetnu uslugu, ali je i voljan da plati vrhunsku cenu za dodatnu vrednost.
- ❖ *Autentični turista* - želi "živeti lokalno", neupadljiv je u društvu i vrlo je etnički orijentisan (sigurnije se oseća u "prošlosti" nego u veštačkom svetu Diznilenda).
- ❖ *Kulturni turista* - ima široke poglede na svet i putuje svetom da upozna različite kulture, odnosno da pojača svoj liberalni stav prema životu.
- ❖ *Doživljajni turista* - njegova želja za samo-aktualizacijom postaje traganje za širim značenjem i osećajem vrednosti, usled čega želi da upražnjava svoj hobi ili profesionalnu aktivnost na odmoru.

Profil novog turista:

- ❖ samostalan,
- ❖ iskusan,
- ❖ tehnološki orijentisan,
- ❖ traži vrednost za novac,
- ❖ aktivan i želi da uči od drugih kultura,
- ❖ uzima sve više kraćih odmora,
- ❖ ekološki i socijalno senzitivan.

5.4. KLJUČNI TREND OVI NA GLAVNIM EMITIVNIM TRŽIŠTIMA

Nemačka

- U 2004. godini je ukupno putovalo 43,7 miliona Nemaca, od kojih je 64% provelo svoj odmor izvan Nemačke.
 - Najpopularnije destinacije Nemaca 2004. godine su Španija (4,7 miliona), Italija (3,7 miliona), Austrija (2,9 miliona) i Turska (2,7 miliona).
 - Glavni motivi za putovanja Nemaca su: kupanje i sunčanje (39,9%), relaksacija (18,6%), pešačenje (6,4%), putovanja ka gradovima (6,0%), wellness (4,3%), kamping (4,2%), skijanje (3,9%), studijska putovanja (3,8%), turing (2,8%), krstarenja (2,1%) i klupska putovanja (2%).
 - Prosečna dužina boravka nemačkih turista na odmoru je iznosila 12,8 dana u 2004. godini.
 - Nemački turista je u 2004. godini prosečno potrošio 1.025 EUR (uključen prevoz i smeštaj).
 - Za dolazak u destinaciju najviše koriste automobil (54%), avion (8%) i železnički prevoz (6%).
- trend daljeg rasta putovanja Nemaca u inostranstvo.
 - na kratki rok neće menjati omiljene destinacije.

Italija

- U 2004. godini je ukupno ostvareno 66,4 miliona putovanja Italijana, od kojih je oko 30% provelo svoj odmor izvan Italije.
 - Najpopularnije destinacije Italijana u 2004. godini su bile Španija (18,4%), Francuska (18,1%), Grčka (12,6%) i Hrvatska (11,9%).
 - Glavni motivi za putovanja Italijana su: kupanje i sunčanje (49,2%), istorijski gradovi (37%), odmor na selu (5,6%), planine (6%), jezera (1,2%), wellness (0,5%), arheologija (0,2%), ostalo (0,3%).
 - Prosečna dužina glavnog odmora italijanskih turista je iznosila 13 dana u 2004. godini.
 - Italijanski turista je u 2004. godini prosečno po danu trošio 49 EUR, odnosno prosečna italijanska porodica je potrošila na glavnom odmoru 1.260 EUR.
 - Za dolazak u destinaciju koriste najčešće automobil (71,1%), železnički prevoz (10,4%), avion (9,5%), autobus (4,3%) pa brod (1,9%).
- pojačana promocija italijanskog turizma na domaćem tržištu 2006. godine - manji broj odlazaka u inostranstvo.
 - na kratki rok neće menjati omiljene mediteranske destinacije.

Austrija

- U 2004. godini je ukupno putovalo 13,2 miliona Austrijanaca, od kojih je 51,5% provelo svoj odmor izvan zemlje.
 - Najpopularnije destinacije Austrijanaca u 2004. godini su bile Italija (24,1%), Nemačka (12,2%),
- očekuje se porast tražnje za domaćim destinacijama.
 - na kratki rok će se i dalje fokusirati na tradicionalna inostrana tržišta.

Prvi fazni izveštaj

Hrvatska (8,1%) i Grčka (6,2%)

- ❖ Glavni motivi za putovanja Austrijanaca su odmor uz more, gastronomija, kultura, istorija, sportske aktivnosti.
- ❖ Od ukupnog broja putovanja Austrijanaca, kratka putovanja (1 - 4 dana) imala su učešće od 40,6%, a duža putovanja (preko 4 dana) 59,4%.
- ❖ Austrijski turista je u 2004. godini na odmor prosečno potrošio 1.077 EUR.
- ❖ Za dolazak u destinaciju koriste najčešće automobil (65%), avion (10%), autobus (10%), a onda i ostala prevozna sredstva (15%).

Francuska

- ❖ U 2003. godini je u inostranstvo ukupno putovalo oko 25 miliona Francuza, od čega ih se više od pola odlučilo za mediteranske destinacije.
- ❖ Najpopularnije destinacije Francuza u 2004. godini bile su Španija (31,1%), Italija (12,5%), Velika Britanija (12,4%) i Belgija (3,8%).
- ❖ Glavni motivi putovanja Francuza su: more i sunce (24%), kultura (34%), priroda (23%), sport (16%) i avanture (14%).
- ❖ Prosečna dužina boravka Francuza u destinaciji je 7,9 noćenja (u evropskim destinacijama 6,8 noćenja).
- ❖ Francuski turista je u 2004. godini na odmor prosečno potrošio 1.150 EUR.
- ❖ Za dolazak u evropsku destinaciju koriste najčešće automobil (39,1%), avion (33,5%), voz (10,6%) pa autobus.

Velika Britanija

- ❖ U 2004. godini Britanci su ukupno realizovali 136,9 miliona putovanja, od čega 31,1% u inostranstvu.
- ❖ Najpopularnije destinacije Britanaca u 2004. godini su bile Španija (21,5%), Francuska (17,8%), Kanarska ostrva (6,7%) i SAD (6%).
- ❖ Glavni motivi putovanja Britanaca su letnji odmor uz more, gradski odmor (city break), jezera i planine, autobuske ture, krstarenja, više destinacija / ture, skijanje, golf itd.
- ❖ Prosečno trajanje odmora zavisi od udaljenosti i praktičnosti transporta prema pojedinim destinacijama, tj. varira od Španije (prosek od 10 noćenja) do Holandije (3,2 noćenja).
- ❖ Britanac je u 2004. godini prosečno potrošio 492 GBP po putovanju.
- ❖ Za dolazak u destinaciju u više od 80% slučajeva koriste avion.

❖ predviđa se blagi rast odlazaka u inostranstvo.

❖ najviše zahtevaju dobar odnos kvaliteta i cene.

❖ zbog ekonomskog rasta britanske privrede očekuje se dalja ekspanzija inostranih putovanja.

❖ vrlo privrženi odabranoj destinaciji za odmor.

Prvi fazni izveštaj

Rusija

- ✦ U 2004. godini je ukupno u inostranstvo putovalo 20 miliona Rusa, ali od toga je samo 5,7 miliona pravih turističkih putovanja.
 - ✦ Najpopularnije destinacije Rusa u 2004. godini su bile Turska (1,5 miliona), Egipat (0,5 miliona), Finska (0,35 miliona) i Španija (0,19 miliona).
 - ✦ Glavni motivi putovanja Rusa su: odmor i relaksacija (62%), upoznavanje zemlje (13%), sport i rekreacija (12%), izletničke mogućnosti (7%) i ostalo (6%).
 - ✦ Prosečna dužina boravka Rusa u inostranstvu je 8,2 dana.
 - ✦ Ruski turista je u 2004. godini prosečno potrošio 100 EUR po danu boravka.
 - ✦ Radi odlaska na odmor u inostranstvo koriste avion u 95% slučajeva.
- ✦ procena je da će stopa rasta putovanja Rusa u inostranstvo za 2005. i 2006. godinu biti između 12 i 15%.
 - ✦ kao turisti važe za najveće potrošače.

5.5. ŠANSE REPUBLIKE SRBIJE U ODNOSU NA SVETSKA KRETANJA

Kao potencijalno nova turistička zemlja koja tek traži svoje mesto na turističkom tržištu, a uvažavajući, pri tome, globalne trendove i procese na tržištu, Srbija ima dobre mogućnosti da iskoristi svoju sadašnju "low profile" poziciju i to iz nekoliko razloga:

- Srbija može da se uči iz dobrih i loših iskustava drugih;
- Srbija može da kreira turističke proizvode i svoju poziciju na tržištu u skladu s savremenim trendovima;
- S obzirom na nasledenu infrastrukturu i organizaciju u turizmu, Srbija može da dejstvuje brzo;
- Srbija ima kritičnu masu znanja i internog kapaciteta za brzi ulazak u međunarodnu turističku utakmicu.

Što su stvarne šanse Srbije?

- a) *Globalni zaokret u turizmu:* Pre svega je reč o korišćenju prilika nezaustavljivog trenda ulaska na turističku mapu sve većeg broja manjih (novih) destinacija, usled već potvrđene navike da turisti sve više traže i prihvataju nova iskustva i destinacije. To tim više kada takve destinacije nude nova iskustva na profesionalan način;
- b) *Prozvodni s najvećim poslovnim potencijalom:* Od jedanaest proizvoda temeljenih na iskustvima, Srbija ima šanse u svima, osim turizma "sunca i mora", čiji je udeo u zadnjih 30 godina ionako smanjen u globalnom turizmu za više od 50%. Pri tome, posebno valja istaći

šanse Srbije u proizvodima povezanim sa korišćenjem prirode i ekoturizma, zdravljem, aktivnostima specijalnih interesa, ruralnim turizmom, kulturnim turizmom, rečnim cruisingom kao i poslovnim turizmom i MICE-om.

- c) *Profil novih turista:* Svi ključni trendovi na polju promene profila turista budućnosti takođe idu na ruku Srbiji. Posebno je reč o trendovima prema nezavisnim, tehnološki osveštenim posetiocima u potrazi za autentičnim iskustvima, kao i aktivnim turistima zainteresovanim za kulturu i prirodne resurse destinacija u koje putuju. U tom pravcu idu i funkcionalni trendovi, kao što su više putovanja tokom godine te povećani senzibilitet za vrednost za novac/napor.
- d) *Opšti rast tržišta:* Tradicionalne emitivne zemlje i dalje imaju trend rasta, uz sve veću diversifikaciju interesa, u skladu sa današnjim socio-kulturnim promenama u tim zemljama. S druge strane, ubrzano se otvaraju nova emitivna tržišta, koja su sve više izbirljiva i traže dobru vrednost za novac. Evropske integracije posebno idu na ruku lakšem dostupu okrupnjenog tržišta za svaku receptivnu zemlju. Ako se razume da danas, uključujući Rusiju i zemlje Balkana, u Evropi ima blizu 700 miliona stanovnika (ne računajući druge zemlje bivšeg SSSR-a) koji ostvaruju oko 400 miliona putovanja, odnosno između 1,6 i 2,0 milijarde noćenja, Srbija uz potrebni profesionalni napor može brzo i uspešno penetrirati na ovo golemo tržište. Pitanje je samo jasnog opredeljenja i spremnosti Srbije da u turizmu iskoristi šanse, kao i profesionalnog opredeljenja na koje proizvode i koja tržišta zaigrati.

6. ANALIZA KONKURENTSKIH ZEMALJA

6.1. UVODNE NAPOMENE

Polazeći od geografskog položaja Srbije i istovremene pripadnosti kako zemljama Balkana, tako i srednjeevropskom kulturnom krugu, a uvažavajući pri tom i postojeću resursnu osnovu

Srbije, nema sumnje da Bugarska, Rumunija, Češka, Slovačka i Mađarska predstavljaju realni konkurentski krug unutar kojeg valja promišljati dugoročni razvoj turizma u Srbiji.

6.2. BUGARSKA

6.2.1. OPŠTE INFORMACIJE

Lokacija:	Jugoistočna Evropa
Površina (km²):	110.910
Broj stanovnika:	7.537.929
Glavni grad:	Sofija (1.096.389)
Veći gradovi:	Plovdiv (340.638), Varna (314.539), Burgas (193.316), Ruse (162.128)
BDP (mlrd \$):	61,6
BDP per capita (\$)	8.200
Struktura privrede:	
Poljoprivreda	11,5%
Industrija	30,1%
Usluge	58,4%
Inflacija:	6,1%
Nezaposlenost:	12,7%



Prvi fazni izveštaj

6.1.2. TURIZAM

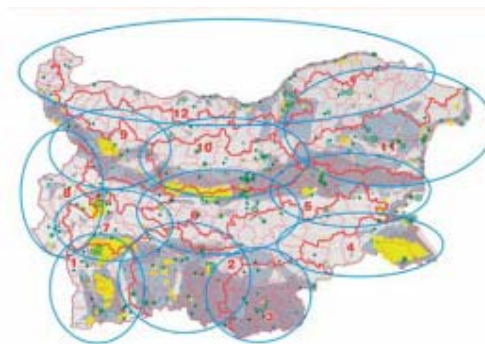
- ❖ Udeo turizma u BDP-u zemlje dostigao je učešće od 4,6% (procena World Travel & Tourism Council-a za 2005.).
- ❖ 2003. godine je u hotelima i sličnim objektima boravilo 2,8 miliona turista sa 12 miliona noćenja što je povećanje od 35,8% u dolascima i 48,2% u noćenjima u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Smeštajni kapaciteti u hotelima i sličnim objektima su u 2003. godini iznosili 143.960 ležaja što predstavlja povećanje od 19,8% u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Glavna tri emitivna tržišta u 2003. godini su Srbija i Crna Gora (14,2% ukupnog broja inostranih gostiju), Makedonija (14,2%) i Grčka (10,3%).
- ❖ Najpopularnije destinacije u Bugarskoj su Varna (rivijera), Sofija i Borovec (skijaški centar).
- ❖ Potrošnja inostranih gostiju u 2003. je iznosila 750 miliona USD na boravak i 315 miliona USD na prevoz.
- ❖ Najomiljeniji način dolaska u Bugarsku je automobil i autobus (72,7%) i avion (22,6%).

Glavni proizvodi Bugarske:

- ❖ Sunce i more
- ❖ Zimski turizam (ski)
- ❖ Zdravstveni turizam (spa)

6.1.3. PRIMER PROIZVODAEkoturizam

- ❖ Bugarska se opredelila za održivi razvoj turizma putem proizvoda ekoturizma koji uključuje ruralni turizam, zimski i letnji turizam kao i specijalne interese.
- ❖ Za potrebe razvoja doneta je Nacionalna strategija ekoturizma i akcioni plan kao osnova za održivi razvoj ovog proizvoda.
- ❖ Celi sistem ekoturizma je podeljen na 12 klastera: Jugozapad, Zapadni Rodopi, Istočni Rodopi, Strandja i Južno Crno more, Istočni Balkan, Centralni Balkan Jug, Vitoša i Severna Rila, Zapadna granica, Vračanski Balkan i Zapadni Balkan, Centralni Balkan Sever, Severno Crno more i Dobruđa, Dunavska regija.
- ❖ Proizvod se prvenstveno bazira na mreži 3 nacionalna i 11 parkova prirode, 89 parkova prirode kao i 2.234 lokaliteta od prirodnog značaja što daje resursnu osnovu za specijalni turizam: prirodni turizam, foto-safari, posmatranje ptica i biljaka, planinarenje, alpinizam, speleologija, eko putevi, ruralni turizam, vinske ture, lokalni folk odmor, jahanje, arheološki i etnički lokaliteti, manastiri i crkve, piknici itd.
- ❖ Programi variraju od jednog do nekoliko dana, smeštaj u tipičnim ruralnim kućama, sa ponudom domaće hrane i pića, i aktivnostima na otvorenom.



6.1.4. KLJUČNI IGRAČI U TURIZMU

- ✦ Na nacionalnom nivou turizam je pokriven u okviru rada Ministarstva ekonomije koje ima Upravu za turizam, a zaduženo je za sprovođenje zakona i koordinaciju internih odnosa u turizmu – u skladu s tim se nadležnosti prenose i na niže nivoe (regije i opštine).
- ✦ Za sprovođenje turističke politike i promociju i komercijalizaciju je zadužena Nacionalna turistička organizacija koja se sastoji i od organizacija na nižem (regionalnom i opštinskom) nivou.
- ✦ Kao posebna organizacija je osnovana Bugarska turistička komora (u sastavu privredne komore), kao neprofitna institucija koja ima za cilj da savetuje sve hotelijere, restoraterne i turistička preduzeća ukoliko imaju probleme i neka pitanja.
- ✦ Nacionalne strukovne organizacije i udruženja su: BATA - Asocijacija turističkih putničkih agencija, BHRA - Bugarska asocijacija hotelijera i restoraterne, BAAT - Bugarska asocijacija alternativnog turizma, BARET - Bugarska asocijacija za ruralni i ekološki turizam, Turistički i istraživački institut Bugarske.
- ✦ Posebnu ulogu ima Komisija za trgovinu i zaštitu potrošača, koja ima ulogu da kontroliše sprovođenje svih zakonskih i podzakonskih akata u turizmu uključujući i operacionalizaciju prikupljanja taksa.

- ✦ Ulogu razvoja turizma kao i treninga i obrazovanja je preuzela Turistička komora Bugarske

6.3. ČEŠKA

6.3.1. OPŠTE INFORMACIJE

Lokacija:	Srednja Evropa
Površina (km²):	78.886
Broj stanovnika:	10.249.216
Glavni grad:	Prag (1.161.938)
Veći gradovi:	Brno (370.505), Ostrava (314.102), Plzen (163.791)
BDP (mlrd \$):	172,2
BDP per capita (\$):	14.700
Struktura privrede:	
Poljoprivreda	4,0%
Industrija	38,0%
Usluge	58,0%
Inflacija:	3,2%
Nezaposlenost:	10,6%



Prvi fazni izveštaj

6.3.2. TURIZAM

- ❖ Udeo turizma u BDP-u zemlje dostigao je učešće od 2,5% (procena World Travel & Tourism Council-a za 2005.).
- ❖ 2003. godine je u hotelima i sličnim objektima boravilo 7,9 miliona turista sa 23,5 miliona noćenja što je povećanje od 13,1% u dolascima i smanjenje od 6,7% u noćenjima u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Smeštajni kapaciteti u hotelima i sličnim objektima su u 2003. godini iznosili 97.282 soba sa 225.288 ležaja što predstavlja isti broj soba ali manji broj kreveta za 4,7% u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Glavna tri emitivna tržišta u 2003. godini su Nemačka (28,4% ukupnog broja inostranih gostiju), Velika Britanija (8,1%) i Poljska (5,7%).
- ❖ Najpopularnije destinacije u Češkoj su Prag, Karlove Vari i Liberec.
- ❖ Potrošnja inostranih gostiju u 2003. je iznosila 3,55 milijardi USD na boravak i 0,5 milijardi USD na prevoz.
- ❖ Najomiljeniji način dolaska u Češku je automobilom i autobusom (94%), a potom avionom (3%) i vozom (3%).

Glavni proizvodi Češke:

- ❖ Gradski odmor (City break)
- ❖ Zdravstveni turizam (spa)
- ❖ MICE

6.3.3. PRIMER PROIZVODAZlatni Prag

- ❖ Proizvod započeo svoju komercijalizaciju i distribuciju 1990. godine, 1992. godine stavljen na UNESCO listu svetskog kulturnog nasleđa, proglašen evropskim gradom kulture 2000. godine.
- ❖ Stepen razvoja u 15 godina rezultirao je sa preko 250 hotela, oko 20 hiljada kreveta, preko 6 miliona noćenja i godišnjim prosekom cena noćenja u hotelima od 120 EUR.
- ❖ Glavni turistički proizvodi Praga su turing kulturnih atrakcija (Hradčani, Stari Grad, Karlov most itd.), umetnost (pozorišta, galerije), shopping, MICE, specijalni interesi (festivali).



6.3.4. KLJUČNI IGRAČI U TURIZMU

- ✿ Na državnom nivou za turizam je zaduženo Ministarstvo Regionalnog razvoja koje u Sektoru za turizam ima sledeća odeljenja: Odeljenje za pravne i supervizorske poslove, Odeljenje za razvojne programe, Odeljenje za koncepciju i međunarodnu saradnju.
- ✿ Za promociju turizma je zadužena Czech Tourism Authority (Češka turistička organizacija) koja ima 21 predstavništvo u inostranstvu, a u zemlji ima regionalne turističke biro i informativne centre.
- ✿ Postoje i nacionalna strukovna udruženja poput Češke nacionalne federacije hotela i restorana, Češka asocijacija cestovnih i putničkih agencija (ACCKA), Češka asocijacija barova.
- ✿ Specijalna udruženja i asocijacije su: Češka unija lečilišnih banja (CUCS), Češka asocijacija banjskih lokaliteta (CASL), Češki turistički klub, Češka asocijacija turističkih vodiča, Češko moravska lovačka unija, sportske asocijacije, Unija čeških zoo-vrtova, Češka uprava za očuvanje prirode, Češko moravska unija vinograda i vinara.
- ✿ Između javnog i privatnog sektora postoji saradnja i koordinacija svih aktivnosti

6.4. MAĐARSKA

6.4.1. OPŠTE INFORMACIJE

Lokacija:	Srednja Evropa
Površina (km²):	93.030
Broj stanovnika:	10.045.407
Glavni grad:	Budimpešta (1.775.203)
Veći gradovi:	Debrecin (211.034), Miškolec (184.125), Segedin (168.372)
BDP (mlrd \$):	149,3
BDP per capita (\$):	14.900
Struktura privrede:	
Poljoprivreda	3,3%
Industrija	31,4%
Usluge	65,3%
Inflacija:	9,0%
Nezaposlenost:	5,9%



6.4.2. TURIZAM

- ✦ Udeo turizma u BDP-u zemlje dostigao je učešće od 4,2% (procena World Travel & Tourism Council-a za 2005.).
- ✦ 2003. godine je u hotelima i sličnim objektima boravilo 4,9 miliona turista sa 13,8 miliona noćenja što je povećanje od 5% u dolascima i 2,4% u noćenjima u odnosu na 2000. godinu.
- ✦ Smeštajni kapaciteti u hotelima i sličnim objektima su u 2003. godini iznosili 64.091 soba sa 158.634 ležaja što predstavlja povećanje u broju soba kao i u broju ležaja od 10% u odnosu na 2000. godinu.
- ✦ Glavna tri emitivna tržišta u 2003. godini su Nemačka (25,4% ukupnog broja inostranih gostiju), Austrija (8,3%) i Italija (6,3%).
- ✦ Najpopularnije destinacije u Mađarskoj su Budimpešta, Balaton i Eger Tokaj regija.
- ✦ Potrošnja inostranih gostiju u 2003. je iznosila 3,4 milijarde USD na boravak i 58 miliona USD na prevoz.
- ✦ Najomiljenije sredstvo dolaska u Mađarsku su automobil i autobus (90%), železnica (5%) i avion (4,5%).

Glavni proizvodi Mađarske:

- ✦ Gradski odmor (City break)
- ✦ Zdravstveni turizam (spa)
- ✦ MICE

6.4.3. PRIMER PROIZVODA

MICE u Budimpešti

- ✦ 67% mađarskih MICE događaja se odvija u Budimpešti - u 2004. godini otprilike 240 međunarodnih konferencija.
- ✦ Od ukupnog broja organizovanih MICE događaja 77% ih se održalo u hotelima, 12% u konferencijskim centrima i 11% u ostalim prigodnim prostorima.
- ✦ Ukupni kapaciteti MICE proizvoda premašuju 67.000 delegatskih mesta od čega je 28.000 u konferencijskim centrima, 30.000 u hotelima i 9.000 u specijalnim prostorima (galerije, muzeji, restorani itd.).
- ✦ U 2007. godini se otvara novi Milenium konferencijski centar koji će imati dodatnih 9.760 delegatskih mesta vrhunskog kvaliteta.
- ✦ Hotelski kapaciteti se sastoje od preko 120 hotela sa preko 14.000 soba.
- ✦ Dodatno su u ponudi tzv. "leisure extensions to business trips" sa specijalnim paketima.

- ✦ Vodeći MICE centar Srednje i Istočne Evrope

Prvi fazni izveštaj

6.4.4. KLJUČNI IGRAČI U TURIZMU

- ❖ Na nacionalnom nivou, turizam je svrstan pod Ministarstvo ekonomije i transporta, gde ima svoju Upravu za turizam.
- ❖ Promocijom i razvojem turističkih proizvoda se bavi Mađarska nacionalna turistička organizacija (HNTO), dok je na nižim nivoima podela na Regionalne turističke komisije i Regionalne marketing direktorate.
- ❖ Na nacionalnom nivou još deluje i Privredna komora Mađarske - odeljenje za turizam.
- ❖ Strukovna udruženja su zastupljena u sledećim asocijacijama: MATUR - Mađarska turistička asocijacija, Asocijacija malih preduzeća u turizmu, VOSZ - Mađarska asocijacija preduzetnika - sektor turizma, MUISZ - Asocijacija mađarskih turističkih agencija i turoperatora, Turistički marketing klub Mađarske, Mađarsko udruženje hotelijera.

6.5. RUMUNIJA**6.5.1. OPŠTE INFORMACIJE**

Lokacija:	Jugoistočna Evropa
Površina (km²):	237.500
Broj stanovnika:	22.271.839
Glavni grad:	Bukurešt (2.354.510)
Veći gradovi:	Temišvar (330.000), Brašov (320.000), Cluj (340.000), Konstanca (345.000), Iasi (350.000)
BDP (mlrd \$):	171,5
BDP per capita (\$):	7.700
Struktura privrede:	
Poljoprivreda	13,1%
Industrija	33,7%
Usluge	53,2%
Inflacija:	9,6%
Nezaposlenost:	6,3%



Prvi fazni izveštaj

6.5.2. TURIZAM

- ◆ Udeo turizma u BDP-u zemlje dostigao je učešće od 1,3% (procena World Travel & Tourism Council-a za 2005.).
- ◆ 2003. godine je u hotelima i sličnim objektima boravilo 4,6 miliona turista sa 16,5 miliona noćenja što je povećanje od 3,8% u dolascima i noćenjima u odnosu na 2000. godinu.
- ◆ Smeštajni kapaciteti u hotelima i sličnim objektima su u 2003. godini iznosili 97.320 soba sa 201.636 ležaja što predstavlja povećanje u broju soba za 2% kao i povećanje ležaja za 1% u odnosu na 2000. godinu.
- ◆ Glavna tri emitivna tržišta u 2003. godini su Italija (14,5% ukupnog broja inostranih gostiju), Nemačka (14%) i Francuska (8,4%).
- ◆ Najpopularnije destinacije u Rumuniji su Bukurešt, Konstanca i Targu Mores.
- ◆ Potrošnja inostranih gostiju u 2003. je iznosila 449 miliona USD na boravak i 74 miliona USD na prevoz.
- ◆ Najomiljeniji način dolaska u Bugarsku je automobilom i autobusom (78%), avionom (14%) i železnicom (8%).

Glavni proizvodi Rumunije:

- ◆ MICE
- ◆ Gradski odmor (City break)
- ◆ Specijalni interesi

6.5.3. PRIMER PROIZVODA*Specijalni interesi*

- ◆ Pošto se rumunski turizam sastoji od "sunce i more" proizvoda sa više od 70%, Rumunija je pokušala da započne sa razvojem turizma specijalnih interesa.
- ◆ Specijalni interesi se sastoje od aktivnih odmora (posmatranje ptica, kamping, biciklizam, ribolov, pešačenje, jahanje, rafting i sl.), dvoraca i arhitekture, Krstarenja Dunavom, Festivali i događaji, Tradicija i folklor, Nemačko nasleđe, Jevrejsko nasleđe i Genealogija.
- ◆ Najzvučniji proizvod specijalnog interesa je Drakula, odnosno tura Drakulinim putevima koji je započeo da se organizuje i promoviše 1998. godine, a danas čini profesionalni proizvod u kojem je organizovan prevoz, smeštaj, animacija, gastronomija kao i specijalna iznenađenja.
- ◆ Tura Drakule u osnovi kombinuje sve gore navedene specijalne interese i to na više mesta tako da je više regija Rumunije uključeno u ovaj proizvod.

- ◆ Vrlo dobar primer organizovanja specijalnih interesa i uključivanja više regija kroz jednu priču

6.5.4. KLJUČNI IGRAČI U TURIZMU

- Na nacionalnom nivou turizam je svrstan u Ministarstvo transporta, građevinarstva i turizma koje sprovodi zakonske i ostale akte u turizmu.
- Za promociju turizma je nadležna Rumunska nacionalna turistička organizacija koja ima razvijen sistem regionalnih i lokalnih turističkih informativnih centara u zemlji, kao i predstavništva u inostranstvu.
- Nacionalna strukovna udruženja uključuju: FPT - Rumunska asocijacija turističkih poslodavaca, ANAT - Asocijacija turističkih agenata Rumunije, AHR - Asocijacija hotelijera Rumunije.

6.6. SLOVAČKA

6.6.1. OPŠTE INFORMACIJE

Lokacija:	Srednja Evropa
Površina (km²):	48.845
Broj stanovnika:	5.430.033
Glavni grad:	Bratislava (428.672)
Veći gradovi:	Kosice (236.093), Presov (92.786), Nitra (87.285), Zilina (85.400)
BDP (mlrd \$):	78,9
BDP per capita (\$):	14.500
Struktura privrede:	
Poljoprivreda	3,5%
Industrija	30,1%
Usluge	66,4%
Inflacija:	7,5%
Nezaposlenost:	13,1%



Prvi fazni izveštaj

6.6.2. TURIZAM

- ❖ Udeo turizma u BDP-u zemlje dostigao je učešće od 1,9% (procena World Travel & Tourism Council-a za 2005.).
- ❖ 2003. godine je u hotelima i sličnim objektima boravilo 2,7 miliona turista sa 8,8 miliona noćenja što je povećanje od 18,5% u dolascima i 27,1% u noćenjima u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Smeštajni kapaciteti u hotelima i sličnim objektima su u 2003. godini iznosili 35.853 soba sa 90.773 ležaja što predstavlja povećanje u broju soba za 26,3% kao i povećanje ležaja za 24,3% u odnosu na 2000. godinu.
- ❖ Glavna tri emitivna tržišta u 2003. godini su Češka (33,8% ukupnog broja inostranih gostiju), Poljska (15,5%) i Nemačka (12,7%).
- ❖ Najpopularnije destinacije u Slovačkoj su Bratislava, Visoke Tatere i Banska Bistrica.
- ❖ Potrošnja inostranih gostiju u 2003. je iznosila 865 miliona USD na boravak i 11 miliona USD na prevoz.
- ❖ Najomiljeniji način dolaska u Slovačku je automobilom i autobusom (99,4%), daleko manje železnicom (0,4%) i avionom (0,2%).

Glavni proizvodi Slovačke

- ❖ Gradski odmor (City break)
- ❖ Zimski – ski proizvod
- ❖ Zdravstveni turizam (spa)

6.6.3. PRIMER PROIZVODA*Ski proizvod*

- ❖ Tatere su poznate kao ski proizvod Slovačke koji se odvija unutar nacionalnog parka Visoke Tatere.
- ❖ Proizvod je prilagođen nivou zaštite prirode tako da je ograničen preteran razvoj smeštajnih i ostalih ski kapaciteta i danas postoji 21 hotel, 17 pansiona, 7 kampova i privatni smeštaj.
- ❖ Ukupno je na ponudi 7 ski resorta - Tatranska Lomnica - Jany, Tatranska Lomnica - Skalnaté Pleso, Strbské Pleso, Starý Smokovec - Hrebienok, Nový Smokovec - Jakubkova Luka, Zdiar - Bachledova Dolina, Zdiar – Strednica.
- ❖ Za vreme zimske sezone 2003/2004 na Tatrama je realizovano 2,8 miliona noćenja od čega je 1,38 bilo inostranih, pretežno iz Češke, Nemačke, Poljske, Rusije i Ukrajine.
- ❖ Zauzetost hotelskih i sličnih kapaciteta za vreme zimske sezone je iznosila od 27,9% u decembru do 36,2% u februaru.



6.6.4. KLJUČNI IGRAČI U TURIZMU

- ❖ Glavna javna institucija u turizmu je Ministarstvo ekonomije koje u svom sastavu ima Upravu za turizam pa se na tom nivou donose zakonski i ostali akti koji se tiču turizma.
- ❖ Promotivne aktivnosti i razvoj turističkih proizvoda vrši Slovačka nacionalna turistička organizacija (SACR) koja pod sobom ima mrežu regionalnih i lokalnih informacionih centara kao i inostrana predstavništva.
- ❖ Strukovna udruženja uključuju: Hotelsku i restoratersku asocijaciju Slovačke, SACKA - Slovačku asocijaciju putničkih agencija, Turističku asocijaciju Visoke Tatre.

6.7. PITANJE KLJUČNIH POLUGA RAZVOJA TURIZMA KONKURENATA

Konkurentski krug je odabran prema standardnim kriterijumima odabira zemalja konkurenata (struktura proizvoda, struktura smeštaja, cenovna kategorija, dostupnost drumom i vazduhom), ali i zbog toga što su sve odabrane zemlje proizašle iz tzv. Istočnoevropskog bloka te su morale proći kroz tranzicioni period prelaska iz socijalističkog sistema privređivanja u kapitalizam. Svaka od odabranih zemalja je imala svoj specifičan put tranzicije, koji se neminovno odrazio i na turističke sektore tih zemalja. Nadalje, svaka je od ovih zemalja ulazila s turizmom na međunarodno tržište na karakterističan način jer su se, nakon prelaska na tržišne uslove privređivanja, našle pred istim ili sličnim problemima. Zbog nasleđenog stanja hardvera (zapušten smeštaj, neodržavane atrakcije, nepostojanje proizvoda), kao i softvera ("umorna" radna snaga, zastarela znanja te nedostatak znanja upravljanja u tržišnim uslovima), ove su zemlje različitim politikama nastojale da, u što kraćem roku, menjaju stanje u pravcu uspostavljanja konkurentskih standarda turističke industrije.

S obzirom na trenutno stanje reformi i izražene interese Srbije prema turizmu, bilo je potrebno istražiti, pre svega, na koji su se način u konkurentskim zemljama odvijali procesi u sledeća tri područja:

- a) pitanje odnosa prema nasleđenoj strukturi turističkih kapaciteta (privatizacija);
- b) pitanje novog razvoja i investicija;
- c) pitanje uloge države u podsticanju razvoja.

Češka, a i Bugarska, s vremenskim pomakom, primenile su dosta liberalan model tranzicije putem otvaranja stranom kapitalu, a kojeg su zbog snage atrakcija (Prag i bugarska obala), bile u stanju privući a) direktnom intervencijom države u transakcijama privatizacije, b) liberalnom poreskom i zemljišnom politikom, odnosno c) efikasnom procedurom provođenja transakcija.

Prednost ovakvog pristupa tranziciji svakako je brza revitalizacija turističke ponude te, s tim povezana, reafirmacija ovih zemalja na tržištu, ponajviše kao rezultat ulaska velikih svetskih igrača u strukturu hotelijerstva. To je, nadalje, vodilo brzim stopama rasta turističkog prometa i priliva inostranih valuta, kao i brzom pristupu ekspertizi u turističkom menadžmentu.

Ovde se direktna uloga države ispoljila, pre svega, na podršku ulasku spoljnih igrača kroz privatizaciju i podsticajne mere privlačenja novih investicija. Upravo zbog ovakvog pristupa, pojavili su se i određeni problemi u upravljanju turizmom. Reč je o nemogućnosti uticaja na planiranje održivog razvoja zbog prejakog uticaja "stakeholdera" na brzi profit, velikim socijalnim problemima u (ne)rešavanju viškova zaposlenih, odnosno centralizaciji turizma na dve ili tri destinacije unutar zemlje.

Drugi generalni pristup je tipično protekcionistički način upravljanja turizmom. Najbolji primer za ovakav pristup je Slovenija (koja nije u konkurentskom krugu radi elementata navedenih na početku ove tačke), a koja je kao država usmerila kapacitete turističke industrije u ruke mešovitih akcionarskih preduzeća, tj. državnih i privatnih kapitalnih fondova, pri čemu je sukcesivno prepuštala turizam u ruke domaćih vlasnika. Nadalje, centralna je država postepeno razvijala ono što je smatrala da je potrebno (obala, planine i

Prvi fazni izveštaj

banje), bez obzira na pritisak stranog kapitala koji je odmah hteo da uđe. Primenom ovakvog pristupa tranziciji, dolazi do usporenije rehabilitacije turističkog sektora, ali, dugoročno gledano, gotovo cela industrija (prvenstveno hardver) ostaje gotovo u celosti u privatno/javnom domaćem vlasništvu.

Treći način pristupanja tranziciji u turističkom sektoru odabrala je Mađarska, koja je izabrala mešoviti put ulaska internacionalnog kapitala i menadžmenta, ali je, paralelno, otvorila put razvoju vlastite i internacionalno relevantne ekspertize u hotelskoj i turističkoj industriji. U Mađarskoj su direktno pod vođstvom države formirane nacionalne hotelske kompanije "Danubius" i "Hungest hoteli", koji danas nastupaju kao regionalni igrači i koji u Mađarskoj kontrolišu gotovo polovinu hotelskog smeštajnog kapaciteta. Tako je, uz ulogu stranih kompanija, posebno u Budimpešti otvoren prostor i za brzi rast domaće hotelske industrije, kao i domaćeg preduzetništva u turističkoj industriji uopšte.

Država je, postepeno, a paralelno s razvojem domaćeg menadžmenta i rastom prihoda, napuštala svoju inicijalnu ulogu glavnog akcionara, te prepuštala preduzeće u preduzetničke ruke. Takvim pristupom je, na jednoj strani, zadovoljen nacionalni interes stvaranja jakih i međunarodno konkurentnih domaćih igrača, dok je istovremeno, s druge strane, dopušten pristup inostranog kapitala, osobito u sektore koji nisu u direktnoj interferenciji sa "Danubiusom" i "Hungestom", odnosno tamo gde je bilo potrebno realizovati velike investicije.

Slovačka, u najvećoj meri, sledi primer Češke, mada ona ima manji turistički potencijal, dok Rumunija još uvek nije do kraja izabrala temeljnu strategiju, osim što je najavila brzo otvaranje prema međunarodnom kapitalu. Ipak, može se reći da Rumunija još uvek čeka na konačne solucije s obzirom na pregovore o pridruživanju EU.

U kontekstu prethodnih konstatacija, za Srbiju je važno imati na umu sledeće:

- sve zemlje iz konkurentnog kruga su imale mnogo više vremena za tranzicione procese, a isti su bili pod uticajem značajne međunarodne pomoći putem tzv. "Capacity building" projekata (poglavito Mađarska, Češka, Slovačka i Slovenija, putem PHARE programa);
- primena osnovnih poluga je bila u korelaciji s atraktivnošću turističkih resursa i ponude, posebno, velikih gradova (Prag i Budimpešta), odnosno jake geoprometne pozicije i već razvijene suprastrukture u slučaju Slovenije. Tako su ove zemlje mogle imati kombinovane

modele razvoja, srazmerno interesima prema turizmu i prema ostalim privrednim sektorima u svakoj od njih. Bez izuzetka, međutim, svaka od ovih zemalja je, kao neminovni "follower" u međunarodnim ekonomskim odnosima, odigrala snažno na kartu turizma;

- navedene zemlje nisu bile privremeno izolovane od međunarodnog tržišta, nego su, štaviše, odmah po osamostaljenju, postale atraktivne za posetioce zbog opšteg interesa prema zemljama Srednje Evrope koje su, do juče, bile iza "gvozdene zavese".

Uzimajući sve to u obzir, Srbija je suočena sa sledećim mogućim generalnim rešenjima:

- u prvo vreme, uključujući i procese u preostaloj privatizaciji turističke ponude koja je internacionalno atraktivna, Srbija treba da sledi primer Mađarske. Srbija, dakle, mora da ide na privlačenje interesa i stimulisanje jakih svetskih igrača (pozitivni uticaj na imidž i marketing turističke industrije), ali i na razvoj nekoliko vlastitih jakih igrača koji su bitni za uspostavu domaće poslovne kulture i standarda u ovoj industriji.
- pošto nema dovoljno atraktivne nasledene ponude za privlačenje internacionalnih igrača i pošto većinu destinacija i proizvoda tek treba razviti, ne može se očekivati da će rizik tog razvoja biti moguće prebaciti na strane ili ograničeni broj domaćih igrača. Država će, stoga, ovde morati u velikoj meri, sama da preuzme rizik pripreme razvojnih turističkih projekata sistemom profesionalnog developera. U tom smislu, dakle, Srbija nema uzora u zemljama konkurentnog kruga, ali su joj zato vrlo relevantni primeri Grčke, Egipta i Turske, gde se direktnom intervencijom države došlo do ogromnih pomaka u turističkoj konkurentnosti ovih zemalja. Naime, u odsustvu tržišta, razvojnih ekspertiza, jakih lokalnih igrača i razmerno malog interesa velikih svetskih igrača, nije moguće očekivati brze pozitivne promene na kratki i srednji rok, a to je rok u kojem Srbija mora da stekne poverenje međunarodnog turističkog biznisa.
- u tom kontesku, dakle, a da bi izvela svoju turističku industriju na svetsko tržište, Srbija mora da uspostavi profesionalnu razvojnu polugu u vidu posebne centralizovane institucije/agencije, a koja bi trebalo da preuzme ključnu odgovornost za razvoj i rast konkurentnosti odabranih srpskih turističkih proizvoda.

7. BENCHMARK ANALIZA KLJUČNIH PROIZVODA

7.1. UVODNE NAPOMENE

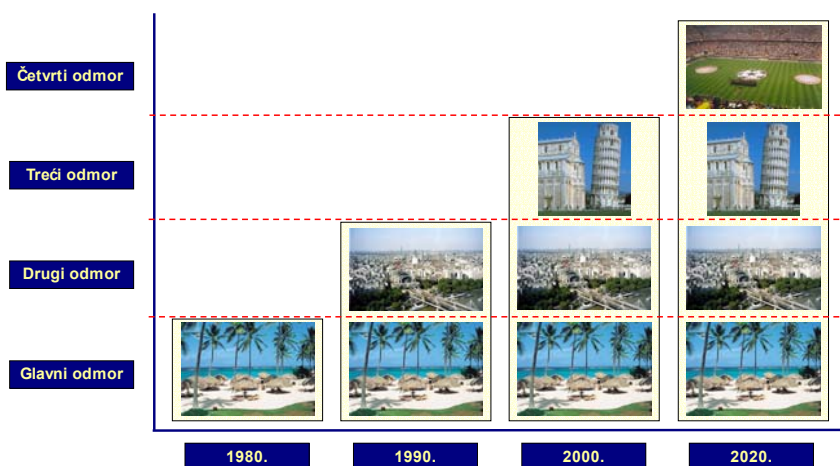
Polazeći od zahteva da globalno konkurisanje različitih destinacija i/ili proizvoda u turizmu pretpostavlja poštovanje minimuma pravila igre i standarda razvoja na globalnoj sceni, napravljena je benchmark analiza za potencijalno interesantne proizvode koje bi Srbija mogla da internacionalno komercijalizuje.

Danas u svetu postoji oko 300 različitih turističkih proizvoda i iskustava od kojih se najmanje 60 ozbiljno marketinški komercijalizuje. Pri tome, svaki turistički proizvod predstavlja zapravo poslovno područje u kome dolazi do specifične razmene vrednosti (iskustva) za novac. Prema prikazanoj šemi, turistički proizvod je skup međuzavisnih komponenti koji se u praksi organizuje kao posebni vrednosni lanac.



Pri tome treba imati na umu činjenicu da su nekadašnje velike letnje godišnje odmore, u trajanju

od 14 do 21 dan, zamenili vremenski kraći odmori, ali na koje se odlazi više puta u godini.



Polazeći od rekonstrukcije nasledenih turističkih proizvoda Srbije, a budući da se oni ni statistički, niti istraživački dosad u Srbiji nisu pratili na ovakav način, izvedena benchmarking analiza predstavlja polazište za početak profesionalne izgradnje portfolia srpskih turističkih proizvoda.

Za svaki od pretpostavljenih budućih srpskih turističkih proizvoda usmerili smo se na bazične definicije, na tržište, tipove klijenata, potencijal i dominantne oblike distribucije i komercijalizacije.

7.2. GRADSKI ODMORI

7.2.1. ŠTA SU GRADSKI ODMORI

Kratki (gradski) odmor ili "City break" proizvod je kratki odmor, koji obično traje između jednog i četiri dana, ponekad i duže, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini.

Tržište za ovu vrstu proizvoda u Evropi je izuzetno konkurentno. U direktnoj konkurenciji su sledeći gradovi: Pariz, Amsterdam, Rim, Barselona, Prag, London, Berlin, Beč. Dodatno su u konkurenciji i tzv. "long-haul" destinacije: Njujork, Singapur, Hong Kong i Sidnej.

Glavni motivi dolaska u gore navedene gradove su posao, istorijsko nasleđe, kultura, šoping, događaji i noćni život.

Tržište kratkih (gradskih) odmora je podeljeno između organizovanih paketa (prevoz, smeštaj) i individualno organizovanog odmora. Zbog sve većeg broja tzv. "low-cost" avioprevoznika koji čine sve više evropskih destinacija dostupnima, potencijalni turisti sve više samostalno organizuju sve aspekte putovanja, od prevoza, preko smeštaja u hotelu kao i ostalih usluga u destinaciji. U Zapadnoj Evropi dominira samostalno rezervisanje ove vrste putovanja putem Interneta jer su sve jezičke i kulturološke razlike praktično uklonjene.

Ovaj turistički proizvod nema sezonalni karakter, prvenstveno jer se veže na šest gore navedenih motiva dolaska u destinaciju, ali je vrlo elastičan u odnosu na cenu.

7.2.2. TRŽIŠTE

- ❖ U poslednje četiri godine (2001-2004.) gradski turizam je imao porast od 108% (dolasci), dok su odmorišna putovanja imala porast od samo 8%.
- ❖ U 2004. godini gradski turizam je ostvario udeo od 38% ukupnih evropskih *outbound* putovanja (135 miliona dolazaka), od čega se tipičnom odmoru u gradu može pripisati 81 milion dolazaka (60%), poseti prijateljima i rodbini 31 milion dolazaka (23%), a poslovnim razlozima 23 miliona dolazaka (17%).
- ❖ Pravi *city break* odmori čine oko 50 miliona dolazaka, odnosno 37% tržišta gradskog turizma.
- ❖ Osim poslovnih razloga dolaska u gradove, ostali dolasci su deo kružnih putovanja po gradovima, kao i usputne stanice u, ili, iz destinacije glavnog odmora.
- ❖ Najveća receptivna tržišta su Francuska, Italija, Nemačka, Španija i Velika Britanija, koja su zajedno privukla otprilike 50% celokupnog tržišta (67 miliona dolazaka).
- ❖ U ukupnom broju dolazaka gradskog turizma,



TO WIN A LUXURY EUROPEAN CITY BREAK CLICK HERE...

- ☺ *Sve evropske tranzicione zemlje (Češka, Poljska, Mađarska i Slovačka) su preko svojih glavnih gradova te proizvoda city break-a stavile svoje ime na turističku mapu sveta.*

Prvi fazni izveštaj

Pariz čini 11% tržišta (15,1 milion), London 8% (10,8 miliona), Berlin 4,5% (6,1 milion), Rim 4% (5,4 miliona), Barselona 3,7% (5,1 milion), dok Amsterdam (4,1 milion), Beč (3,9 miliona), Minhen i Prag (3,8 miliona) drže oko 3% udela ukupnog tržišta gradskog turizma.

- ❖ Najveća emitivna tržišta su Nemačka, Velika Britanija, Italija, Španija i Francuska, koje zajedno čine dve trećine ukupnog broja turističkih dolazaka (89 miliona).

7.2.3. KLJENTI - TURISTI

Primer nemačkog korisnika kratkih (gradskih) odmora

Mogu biti samci ili parovi, iznad 30 godina starosti sa srednjim i visokim primanjima. Većina ih živi u urbanim sredinama ili u predgrađima. Uglavnom putuju bez dece.

Glavni interes im je da, kroz gradsko tkivo, brzo upoznaju drugačije kulture. Vole da urone u istoriju, arhitekturu i zabavu u gradu, a koje pronalaze pešačenjem. Uživaju u šoping, barovima i restoranima. Ponekad idu na izlete u ruralne krajeve u okruženju grada, za šta koriste rent-a-car. Vrlo su zainteresovani za događaje koji se organizuju u gradu.

Glavna sezona za nemačke turiste je juni i avgust, sa potencijalom razvoja dodatnih sezona između aprila i maja te septembra i oktobra. Traže dobar odnos vrednosti za novac u gradskim hotelima, što znači da ih se može privući povoljnim ponudama.

Najverovatnije će samostalno organizovati svoj put, ali će kupiti paket od tour operatora ako taj paket prema njihovom mišljenju skraćuje vreme, odnosno ako je dobra vrednost ponude za novac. Najčešće ostaju između tri i pet dana te im je to drugi odmor u godini. Za polazak najviše koriste Frankfurtski aerodrom zbog mogućnosti direktnog leta.

Glavni klijenti kratkih (gradskih) odmora su:

- ❖ Parovi koji još nisu zasnovali porodicu
- ❖ Parovi koji imaju odraslu decu
- ❖ Mlađe osobe (između 15 i 25 godina)

7.2.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ❖ Korišćenje sve više manjih odmora u odnosu na tradicionalni dvosedmični glavni odmor.
- ❖ Otvaranje novih urbanih destinacija procesom okupljanja EU.
- ❖ Porast broja low-cost aviokompanija uporedo sa porastom destinacija koje povezuju.
- ❖ Pojavljivanje novih oblika *city break* odmora (*two-city break* paketi poput šoping trougla Pariz-London-Milano; *Literary city break*: Dublin-Prag; *Classic city break*: Rim-Atina; *Canals city break*: Amsterdam - Venecija)
- ❖ Ključni faktor uspeha ovog proizvoda je dostupnost ("accessibility"), pri čemu postoji konstantna potreba promocije direktnih letova iz mesta polaska. U tome low-cost aviokompanije imaju presudnu ulogu.



Veliki razvoj ovog proizvoda je usko povezan sa direktnim vazдушnim linijama "low-cost" avioprevoznika.

7.2.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

- ❖ Tesna saradnja sa glavnim touroperatorima na emitivnim tržištima kroz uključivanje short break opcija u njihove kataloge ("push" taktika).
- ❖ Snažna destinacijska management kompanija ("pull" taktika).
- ❖ Postavljanje odnosno kreiranje snažnog internet portala gradske destinacije koja će imati mogućnost direktne rezervacije smeštaja, kao i povezanost stranice sa glavnim avionskim kompanijama i globalnim intermedijatorima.
- ❖ Tesna saradnja sa low-cost aviokompanijama, kao i regularnim aviokompanijama kako bi se direktnim letovima pokrila glavna emitivna tržišta.
- ❖ Dobro poznavanje glavnih emitivnih tržišta, odnosno navika ponašanja potencijalnih gostiju kako bi se mogao napraviti dodatni impuls putem oglasa u lokalnim časopisima, nastupom na turističkim sajmovima, kao i internet oglasima ("bannerima").

Glavni kanali distribucije:

Brošure touroperatora

Internet portal destinacije - grada

"Low- cost" aviokompanije

Globalni intermedijatori (Expedia)

7.3. POSLOVNI TURIZAM + MICE¹⁶

7.3.1. ŠTO JE POSLOVNI TURIZAM + MICE

Proizvod poslovnog turizma uključuje individualna lica koji putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga. S druge strane, MICE proizvod predstavlja organizovan oblik putovanja takođe povezan s poslovnim motivima. Ovaj proizvod uključuje, dakle, sve ljude s poslovnim motivima, isključujući radnike na privremenom radu (postati / biti delom radne snage u drugoj destinaciji).

Najpopularnije destinacije za održavanje velikih MICE događaja su Barselona, Beč, Singapur, Berlin i Hong Kong, dok su najpopularnije destinacije na nivou zemalja SAD, Nemačka, Španija, Francuska i Velika Britanija¹⁷.

Poslovni turizam se sastoji od nekoliko podsegmenata:

- ❖ individualna poslovna putovanja i sastanci,
- ❖ motivacijska ("incentive") putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga,
- ❖ konvencije i korporativni poslovni sastanci, te
- ❖ poslovni sajmovi i izložbe.

Najveći broj poslovnih putovanja traje do tri dana, a samo u retkim slučajevima i do 7 dana. Duža putovanja često uključuju i tzv. produžetke poslovnih putovanja ("leisure extensions to business trips").

Glavni motivi poslovnih putovanja mogu se definisati kao: prodajne aktivnosti, obrazovanje, korporativni sastanci, prezentacije/lansiranje novih proizvoda i usluga. Gledano po privrednim sektorima, najviše poslovnih događaja se odvija u elektronicima, finansijama i transportu.

MICE proizvod ima vrlo blagu sezonalnost gde se najviše preferiraju veliki sastanci i poslovna događanja tokom maja i juna, kao i septembra i oktobra. Najpopularnija mesta poslovnih događaja su konferencijski centri i hoteli.



¹⁶ MICE - Meetings, Incentive, Conventions & Congresses, Fairs & Exhibitions

¹⁷ ICCA Statistics, maj 2005.

7.3.2. TRŽIŠTE

- ✿ Individualna poslovna putovanja čine vrlo bitan i daleko najveći segment u celokupnom proizvodu, ali zbog specifičnosti tih putovanja (putovanja često bez noćenja), vrlo ih je teško kvantifikovati.
- ✿ Putovanja vezana uz MICE proizvod su u Evropi narasla sa 54,7 miliona 1990. godine na 86,7 miliona u 2003. godini (prosečna godišnja stopa rasta od 4,9%).
- ✿ Rast MICE proizvoda u Evropi, kao posledica recesije, usporava se u poslednje dve dostupne godine (rast 02/01 bio je 1,5%, a u 03/02 svega 0,8%).
- ✿ U ukupnom broju poslovnih dolazaka, Južna Evropa¹⁸ učestvuje s oko 20% (što predstavlja 26,4 miliona dolazaka).
- ✿ Potrošnja na poslovnim putovanjima u Evropi je u 2003. godini podeljena između potrošnje državnih institucija (vlade, agencije i sl.) i potrošnje korporativnog sektora. Pri tom je na državnu potrošnju otpadalo svega 15,7% (29,7 milijardi USD), dok je preostalih 84,3% (189,82 milijardi USD)¹⁹ činilo potrošnju korporativnog sektora.
- ✿ Od ukupne poslovne potrošnje u Evropi u 2003. godini, preko 63% ostvareno je u Nemačkoj (38 milijardi USD), Velikoj Britaniji (32 milijarde USD), Italiji (27 milijardi USD) i Francuskoj (23 milijarde USD).
- ✿ Prema rezultatima različitih oblika poslovnih događaja u 2003. godini, tržište se sastojalo od sledećih podsegmenata: konferencije, konvencije, seminari (20,7%), korporativni sastanci (19,6%), poslovni sajmovi i izložbe (7,7%), poslovne misije - javni, privatni ili neprofitni sektor (17,7%), motivacijska - incentive putovanja (2,9%), prezentacije, prodaja, kupovina, instaliranje, popravke (9,2%), konsalting (3,8%), učestvovanje u profesionalnom ili drugom obrazovanju (6,1%), ostalo (12,3%).
- ✿ Od ukupnog broja poslovnih gostiju u evropskim hotelima, individualni poslovni gosti čine 33%, učesnici kongresa, konvencija i sajmovi 17%, dok na odmorišne i ostale goste otpada preostalih 50%²⁰.
- ✿ Najčešće traženi MICE sadržaji u 2003. godini bili su²¹: gradski hotel (69%), kancelarijski prostor (34%), konferencijski centar (32%), hotel izvan urbanih naselja (31%), resorti (31%), posebni prostori (21%), brod (8%).



☺ *Vrlo stabilno tržište sa visokim prihodom po klijentu.*

¹⁸ Prema metodologiji World Tourism Organization Južnu Evropu čine: Albanija, Andora, BiH, Hrvatska, Grčka, Italija, Malta, Portugal, San Marino, Srbija i Crna Gora, Slovenija, Španija i Makedonija

¹⁹ MINTEL, European Business Travel - Special length focus, decembar 2003.

²⁰ Horwath International, Worldwide Hotel Industry Study 2002.

²¹ ICCA, The International Meetings Market 1995 - 2004

Prvi fazni izveštaj

7.3.3. KLJENTI - TURISTI*Primer prosečnog poslovnog gosta*

Prosečan poslovni gost star je između 25 i 55 godina, pretežno muškog pola i dolazi iz urbane sredine. Prema istraživanju "Frequent Business Travellers Survey" sprovedenom u martu 2003. godine, ove goste karakteriše sledeće²²:

- ◆ 63% poslovnih gostiju zarađuje preko 100 hiljada USD godišnje.
- ◆ U proseku idu na 23 poslovna puta, pri čemu preferišu putovanje avionom i automobilom.
- ◆ Izvan mesta stalnog boravka, ostvarili su, u proseku, 73 noćenja, pri čemu ih je 41% rezervisalo smeštaj putem Interneta.
- ◆ Tokom poslovnih putovanja, 50% ih odseda u hotelima više ili visoke klase.
- ◆ 61% preferira poznati lanac hotela (Brend), dok samo 2% poslovnih gostiju želi boraviti u nezavisnim i/ili porodišnim hotelima.
- ◆ Glavni motivi odsedanja u hotelu su: učestvovanje na poslovnom susretu, kvalitetan spa centar te osećaj sigurnosti.

Prema profesionalnom statusu, poslovni gosti mogu da se podele na sledeće grupe²³:

- ◆ Direktori, vlasnici, slobodna zanimanja
- ◆ Srednji menadžment
- ◆ Radnici, predradnici, pripravnici
- ◆ Samozaposleni, kooperativno zaposleni

7.3.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ◆ Paralelno s globalizacijom i uključivanjem novih tržišta u interesnu sferu velikih svetskih korporacija, broj poslovnih i MICE gostiju stalno će rasti.
- ◆ Sve veći broj sastanaka koji postaju vremenski kraći i manji po broju učesnika.
- ◆ Kraći period ugovaranja poslovnih događaja ("last minute").
- ◆ Sve veća ponuda novih destinacija - alternativne i bliže opcije (usko povezano sa okrupnjavanjem Evropske unije), doprinosi izuzetno dinamičnom konkurentskom okruženju.
- ◆ Motivacijska putovanja ("incentive") postaju sve ovisnija o ograničenom budžetu, uz istovremeno proširivanje liste učesnika i motivacijskih alata (sve veći individualni pristup programima).
- ◆ Sve veći napredak u tehnologiji (Bluetooth, Wi-Fi) čine sve veći pritisak na potrebu održavanja sastanaka licem u lice.
- ◆ Sve starija populacija (kao globalni trend), sve je manje sklona putovanju (ako baš ne treba).

Glavni klijenti MICE proizvoda su:

- ◆ Korporativni poslovni gosti
- ◆ Individualni poslovni gosti
- ◆ Vlade, državne, regionalne i globalne agencije
- ◆ Avio posade



Glavni faktori koji utiču na potencijal:

- ◆ Kvalitet/kapacitet hotelskog smeštaja
- ◆ Konferencijski centar / konferencijski kapaciteti
- ◆ Business / convention biro

²² TNS - global market information company, Frequent Business Travellers Survey, mart 2003.

²³ MINTEL, European Business Travel - Special length focus, decembar 2003.

Prvi fazni izveštaj

Prema skorijim predviđanjima²⁴, ukupna potrošnja na poslovnim putovanjima će narasti u periodu 2003 - 2013. godine za 73,4%, odnosno sa 189,8 na 329,2 milijarde USD.

U istom izveštaju se predviđa i natprosečni rast poslovne potrošnje u Istočnoj Evropi²⁵ (period 2003 - 2013.) od 170,6% sa naglaskom na Poljsku i Mađarsku (porast od čak 200%). Iz navedenih podataka se može zaključiti da će u regiji Istočne Europe ovaj proizvod imati dugoročnu atraktivnost.

7.3.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

Na tržištu MICE proizvoda postoji nekoliko ključnih aktivnosti koje se moraju postaviti kao baza razvoja i prosperiteta ovog proizvoda:

- ❖ Dovoljan broj hotelskih kapaciteta na nivou 4 i 5*, koji će svojim kapacitetima biti usklađeni s maksimalnim konferencijskim kapacitetima.
- ❖ Destinacija (država, grad, mesto), ukoliko želi deo MICE tržišta, mora da ima poseban biro (konvencijski, konferencijski, poslovni) koji mora da postane "one stop shop" za klijente (korporativne, individualne, javne institucije, meeting planere i organizatore itd.)
- ❖ Vrlo je važna uska saradnja sa globalnim organizatorima MICE događaja (tzv. meetings planerima ili meetings organizatorima, ali i sa putničkim agentima), koji će određenu destinaciju ubaciti u svoje kataloge i baze podataka.
- ❖ Dostupnost svih važnih podataka na Internetu (konferencijski kapaciteti, hoteli, informacije o prevozu, informacije o destinaciji itd.)

Glavni kanali distribucije:

Meeting planeri i organizatori

Business / convention biro destinacije - grada

Hotelski lanci

²⁴ World Travel & Tourism Council, Trends and forecast in spending on business travel & tourism, 2003.

²⁵ Prema metodologiji World Travel & Tourism Council Istočna Europa se sastoji od: Poljska, Bugarska, Mađarska, Rumunija, Rusija, Slovačka, Slovenija, Hrvatska, BiH, Srbija i Crna Gora, Makedonija, Albanija

7.4. PLANINE I JEZERA (MOUNTAIN & LAKE HOLIDAYS)

7.4.1. ŠTA SU PLANINE I JEZERA KAO PROIZVOD

Turistički centri na planinama i jezerima se u zadnjih 15 godina intenzivno razvijaju na način da svoje kapacitete i programe stavljaju u ponudu tokom cele godine. Programi se sastoje uglavnom od skupa različitih odmorišno-rekreativnih aktivnosti, zavisno od godišnjeg doba.

Turistički proizvod planina i jezera može da se podeli na letnji (od juna do septembra) i zimski odmor (od oktobra do aprila).

Letnji odmor se sastoji od sledećih aktivnosti:

- ✦ "Sun & lake" letnji programi (kupanje, sunčanje, wellness),
- ✦ Planinarenje, pešačenje i aktivnosti u prirodi,
- ✦ Brdski biciklizam, paragliding, zmajarenje,
- ✦ Vodeni sportovi i aktivnosti (jedrenje), te
- ✦ Jahanje.

Najpopularnije destinacije za odmor u planinama i na jezerima tokom leta su Haute-Savoie (masiv Mont Blanc) te austrijski i švajcarski Alpi.

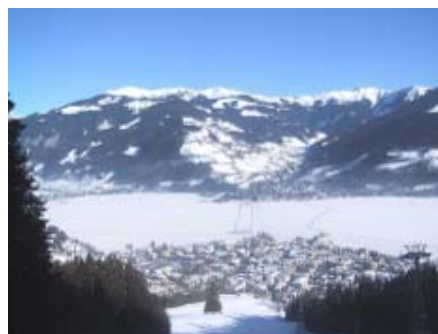
Letnji odmor na planinama i jezerima najčešće je treći odmor u godini i traje od 5 do 7 dana, a ako je vezan uz jezero, od 7 do 14 dana. Glavni motiv dolaska tokom leta je odmor na suncu i svežem vazduhu, uz razne blage aktivnosti, dok su sekundarni motivi uživanje u gastronomiji i prirodnim i kulturnim atrakcijama.

Zimski odmor se sastoji od sledećih aktivnosti:

- ✦ Alpsko skijanje
- ✦ Snowboarding,
- ✦ Sankanje, odnosno
- ✦ Nordijsko i telemark skijanje

Neki od brojnih popularnih zimskih centara u Evropi su npr. Garmich-Partenkirchen u Nemačkoj, Kitzbuhel i Saalbach u Austriji, St. Moritz i Gstaad u Švajcarskoj, Chamonix i Serre Chevalier u Francuskoj, Are u Švedskoj, Liberec u Slovačkoj, Borovetz u Bugarskoj, Pas de la Casa u Andori i sl.

Skijaški odmor je uglavnom drugi odmor u godini i traje najčešće 7, a samo izuzetno i do 14 dana. Glavni motiv dolaska u ski destinaciju je aktivni odmor uz skijanje i povezane aktivnosti, dok su sekundarni motivi zabava, gastronomija, šoping i noćni život.



7.4.2. TRŽIŠTE

- ✿ Letnji turizam predstavlja 87,5% ukupnih međunarodnih dolazaka na evropskom turističkom tržištu (350 miliona dolazaka), dok zimski turizam predstavlja otprilike 12,5% (50 miliona dolazaka), od čega, prema procenama, pravi skijaški proizvod predstavlja 85% ukupne tražnje (ili oko 42 milion dolazaka).
 - ✿ U poslednje dve statistički obrađene godine (02/03' i 03/04'), stopa rasta letnjeg turizma u Evropi iznosila je oko 30%, dok se stopa rasta zimskog turizma kretala na nivou od oko 19%.
 - ✿ Najveći deo tržišta letnjeg odmora apsorbuju Italija (19,9%), Španija (18,8%), Nemačka (13,2%), Francuska (13,0%), Velika Britanija (11,2%) i Austrija (4,8%).
 - ✿ Najveći deo tržišta zimskog odmora apsorbuju Španija (15,5%), Francuska (15,3%), Nemačka (14,9%), Italija (14,5%), Velika Britanija (13,5%) i Austrija (7,5%).
 - ✿ Zemlje koje ne zasnivaju svoj turizam na moru²⁶, ali imaju planine i jezera kao glavne turističke resurse, danas tokom letnje sezone ostvaruju oko 71 milion turističkih noćenja godišnje, od čega je 63% inostranih.
 - ✿ Austrija je jedina zemlja u kojoj, u zimskom turizmu, dominira strana tražnja (77%) dok u Francuskoj, Nemačkoj i Italiji dominira domaća potražnja.
 - ✿ Zauzetost hotelskih i sličnih smeštajnih kapaciteta u evropskim zemljama sa planinama i jezerima se u sezonama 02/03' i 03/04' (jun - septembar), kretala u, proseku, na nivou od 41,0%, pri čemu je najveća zauzetost zabeležena u Austriji (59,4% tokom avgusta).
 - ✿ Zauzetost hotelskih i sličnih smeštajnih kapaciteta u najvećim zimskim centrima Evrope kretala se u sezonama 02/03' i 03/04' (novembar - april), u proseku, na nivou od 37,3%, pri čemu su špicevi zauzetosti zabeleženi u februaru (52,1%) i aprilu (54%).
- ☺ *Letnji odmor predstavlja primarnu alternativu odmoru uz sunce i more.*
- ☺ *Zimski (ski) odmor je po prosečnoj potrošnji turista na istom nivou kao i glavni (letnji) odmor.*

²⁶ Češka, Mađarska, Austrija, Poljska, Slovenija, Slovačka, Švajcarska

7.4.3. KLJENTI - TURISTI

Primer zimskog turiste

Zimski turisti redovno odlaze na skijanje i dobro su upoznati sa ponudom većine skijališta. Žive pretežno u urbanim centrima i imaju od 25 do 45 godina, pri čemu dve trećine ukupnog broja ove grupe ljudi čine muške osobe. Mlađa populacija (25 - 34 godine starosti) su visokobrazovane osobe u usponu karijere, dok stariju populaciju (35 - 54 godine starosti) čine bogatiji ljudi sa već dostignutim materijalnim statusom i sa snažnim interesom za skijanje. Obe podgrupe suiskusni skijaši i bar jedna petina su članovi nekog ski kluba. Uglavnom uzimaju kratke odmone od 3 do 5 dana i uglavnom putuju sa prijateljima ili partnerom, odnosno kao mala grupa prijatelja. Privlači ih laka dostupnost i blizina, te svoju odluku donose u zadnji čas (prvenstveno se oslanjajući na vremenske prognoze i prognoze o stanju na skijalištima). Iako su primarno zainteresovani za skijanje, baviće se i drugim aktivnostima koje su u ponudi destinacije (pešačenje, biciklizam, razgledavanje istorijskih atrakcija u okolini itd.). Starija grupa će odsedati u skupljem smeštaju sa svim uslugama (hotel i apartmani sa poslugom), dok će mlađa skupina odsedati kako u hotelu tako i u privatnom smeštaju, apartmanima i hostelima. Oko 85% ovih turista rezervišu svoj odmor putem Interneta.

Primer letnjeg turiste

Ova ciljna grupa predstavlja veliki tržišni potencijal, imajući na umu prosek potrošnje po porodici prilikom ovakvog odmora. Reč je o bračnim parovima iz urbane sredine, od 35 do 50 godina starosti, sa decom od 6 do 13 godina koji, u proseku, borave u destinaciji između 7 i 14 dana. Ovaj segment je vrlo vezan uz letnje školske raspuste, pri čemu se radi o porodicama sa nadprosečnim prihodima, višeg i/ili visokog obrazovanja. Osim odmora i različitih aktivnosti, glavni motivi dolaska su potraga za nečim što je zdravo i popularno. Generalno će biti zainteresovani za škole jedrenja, jahanje, pešačenje, biciklizam, razgledanje istorijskih i drugih atrakcija u okolini. Privući će ih i dobra ponuda koja daje pravu vrednost za novac, kao npr. porodični paketi. Moguće ih je i privući i tokom meseci kada nema velike potražnje. Kao glavne izvore informacija o letnjem odmoru, ovi gosti koriste Internet, brošure koje su prikupili u stalnom mestu boravka kao i ženske magazine (lifestyle).

Glavni klijenti planina i jezera su:

- ◆ Lojalni skijaši i snowboarderi
- ◆ Porodice sa decom
- ◆ Aktivni individualci (do 45 godina)
- ◆ Mlađa populacija (18 - 25 godina)

7.4.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ❖ Dugoročno gledajući, zimski turizam je pod pretnjom globalnog zagrevanja i potencijalnog manjka snega kao glavnog motiva dolaska na odmor (broj skijaških dana izrazito fluktuiru tokom poslednje dekade).
- ❖ Na srednji rok, ovaj proizvod predstavlja jednu od najkonkurentnijih tržišnih niša, prvenstveno zbog razvoja sve većeg broja novih planinskih i jezerskih destinacija, a povezano i s proširivanjem Evropske unije i rastom životnog standarda populacije u novopriljmenim zemljama.
- ❖ Na kratki rok, tržištem će dominirati zemlje oko Alpa (Austrija, Nemačka, Francuska i Švajcarska), te Španija i Andora (Pirineji), usled čega će ulazak u tržišnu utakmicu sa tim zemljama biti otežan.

Važno je pozicionirati proizvod planina i jezera kao mogućnost odmora tokom cele godine (365 dana).

7.4.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

- ❖ Saradnja sa specijalizovanim tour operatorima i putničkim agencijama kroz uključivanje destinacije u kataloge, odnosno kroz kreiranje povoljnih "inclusive" paketa (koji uključuju transport i smeštaj).
- ❖ Otvaranje centralnog internet portala destinacije sa opcijom rezervisanja smeštaja, kao i sa svim relevantnim informacijama o ponudi kako za letnju, tako i za zimsku sezonu.
- ❖ Saradnja sa destinacijama u bližoj okolini, kao i sa drugim planinskim i jezerskim destinacijama, usled zajedničke promocije i nastupa na tržištu.
- ❖ Bliska saradnja sa pružaocima raznih aktivnosti u destinaciji.

Glavni kanali distribucije:

Turističke agencije

Touroperatori

Internet

7.5. RURALNI TURIZAM

7.5.1. ŠTA JE RURALNI TURIZAM

Ruralni turizam podrazumeva i uključuje spektar aktivnosti, usluga i dodatnih sadržaja koje organizuje ruralno stanovništvo na porodičnim gazdinstvima u cilju privlačenja turista i stvaranja dodatnog prihoda. Ovaj proizvod otvara turističkoj tražnji najčešće seoske sredine, termalne izvore, reke ili jezera, a gostima prezentuje tradicionalnu gostoljubivost i životne vrednosti lokalnog stanovništva, te je poluga ekonomskog razvoja i podizanja životnog standarda u ruralnim zajednicama, sve na principima održivog razvoja i očuvanja prirodnih resursa. Danas su u Evropi izrazito poznate turističke ruralne marke Francuske (Gites de France), Austrije (Urlaub am Bauernhof) i Italije (Agroturismo).

Ruralni turizam uključuje različite oblike turističke aktivnosti kao što su:

- ◆ *Agroturizam, seoska gazdinstva, farme* - turisti posmatraju i učestvuju u tradicionalnim poljoprivrednim radovima,
- ◆ *Aktivnosti u prirodi* - rekreacija i odmor (lov, ribolov, jahanje, biciklizam, planinarenje, pešačenje),
- ◆ *Eko-turizam* - turizam koji podržava zaštitu prirodnih resursa,
- ◆ *Ruralno iskustvo (seoski turizam)* - turisti uranjaju u svakodnevni seoski život,
- ◆ *Kulturni turizam* - odnosi se na kulturu, istoriju, arheologiju i ostale karakteristike ruralnog područja
- ◆ *Ostali kombinovani oblici turizma posebnih interesa* - događaji, festivali, rekreacija na otvorenom, proizvodnja i prodaja lokalnih suvenira i poljoprivrednih proizvoda itd.

Ruralni turizam predstavlja obično drugi ili treći odmor i traje najduže do 10 dana. Proizvod je vrlo sezonalan i vrhunci potražnje su u proleće (mart - maj) i jesen (septembar - oktobar). Cenovno je izrazito elastičan.



Ključni elementi ruralnog turizma:

- ◆ odvija se u naseljima manjim od 10.000 stanovnika
- ◆ prirodna okolina
- ◆ slaba infrastruktura
- ◆ snažne individualne aktivnosti
- ◆ mali objekti
- ◆ posed je u privatnoj svojini lokalne populacije
- ◆ turizam podržava ostale interese (poljoprivreda)
- ◆ često je pod uticajem sezonalnosti
- ◆ odnosi s gostima su personalizovani
- ◆ etika očuvanja / ograničenja rasta
- ◆ eko i etno okvir

7.5.2. TRŽIŠTE

- ✦ Današnje tržište ruralnog turizma Evrope sastoji se od otprilike 190 hiljada smeštajnih objekata sa kapacitetom od 1,7 miliona kreveta²⁷. Pri tome se oko 98% svih registrovanih smeštajnih objekata ruralnog turizma nalazi u zemljama članicama Evropske Unije.
- ✦ Godišnja stopa zauzetosti kapaciteta ruralnog turizma u proseku iznosi 25% (varira između 10% i 50% po pojedinim destinacijama), dok je cena smeštaja po osobi i po noćenju u rangu od ispod 10 evra u istočnoevropskim zemljama, do 30 evra u najskupljim regijama Nemačke ili Austrije.
- ✦ Prosečni godišnji prihodi po krevetu mogu varirati između 1.000 i 2.500 evra za noćenje s doručkom, te između 800 i 1.800 evra za puni pansion.
- ✦ Najveća receptivna kao i emitivna tržišta²⁸ ruralnog turizma su Francuska, Nemačka, Austrija, Velika Britanija i Italija, koje zajedno čine preko 77% ukupnog tržišta ruralnog turizma u Evropi.

☺ *Tražnju u velikoj većini karakterišu domaći gosti i strani rezidenti*

7.5.3. KLIJENTI - TURISTI

Primer ruralnog turist

Generalno gledano, tipični ruralni turist je osoba koja je dosta putovala po svetu, visoko je obrazovana i vrlo zainteresovana za kulturu, ekologiju, a često i za gastronomiju (posebno vina). Star je između 40 i 50 godina i živi u urbanom području koje je od željene destinacije udaljeno od 2 do 3 sata vožnje automobilom. Glavni motivi putovanja u ruralno područje su: odmor, „utapanje“ u prirodu i gastronomija, dok su sekundarni motivi aktivnosti na selu i posebni interesi. Ruralni će turista najčešće odvojiti vikend za odmor u ruralnom području, dok su duži ostanici ređi, ali mogu da traju i do 10 dana. Smeštaj uglavnom rezerviše telefonom i želi „tailor – made“ odmor na selu.

Iz istraživanja sprovedenog, među ruralnim turistima tokom 2001. godine²⁹, proizlazi da su za ruralni odmor tipične sledeće aktivnosti:

- ✦ uživanje u ruralnoj scenografiji (75%),
- ✦ gastronomija (70%),
- ✦ odlazak na jezera i reke (58%),
- ✦ obilazak istorijskih i kulturnih atrakcija (41%),
- ✦ ribolov-lov-ploviti čamcem (32%),
- ✦ biciklizam-jahanje-planinarenje-pešačenje (24%).

Glavni klijenti ruralnog turizma su:

- ✦ Porodice sa decom
- ✦ Bračni parovi bez dece (penzioneri)
- ✦ Individualci / grupe koje dolaze radi aktivnosti i posebnih interesa (biciklizam, jahanje, lov, ribolov, umetnici, posmatrači prirode)

²⁷ Mintel, Rural Tourism – Special Length Focus – Europe, avgust 2003.

²⁸ Preko 90 % gostiju ruralnog turizma dolazi sa domaćeg tržišta pojedinih zemalja.

²⁹ Travel Industry Association of America, Rural Tourism Travel Poll, 2001.

7.5.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ❖ Evropa je u zadnjih 20 godina svetski lider u ponudi ruralnog turizma, pri čemu se predviđa da će to i ostati u srednjem roku (5 do 10 godina), ponajviše usled brzog procesa proširenja Evropske unije, kao i usled postojanja dobro organizovane panevropske asocijacije ruralnog turizma (Euro Gites).
- ❖ Programi ruralnog turizma u Evropi će se i dalje zasnivati pretežno na domaćem tržištu, postepeno će rasti, a baziraće se na konceptu održivog razvoja, što daje dugoročni potencijal razvoja (15 do 20 godina).
- ❖ Prema WTO³⁰, glavni pokretač razvoja ruralnog turizma povezan je sa stvaranjem centralne nacionalne/međunarodne asocijacije za ruralni turizam koja će biti odgovorna za:
 - ❖ kreiranje vizije i strategije ruralnog turizma,
 - ❖ organizaciju i stvaranje sistema klasifikacije,
 - ❖ marketing ruralnog turizma,
 - ❖ potporu specijaliziranim tour operatorima ruralnog turizma i njihovo umrežavanje,
 - ❖ sistem obrazovanja i treninga, kao i
 - ❖ lobiranje i prikupljanje finansijskih sredstava.

Revitalizacija tradicionalnih i autohtonih vrednosti.

7.5.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

S obzirom da se ruralni turizam sastoji od uglavnom domaćih turista, potrebni su sledeći koraci da bi se osigurao dugoročni razvoj ovog proizvoda:

- ❖ Razvoj centralnog rezervacionog sistema u ruralnom turizmu na nivou destinacije (države, regije), te naknadno povezivanje sa rezervacionim sistemima ruralnog turizma u Evropi.
- ❖ Kreiranje sistema standarda ponude ruralnih objekata (kvalitet smeštaja, prehrana, zaposleni, stavljanje ponude na Internet).
- ❖ Kreiranje kalendara i vremenskog rasporeda lokalnih događaja, slavlja i festivala, s ciljem unapređenja prodaje na domaćem tržištu.
- ❖ Pokretanje međuregionalne (i/ili prekogranične) saradnje.

Glavni kanali distribucije:

Brošure udruženja ruralnog turizma

Internet

Direktna prodaja (preporuka)

³⁰ WTO – World Tourism Organization

7.6. ZDRAVSTVENI TURIZAM (SPA / WELLNESS)

7.6.1. ŠTA JE ZDRAVSTVENI TURIZAM

Postoji bitna razlika između zdravstvenih i wellness turističkih proizvoda. Zdravstveni turizam povezan je s klijentima sa raznim zdravstvenim problemima koji putuju radi terapija/tretmana koje će im pomoći da poboljšaju svoju zdravstvenu situaciju. Wellness turizam se tiče klijenata dobrog zdravlja a koji su u potrazi za tretmanima koji će im omogućiti održavanje tog statusa. Danas su zdravstveni i wellness klijenti u potrazi za boljim zdravljem, smanjenjem prekomerne težine, smanjenjem efekta starenja, smanjenjem bola i nelagodje, uklanjanjem stresa, što su i glavni motivi ovog proizvoda. Tražnja za spa/wellness proizvodima konstantna je tokom cele godine.

Međunarodno spa udruženje³¹ je definisalo sedam vrsta spa / wellness kapaciteta:

- ❖ **Club Spa** – prvenstvena namena je fitness, ali ima u ponudi i široki spektar profesionalno vođenih spa usluga na dnevnoj bazi.
- ❖ **Cruise ship Spa** – Spa centar na brodu za kružna putovanja koji ima u ponudi profesionalno vođene spa usluge, fitness i wellness komponente, kao i spa jelovnik sa pažljivo biranim jelima.
- ❖ **Day Spa** – Spa centar koji ima u ponudi profesionalne spa usluge na dnevnoj bazi. Ova vrsta je najrazvijenija u zapadnoj Evropi.
- ❖ **Destination Spa** – Spa čija je glavna uloga da se pruži klijentima mogućnost odabira, a povezano s poboljšanjem životnog stila, kao i poboljšanja zdravstvenog stanja kroz profesionalne spa usluge, fitness, obrazovne programe, odnosno smeštaj u sklopu centra. Spa jelovnik je na posebnoj ponudi usluga.
- ❖ **Medical Spa** – Primarna mu je uloga pružanje kompletne zdravstvene i wellness usluge u ambijentu koji integrira spa usluge sa konvencionalnim i posebnim tretmanima i terapijama. U ovoj kategoriji se predviđa najveći rast u sledećih desetak godina jer je sve veća potražnja za holističkim medicinskim tretmanima i terapijama.
- ❖ **Mineral Springs Spa** – Spa koji u svojoj ponudi ima prirodne mineralne, termalne ili druge izvore koji se koriste u svrhu hidroterapijskih tretmana. Ova vrsta spa centra je najtipičnija za evropski spa / wellness sektor.
- ❖ **Resort / hotel Spa** – Spa u sklopu hotela ili resorta koji pruža profesionalne spa usluge, fitness i wellness komponente sa spa jelovnikom. Druga po veličini od svih sedam kategorija, usled činjenice što ju je hotelska industrija prihvatila kao standard u cilju povećanja profitabilnosti, ali i zbog sve veće preferencije gostiju za ovom vrstom ponude.



³¹ International Spa Association

Prvi fazni izveštaj

7.6.2. TRŽIŠTE

- ❖ Evropsko spa / wellness tržište se sastoji od preko 1.200 različitih spa centara u kojima je u 2002. godini ostvareno oko 190 miliona noćenja³².
- ❖ Nemačka je najveće pojedinačno tržište (40% udela, ili 99 miliona noćenja).
- ❖ Srednja i Istočna Evropa raspolažu sa preko 400 objekata³³, odnosno s oko 75 hiljada kreveta.
- ❖ Tržište Srednje i Istočne Evrope³⁴ je u 2001. godini ostvarilo preko 2 miliona dolazaka, odnosno preko 20 miliona noćenja, u čemu trenutno prednjače Poljska (28% ukupnih noćenja), Rumunija (27% ukupnih noćenja) i Češka (26% ukupnih noćenja).
- ❖ Na osnovu učešća stranih noćenja u ukupnim noćenjima pojedine države, na prvom mestu je Mađarska (66% stranih noćenja), Slovenija (46% stranih noćenja) i Češka (28% stranih noćenja).
- ❖ Prosečna dužina boravka na tržištu Regiona je 11,3 dana za domaće goste, te 8 dana za strane goste, pri čemu su gosti najduže boravili u Češkoj (domaći gosti 18,7 dana, a strani 11,1 dan), te Poljskoj (domaći gosti 15,2 dana, a strani 11,1 dan), dok je najkraći boravak zabeležen u Mađarskoj (domaći gosti 3,2 dana, a strani 4,1 dan).
- ❖ Prosečna cena po danu boravka varirala je od 41 evra (Mađarska), do 168 evra (Češka), zavisno od kvaliteta smeštaja i vrste terapije i tretmana, pri čemu valja imati na umu da smeštajni objekti (hoteli u spa centrima) ostvaruju prosečnu godišnju zauzetost od preko 60%.

☺ *Spa / wellness tržište postaje životni stil koji će se bazirati na dugoročnom pristupu lečenju i raznim terapijama.*

7.6.3. KLIJENTI - TURISTI*Primer spa / wellness korisnika*

Spa turisti su uglavnom ženske osobe (iako je u poslednjih par godina primetan i stalno rastući interes muškaraca), imaju između 36 i 55 godina (najviše ih je oko 47 godina starosti) i više su ili visoko obrazovane. Uglavnom žive u urbanim sredinama ili u predgrađima, a spa destinacije posećuju najčešće bez dece.

Glavni motiv dolaska/boravka je relaksacija, pedikerski, manikerski beauty tretmani, programi obrazovanja, odnosno zdrava prehrana za smanjenje težine. Uz glavne motive dolaska u spa destinacije, ovi gosti vole da se bave i aktivnostima na otvorenom poput golfa, biciklizma i pešačenja, ali vole i da upoznaju istorijsko i kulturno nasleđe sredine u kojoj se nalaze. Ponekad tokom boravka u spa destinaciji odluče da odu na kratki izlet u okolinu, sa interesovanjem za lokalne događaje i festivale. Nemaju sezonalnu preferenciju. U izboru destinacije, najviše se oslanjaju na preporuke prijatelja i poznanika, ali će uzeti u obzir i preporuke putničke agencije, odnosno knjige ili vodiča. Takođe koriste i Internet radi dodatnog informisanja

Glavni klijenti spa / wellnessa su:

- ❖ Individualci
- ❖ Parovi bez dece

³² Mintel – Spa Tourism – Central and Eastern Europe, decembar 2002.

³³ Napomena: Ovde su uračunati uglavnom hoteli i slični smeštajni objekti u pravim spa centrima poput Carlsbada i Marienbada, bez privatnog smeštaja i kampova

³⁴ Srednja i Istočna Evropa obuhvaćena u Mintelovom izveštaju: Češka, Mađarska, Slovačka, Poljska, Slovenija, Rumunija

Prvi fazni izveštaj

o sadržajima i ponudi u destinaciji.

7.6.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ❖ Evropska demografska slika upućuje na globalno starenje stanovništva i povećanje broja korisnika spa / wellness proizvoda.
- ❖ Prema predviđanjima ISPA³⁵, najveća dinamika rasta očekuje se u segmentu medicinski zasnovanih programa, prvenstveno terapijama i tretmanima sa vodom.
- ❖ Prosečni lakši korektivni operativni zahvat (sa oporavkom) u Zapadnoj Evropi i Americi trenutno je 50 - 70% skuplji nego u Srednjoj i Istočnoj Evropi, Aziji i Okeaniji³⁶.
- ❖ Sve veći pomak sa tipičnog "ženskog" proizvoda, na muške korisnike i cele porodice, kao i na prirodne i "ekološke" proizvode.
- ❖ Spa / wellness kultura postaje svojevrsni "mainstream", s naglaskom na luksuzne elemente.
- ❖ Veliki porast posebno skrojjenih "spa" jelovnika i menija.
- ❖ Porast "online" rezervacija, kao i korišćenja brojnih kozmetičkih i ostalih tretmana.

Medicinski zasnovani programi (zdravstveni tretmani) su budućnost spa / wellness proizvoda.

7.6.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

- ❖ Razvoj centralnog informativnog sistema preko kojeg se sve zainteresovane osobe mogu direktno da se upoznaju sa određenim spa centrom, odnosno spa ponudom.
- ❖ Postavljanje celokupne spa ponude neke destinacije na Internet (smeštaj, vrste tretmana i terapija koje se obavljaju, imena i specijalizacije medicinskog osoblja, vrsta jelovnika, ponude kozmetičkih i ostalih proizvoda), uključujući i mogućnost direktne rezervacije svih programa.
- ❖ Saradnja sa specijalizovanim tour operatorima, kroz uključivanje ponude u kataloge i brošure.
- ❖ Uska saradnja sa specijalizovanim proizvođačima kozmetičkih i drugih povezanih proizvoda (tzv. "joint venture marketing").
- ❖ Razvoj programa lojalnosti.

Glavni kanali distribucije:

Specijalizovane agencije

Touroperatori

Internet

³⁵ International Spa Association

³⁶ PATA, Pacific Aia Travel Association, septembar 2005.

7.7. POSEBNI INTERESI

7.7.1. ŠTA SU POSEBNI INTERESI

Proizvod posebnih interesa sastoji se od više tržišnih niša, a predstavlja odmorišnu aktivnost koja se događa u neobičnom, egzotičnom, udaljenom ili divljem okruženju. Usko je povezan sa visokim nivoom učestvovanja u aktivnostima od strane turista, a najčešće se događa na otvorenom prostoru. Korisnik očekuje da doživi određeni nivo (kontroliranog) rizika i/ili uzbuđenja, ili, s druge strane, mirnoće pri čemu želi prvenstveno da testira svoje sposobnosti u preferiranoj aktivnosti.

Kada se odabire proizvod posebnih interesa, odabire se ili određena destinacija koja želi da se poseti, ili se odabire aktivnost koja želi da se provodi.

Brojne tržišne niše ovog proizvoda, najčešće se dele na blage (soft) i grube (hard) aktivnosti.

Proizvodi posebnih interesa su većinom vezani za određenu sezonu, ali pošto postoji veliki broj tržišnih niša u sklopu ovog proizvoda, proizvod je atraktivan tokom cele godine. Ovaj proizvod obično predstavlja treći odmor u godini, ili, dodatnu aktivnost tokom glavnog odmora, a traje između tri i pet dana, kad je reč o trećem odmoru, odnosno jedan dan ako se radi o upotpunjavanju glavnog odmora.

7.7.2. TRŽIŠTE

- Današnje tržište posebnih interesa u Evropi se procenjuje na oko 443 hiljade dolazaka³⁷, od čega 44% predstavljaju individualni putnici (197 hiljada), dok ostatak od 56% (245 hiljada) čine putovanja organizovana od strane tour operatora.
- Najveća emitivna tržišta posebnih interesa su Nemačka (102.000 dolazaka), Velika Britanija (71.000 dolazaka), Francuska (31.000 dolazaka), Nizozemska (27.000 dolazaka) i Italija (22.000 dolazaka)
- Finansijski gledano, ovo tržište samo u navedene 4 destinacije ima vrednost od preko 177 miliona evra³⁸.

Glavne blage (soft) aktivnosti su:

- Kampovanje
- Pešačenje
- Biciklizam
- Rečna ekspedicija
- Vožnja 4x4
- Aktivnosti vezane uz prirodu
- Jahanje
- Ribolov
- Lov

Glavne grube (hard) aktivnosti su:

- Vožnja kanuom i kajakom
- Proučavanje kanjona (Canyoning)
- Proučavanje pećina (Caving)
- Planinski biciklizam
- Cross-country skijanje
- Planinarenje i penjanje
- Paragliding
- Rafting
- Slobodno penjanje (rock climbing)
- Jeep safari

☺ *Posebni interesi predstavljaju sve aktivnosti od pešačenja u prirodi, pa sve do penjanja na Mount Everest i vrlo često se vežu na druge turističke proizvode.*

³⁷ Ovo je tržište vrlo malo istraženo i vrlo ga je teško statistički pratiti, budući da je poneki specijalni interes uključen u svako drugo turističko putovanje. Usled toga, gornja procena potražnje za ovim proizvodom drastično je potcenjena.

³⁸ Prema izveštaju Mintel, Adventure travel - Evrope, prosečna potrošnja Nemačkih turista po putovanju je 693 evra, Velike Britanije 699 evra, Francuske 1.027 evra te Holandija 944 evra.

7.7.3. KLIJENTI - TURISTI

Primer turista koje interesuju posebni interesi:

Uglavnom traže neku vrstu izazova i ličnog ispunjenja, pri čemu poštuju trend zdravijeg načina života i sve veću brigu o zaštiti čovekove sredine. Turisti koji preferiraju blage aktivnosti su najčešće između 36 i 55 godina starosti, višeg su obrazovanja, a raspolažu srednjim i višim prihodima. Žive najčešće u velikim urbanim sredinama. Preferiraju alternativne oblike smeštaja (manji hoteli, ruralne kuće i lokalni pansioni i prenoćišta). Turisti koji preferiraju grube aktivnosti su najčešće između 26 i 35 godina starosti, srednjeg i višeg obrazovanja, srednjeg i višeg nivoa prihoda. Žive u mestima sa preko 100.000 stanovnika. Ova podgrupa je spremna i na lošiji oblik smeštaja, a koji najčešće uključuje i smeštaj na otvorenom (kamp). Glavni motiv putovanja je aktivnost u sklopu posebnog interesa koji ih zanima, dok su sekundarni motivi povezani s osobnim izazovima, uživanjem u prirodi, te praktikovanje zdravog načina života.

Kupovina proizvoda obavljaju putem specijalizovanih putničkih agencija koje se bave određenom tržišnom nišom (Internet predstavlja jedan od najvažnijih izvora informacija), ali i na preporuku prijatelja ili rodbine.

Glavni klijenti posebnih interesa su:

- ◆ Individualci
- ◆ Grupe prijatelja
- ◆ Porodice sa decom

7.7.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ◆ Imidž Evrope, kao destinacije sa najviše tržišnih niša u domenu posebnih interesa, navodi nacionalne turističke organizacije da se sve više posvete proizvodu posebnih interesa.
- ◆ Sve izraženija tražnja kontinuirano vrši pritisak na proširenje destinacija i broja tržišnih niša u sklopu ovog proizvoda, pri čemu prevladava opšti stav da su "long-haul" destinacije nesigurne.
- ◆ Pojavljivanje novih destinacija u sklopu proširenja Evropske unije, pri čemu se, turistički još nedovoljno otkrivene, zemlje poput Bugarske, Rumunije, Srbije i Crne Gore te Albanije posmatraju kroz prizmu interesantnih destinacija sa širokom ponudom proizvoda posebnih interesa.
- ◆ Najveći porast tražnje u ovom proizvodu predviđa se u segmentima porodičnih i kratkih odmora, te ekstremnim aktivnostima.
- ◆ Već postojeće i etablirane destinacije posebnih interesa započinju specijalizovanje u određenoj grupi posebnih interesa.
- ◆ Posebni interesi su sve više u standardnoj ponudi velikih agenata i tour operatora, najčešće u funkciji dodataka glavnom proizvodu.

Najveći potencijali:

- ◆ Porodični odmori posebnih interesa
- ◆ Kratki odmori posebnih interesa
- ◆ Ekstremni posebni interesi

7.7.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

Tržište posebnih interesa ima vrlo širok spektar tržišnih niša i svaka od niša ima svoja pravila privlačenja klijenata. Postoje, ipak, neki zajednički elementi u privlačenju potencijalne potražnje:

- ❖ Na strani ponude proizvoda specijalnih interesa deluje velik broj malih preduzeća koja samostalno nastupaju na tržištu, pri čemu su neka vertikalno povezana sa evropskim putničkim grupacijama, usled čega je preporučljivo plasirati specijalizovane brošure putem velikih touroperatora kroz vertikalne kanale.
- ❖ Nastup preduzeća koja organizuju posebne interese na specijalizovanim sajmovima, oglasi u specijalizovanim časopisima i magazinima.
- ❖ Online Internet distribucija informacija i ponude (smeštaj, aktivnosti, kontakti), s maksimalno personalizovanim pristupom u kreiranju odmora.
- ❖ Direktni marketing putem pošte, slanjem brošura, posebnih ponuda i informacija postojećoj bazi klijenata ciljajući na "word of mouth" predaju.

Glavni kanali distribucije:

Specijalizovane putničke agencije

Novine, magazini, časopisi

Internet

Lična preporuka

7.8. DOGAĐAJI (EVENTS)

7.8.1. ŠTA SU DOGAĐAJI

Događaj je kontinuirana aktivnost koja se događa jednom godišnje, a koja promoviše turizam određene destinacije putem autonomne privlačne snage samog događaja, te potiče goste na direktno učestvovanje i uključenost. Da bi postali deo turističke ponude neke destinacije, događaji, po pravilu, moraju da privlače učesnike i/ili posmatrača koji nisu deo lokalne zajednice.

Na evropskom tržištu događaja vlada vrlo velika konkurencija s obzirom da se na njemu takmiče međusobno potpuno neuporedive manifestacije, kao što su npr. Oktoberfest u Minhenu, trka bikova u Pamploni, Međunarodni festival u Edinburghu, festival pod maskama u Veneciji i sl. dok su na svetskom tržištu najpopularniji karneval u Rio de Janeiro-u, Bostonski maraton, odnosno (nekadašnji) Mardi Gras u New Orleansu.

Događaj je specifičan proizvod jer se održava samo jednom godišnje i ima neobično jak uticaj na kreiranje imidža o nekoj destinaciji. Nadalje, sve razvijene turističke destinacije intenzivno rade na kreiranju celogodišnjeg kalendara različitih događaja kako bi svoju ponudu učinile što atraktivnijom i u svim ostalim mesecima u godini. Događaj za turiste predstavlja obično treće ili četvrto putovanje u godini i traje, u proseku, od jednog do tri dana.



Glavni tipovi događaja³⁹:

- ❖ **Kulturne proslave** - festivali, karnevali, verske manifestacije, parade, istorijske komemoracije
- ❖ **Umetnost i zabava** - koncerti, ostala javna izvođenja, izložbe, ceremonije dodele nagrada
- ❖ **Ekonomija i trgovina** - sajmovi, berze, potrošački sajmovi, izlaganja, sastanci i konferencije, događaji publiciteta, događaji prikupljanja pomoći
- ❖ **Sportska takmičenja** - profesionalna, amaterska
- ❖ **Obrazovanje i nauka** - seminari, radionice, kongresi, interpretativni događaji
- ❖ **Rekreacija** - igre i sport za zabavu, razonoda
- ❖ **Politika i država** - inauguracije, investicione konferencije, VIP posete, sednice, skupovi

Privatni događaji - godišnjice, porodična okupljanja, zabave

³⁹ Donald Getz, Event Management and Event Tourism, 1997.

Prvi fazni izveštaj

7.8.2. TRŽIŠTE

- ◆ Bostonski maraton - 1 milion dolazaka
- ◆ Mardi Gras New Orelans - 3 miliona dolazaka sa 1 milijardom USD prihoda
- ◆ Oktoberfest - 6,3 miliona dolazaka, prihod od 955 miliona €, sa 1.200 otvorenih radnih mesta
- ◆ Edinburgh festival - 350 hiljada dolazaka, prihod od 135 miliona GBP, 2.900 otvorenih radnih mesta

☺ *Preko 80% učesnika određenog događaja se vraća.*

7.8.3. KLIJENTI - TURISTI*Primer turiste kojeg interesuju događaji*

Turisti vezani uz događaje čine najširu populaciju, pri čemu im poseta konkretnom događaju predstavlja ili kratki odmor ili treći odmor u godini. Starosna struktura turista je od 18 do 55 godina, pri čemu individualci imaju od 18 do 25 godina, grupe od 25 do 35 godina, a parovi od 45 do 55 godina. Glavni motiv dolaska je specifičan događaj, na kojem učestvuju već nekoliko godina. Dodatno ih motivišu atrakcije, šoping, gastronomija i noćni život. Traže dobar odnos vrednosti za novac prilikom odabira smeštaja i prevoza. Najčešće ostaju između tri i pet dana. Glavni izvor informacija je Internet.

Glavni klijenti su:

- ◆ Individualci
- ◆ Grupe
- ◆ Parovi

7.8.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ◆ Povećani trend u upoznavanju novih destinacija i kultura.
- ◆ Povećanje putovanja tzv. low-cost avio kompanijama čini većinu destinacija dostupnim putem velikih touroperatora.

Nadalje, ovaj proizvod je izuzetno privlačan i zbog višestrukih, često nemerljivih, koristi koje donosi lokalnoj zajednici/destinaciji, posebno u sledećim kategorijama:

- ◆ *Imidž* - širenje pozitivnih vibracija o zemlji.
- ◆ *Ekonomske* - povećana potrošnja turista i stvaranje novih radnih mesta.
- ◆ *Turističke/komercijalne* - povećano znanje o regiji kao turističkoj destinaciji, povećano znanje o potencijalu investiranja i komercijalnih aktivnosti u regiji.
- ◆ *Materijalne* - izgradnja novih sadržaja kao i unapređenje lokalne infrastrukture.
- ◆ *Socio-kulturološke* - povećanje nivoa lokalnog interesa i učestvovanja u aktivnostima vezanim za događaj, pojačavanje tradicionalnih regionalnih vrednosti i običaja.
- ◆ *Psihološke* - povećani lokalni ponos i duh zajednice, povećani nivo razumevanja drugačijih percepcija i pogleda na život.
- ◆ *Političke* - povećana međunarodna poznatost regije/zemlje i njenih vrednosti; promocija političkih vrednosti.

Lokalna zajednica i posvećenost zajedničkom cilju razvoja događaja.

Veliki doprinos lokalnoj privredi i zajednici.

7.8.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

Zbog složenosti samog proizvoda (više kategorija i podela), pri čemu svaka kategorija ima svoje specifičnosti, ali i zbog toga što su emitivna tržišta (klijenti) iz svih starosnih grupa i cenovnih kategorija, u nastavku se daju samo opšte smernice u privlačenju ciljnih tržišta:

- ❖ *Višestruki ciljevi događaja* - događaj mora imati za cilj ne samo privlačenje turista u destinaciju već i druge ekonomsko-socijalne, promotivne i razvojne motive (povećanje zaposlenosti, infrastruktura itd.).
- ❖ *Festivalski/slavljenički duh* - događaji kreiraju festivalski duh i radost među ljudima, kao i inverziju inače uobičajenih uloga i funkcija u životu.
- ❖ *Zadovoljavanje osnovnih potreba* - osim glavnog motiva dolaska, posebno je zadovoljavajuće odgovoriti i na ostale aspekte putovanja (smestaj, prehrana i sl.).
- ❖ *Jedinstvenost* - da bi se uspešno privukli turisti, veliki događaji se moraju oslanjati na "must see" i "once in a lifetime" iskustva.
- ❖ *Kvalitet* - događaji visokog kvaliteta premašice očekivanja gostiju i generisaće visok stepen zadovoljstva.
- ❖ *Autentičnost* - zasniva se na izraženim kulturološkim vrednostima, pri čemu su turisti "uvučeni" u autentične događaje lokalne zajednice.
- ❖ *Tradicija* - mnogi događaji su postali tradicionalni, pri čemu je njihova atraktivnost povezana i s određenom dozom mistike.
- ❖ *Fleksibilnost* - događaji se mogu razviti sa minimalnom infrastrukturom, mogu se premeštati iz mesta u mesto, mogu se prilagoditi promenljivim karakteristikama tržišta, odnosno različitim organizacionim potrebama.
- ❖ *Gostoljubivost* - ključ je da lokalno stanovništvo pruži gostima poseban tretman.
- ❖ *Simbolizam* - upotreba rituala i simbola pomaže izdizanje određenog događaja iznad prosečnosti.
- ❖ *Priuštivost* - događaji koji omogućuju priuštive odmorišne, obrazovne, sociološke i kulturološke doživljaje će biti dostupni velikom broju potencijalnih turista.
- ❖ *Prikladnost* - događaji mogu biti posebne prilike za spontanu, neplaniranu aktivnost.

Glavni kanali distribucije:

Internet

Turističke agencije

Brošure



7.9. NAUTIKA

7.9.1. ŠTA JE NAUTIKA

Globalni nautički proizvod se sastoji od dve glavne podgrupe:

- ❖ More i aktivnosti vezane uz more
- ❖ Mirne vode (reke, jezera) i aktivnosti vezane uz mirne vode.

Nautički proizvod vezan uz mirne vode je plovidba rekama i jezerima, koji osim glavnog motiva plovidbe uključuje i korišćenje svih objekata nautičke infrastrukture i komplementarnih proizvoda i usluga u funkciji turizma (marine, pristaništa i vezovi, smeštaj, prehrana, zabava, kultura). Ovaj proizvod predstavlja drugi ili treći odmor u godini, a traje, u proseku, između 5 i 10 dana. Svetsko nautičko tržište mirnih voda je uglavnom fokusirano na tri centra: Evropu, reku Nil i Daleki istok (reka Yangtze). U Evropi, prema procenama, a uključujući i kanale, ima preko 15 hiljada plovnih kilometara. Najpopularnije reke u Evropi su Dunav, Rajna, Neva i Volga u Rusiji, Elba, Sena, Rona te Po u Italiji.

Glavne grupe ovog proizvoda:

- ❖ Individualna plovidba vlasnika brodova na rekama i jezerima - mali brodovi za 2 - 4 osobe.
- ❖ Charter - iznajmljivanje brodova i jedrilica radi plovidbe rekama i jezerima - mali i srednji brodovi za 4 - 12 osoba.
- ❖ Kružna putovanja rekama - organizovani paketi putovanja rekama od strane tour operatora i destinacijskih management kompanija (DMC) - veći i veliki brodovi namenjeni grupama ljudi od 20, pa čak do 300 osoba⁴⁰.

U sklopu ovog proizvoda došlo je do pojave nove podvrste plovila, tzv. "teglenice" (engleski "barge"), koja ima visoke standarde uređenja i gde, osim korišćenja od strane privatnih vlasnika, jača tražnja za "cruising" ovom vrstom plovila (tzv. "barging").

Najveći deo tržišta odnosi se na kružna putovanja rekama koja sadrže višednevna putovanja plovnim putevima kroz više zemalja (od 7, pa sve do 21 dan). Za razliku od morskog "cruisinga", na rečnom se "cruisingu" tokom dana plovi, a noću se zaustavlja na pristaništima u tačno unapred određenim destinacijama. Obično je u paketima uključeno razgledanje mesta i destinacija, izleti u okolinu i slično, kao i aktivnosti posebnih interesa (posmatranje ptica, biciklizam, pešačenje itd.).



⁴⁰ Najveći brodovi plove ruskim rekama zbog njihove veličine i širine.

Prvi fazni izveštaj

7.9.2. TRŽIŠTE

- ❖ *Cruising* rekama u svetu je u 2003. godini narastao na 1,3 miliona putnika, a što predstavlja povećanje od 11% u odnosu na 2002. godinu⁴¹.
- ❖ Dunav je najpopularnija od svih reka (392.766 putnika u 2003. godini); slede Nil (266.978) i Yangtze (151.459).
- ❖ Prosečna cena krstarenja u 2004. godini iznosila je 1.205 GBP, dok se najviše krstarenja nalazi u cenovnoj kategoriji od 501 - 1.000 GBP (30 %), 1.001 - 1.500 GBP (25 %), odnosno do 500 GBP (18 %)⁴².
- ❖ Prosečna dužina trajanja krstarenja u 2004. godini je 9,7 noćenja, dok su najpopularnija krstarenja u kategoriji 5 - 7 dana (46 %), 8 - 14 dana (40 %), te 1 - 5 dana (6 %)⁴³.
- ❖ Prosečna cena krstarenja po danu iznosi 124 GBP⁴⁴.

☺ *Dunav je najpopularnija reka za plovidbu u celom svetu*

7.9.3. KLIJENTI – TURISTI*Primer rečnog turiste*

Rečni nautičar je iskusan turista koji, u proseku, godišnje koristi 3 odmora, a ovaj proizvod mu predstavlja drugi ili treći odmor (što je u direktnoj vezi sa dužinom trajanja putovanja). Dolazi iz pretežno urbanih sredina, više ili visoko je obrazovan, star između 25 i 55 godina (parovi su najzastupljeniji u grupi 45 - 55, grupe prijatelja 25 - 35, a individualci u grupi 35 - 45). Kupovinom ovog proizvoda, turista se odmara u sigurnoj okolini, uživajući u lepotama krajolika i gastronomiji (na brodu ili obali), uz određeni nivo socijalizacije. Dodatno želi određene aktivnosti (obilazak mesta u okolini, kulturne i istorijske atrakcije, posebni interesi), čime ocenjuje destinaciju radi ponovnog povratka i eventualne kupovine nekog drugog turističkog proizvoda. Primarno prikupljanje informacija o ovom odmoru tipični gost obavlja putem preporuka prijatelja, ali i korišćenjem dostupnih informacija na Internet stranicama destinacije / tour operatora / putničke agencije. Očekuje dobru vrednost za novac, određeni nivo sigurnosti, laku rezervaciju i kupovinu ovog proizvoda bez komplikacija.

Glavni klijenti nautičkog turizma su:

- ❖ Bračni parovi bez dece
- ❖ Grupe prijatelja
- ❖ Individualni gosti

⁴¹ Danube Tourist Commission, februar 2004.

⁴² IRN Research, Annual Cruise Review 2004.

⁴³ IRN Research, Annual Cruise Review 2004.

⁴⁴ IRN Research, Annual Cruise Review 2004.

7.9.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ✦ Nautički turizam ima visoki trend rasta, bez obzira da li se radi o morskom ili rečnom turizmu.
- ✦ Najveći porast rečnog turizma se očekuje u tzv. novim evropskim destinacijama (Slovačka, Mađarska, Rumunija).
- ✦ Sve više mlađih starosnih grupa koristi ovu vrstu proizvoda.
- ✦ Opšti trend istraživanja novih destinacija i novih oblika odmora ide u korist ovog proizvoda, prvenstveno zbog toga što ovaj proizvod ima još uvek relativno nisku bazu.

Otvaranje plovnih puteva u novim destinacijama Evrope.

7.9.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

- ✦ Za individualne korisnike važno je postojanje kvalitetne infrastrukture (marine, benzinske stanice, brojna privezišta i pristaništa na mestima od interesa).
- ✦ Za tržište chartera, osim postojanja infrastrukture, važno je postojanje jedne ili više charter kompanija koje imaju vlastite flote brodova, kao i njihova komercijalizacija putem standardnih kanala distribucije.
- ✦ Za tržište "river cruisinga", posebno je važna uska saradnja sa specijalizovanim operatorima na način da se destinacija/reka uključe u njihovu ponudu.
- ✦ Učestvovanje na međunarodnim turističkim sajmovima i specijalizovanim sajmovima (npr. Danube Travel Mart).
- ✦ Snažna destinacijska management kompanija (DMC) koja će koordinirati sve aktivnosti

Glavni kanali distribucije:

Specijalizovani touroperator

Charter agencije

Internet

7.10. KRUŽNA PUTOVANJA

7.10.1. ŠTA SU KRUŽNA PUTOVANJA

Touring je jedan od najznačajnijih proizvoda u receptivnom turizmu. Uobičajena praksa je da se u željenu destinaciju dolazi autobusom, autom ili avionom, nakon čega započinje određena tema ture.

Postoje dve osnovne vrste ovog proizvoda:

- ✦ *Touring* više zemalja / destinacija
- ✦ *Touring* unutar granica određene zemlje/ destinacije

Većina tura traje od 2 do 3 noćenja, a prodaje se kroz široku mrežu tour operatora, operatora i agencija na području emitivnih tržišta. Obično svaka tura ima neku svoju temu, pri čemu je uobičajeno, zavisno od karaktera ture, nabrojati 5 glavnih kategorija ovog proizvoda:

- ✦ *Touring užitaka* - obično im je glavni motiv uživanje bez neke specijalne teme.
- ✦ *Touring scenografije* - glavni motiv im je proučavanje prirodnih, istorijskih i kulturoloških atrakcija.
- ✦ *Istraživački touring* - glavni motiv im je istraživanje vlastitih preferencija i posebnih interesa.
- ✦ *Egzotični touring* - vrlo sličan istraživačkom touringu, ali sa ekstremnijim načinom provođenja vremena.
- ✦ *Cruising* - najmanja kategorija touringa kojoj je glavni motiv upoznavanje destinacija na drukčiji način.

7.10.2. TRŽIŠTE

- ✦ Od pet prethodno navedenih kategorija touringa, touring užitaka predstavlja 40%, touring scenografije 16,6%, istraživački touring 15%, egzotični touring 15% te cruising 13,4% ukupnog svemira touring putovanja⁴⁵.

(TOURING)



- ☺ *Touring ima potpuno definisano ciljno tržište i stoga je tržišna penetracija vrlo laka.*

⁴⁵ Lang Research, Touring Segmentation Report, oktobar 2001.

7.10.3. KLIJENTI - TURISTI

Primer touring turiste

Touring turisti pretežno kupuju ovaj oblik odmora radi vlastitog uživanja u krajolicima i društvu. Najčešće su već koristili ovu vrstu proizvoda u protekle dve godine i to na domaćem, kao i na međunarodnom tržištu. Vole umetnost (balet, operu), u potrazi su za specijalnim prirodnim atrakcijama. Njihovi interesi se proširuju i na šoping i gastronomiju (posebno na vina). Vole kvalitetan smeštaj, preferiraju hotele. Učestvuju u aktivnostima na otvorenom (pešačenje, biciklizam, posmatranje ptica, jedrenje, golf).

Glavni klijenti touringa su:

- ◆ Stariji parovi bez dece
- ◆ Mlađi parovi bez dece
- ◆ Grupe
- ◆ Individualni turisti (penzioneri)

7.10.4. POTENCIJAL PROIZVODA

- ◆ Proizvod touringa je statičan turistički proizvod u fazi zrelosti, koji ima izuzetno veliku bazu potencijalnih korisnika.
- ◆ Budući trendovi touringa koji proizlaze iz sadašnje situacije:
 - ✓ Veći broj tura koje traju kraće (do tri dana) i daju veću dodatnu vrednost turistima,
 - ✓ Individualni, "tailor-made" pristup kreiranju tura,
 - ✓ Veća fleksibilnost prilikom odabira tura,
 - ✓ Veći broj tura sa elementima aktivnosti posebnih interesa, odnosno
 - ✓ Veći broj "last-minute" ponuda tura.

Male infrastrukturne potrebe za lansiranje touring proizvoda

7.10.5. DISTRIBUCIJA / KOMERCIJALIZACIJA

- ◆ Razvoj i implementacija touring strategije, koja u sebi uključuje reviziju postojećih tura i dostupnih proizvoda,
- ◆ Razvoj hijerarhije nacionalnih, regionalnih i lokalnih touring ruta,
- ◆ Stvaranje baze podataka svih većih touroperatora sa ključnih tržišta,
- ◆ Uska saradnja sa odabranim touroperatorima radi razumevanja njihovih potreba, te razvoj i potpora zajedničkih marketinških aktivnosti,
- ◆ Kreiranje i distribucija relevantne promotivne literature (imidž brošure, mape, foto baze) na odabranim jezicima ključnih emitivnih tržišta,
- ◆ Organizacija izleta upoznavanja (familirisation trips), sa posebno odabranim medijima koji su relevantni na odabranim emitivnim tržištima, te
- ◆ Proaktivan nastup predstavnika nacionalne i/ili regionalnih i/ili lokalnih turističkih organizacija na emitivnim tržištima ("road shows").

Glavni kanali distribucije:

Touroperatora

Putničke agencije

Internet

7.11. ZAKLJUČAK

Nakon što su, dakle, u osnovnim crtama prezentovani svi turistički proizvodi koji bi trebalo da budu od interesa za Srbiju u narednom periodu, u sledećem tabelarnom prikazu, kao svojevrsnom sumarnom pregledu, iskazuje se segmentacija svih

identifikovanih turističkih proizvoda, potrebna infra i suprastruktura za njihovu uspešnu međunarodnu komercijalizaciju, kao i uobičajeni kanali njihove promocije i distribucije.

Prvi fazni izveštaj

Portfolio turističkih proizvoda s obzirom na segmente, suprastrukturu / infrastrukturu te distribuciju i promociju			
Naziv proizvoda	Segmenti proizvoda	Turistička suprastruktura / infrastruktura	Promocija i distribucija
City breaks	<ul style="list-style-type: none"> • Grupe • Individualci 	<ul style="list-style-type: none"> • Aerodrom • Hoteli • Shopping • Muzeji, pozorišta, bioskop • Restorani, barovi, diskoteke 	<ul style="list-style-type: none"> • Brošure touroperatora • Internet portal destinacije • Low-cost avio kompanije • Globalni intermedijatori
Poslovni turizam i MICE	<ul style="list-style-type: none"> • Individualna poslovna putovanja i sastanci • Motivacijska (incentive) putovanja, seminari, programi obrazovanja i treninga • Konvencije i korporativni poslovni sastanci • Poslovni sajmovi i izložbe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aerodrom • Hoteli sa 4 i 5* • Konferencijski centar • Sajam • Moderna A/V oprema 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting planeri i organizatori • Business / convention biro destinacije • Hotelski lanci
Planine i jezera	<ul style="list-style-type: none"> • "Sun & lake" letnji programi (kupanje, sunčanje, wellness) • Planinarenje, pešačenje, aktivnosti u prirodi • Biciklizam, paragliding, zmajarenje • Vodeni sportovi i aktivnosti na vodi (jedrenje, veslanje) • Biciklizam, paragliding, zmajarenje • Skijanje, snowboarding, sanjkanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteli, privatni smeštaj • Ski centar sa svim pratećim uslugama • Oprema za jedrenje i aktivnosti na vodi • Restorani i barovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Turističke agencije • Touroperatora • Internet
Ruralni turizam	<ul style="list-style-type: none"> • Agroturizam, seosko gazdinstvo, farme • Aktivnosti u prirodi • Eko-turizam • Ruralno iskustvo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambijentalni okoliš • Ruralne kuće za smeštaj • Prirodne i kulturne atrakcije • Tradicionalni restorani i barovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Brošure udruženja ruralnog turizma • Internet • Direktna prodaja (preporuka)
Zdravstveni turizam	<ul style="list-style-type: none"> • Club spa • Cruise ship spa • Day spa • Destination spa • Medical spa • Mineral springs spa • Resort / hotel spa 	<ul style="list-style-type: none"> • Banje • Mineralne / lekovite vode • Medicinski instituti / bolnice • Hoteli • Privatni smeštaj • Shopping • Restorani, barovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializirane agencije • Touroperatora • Internet
Specijalni interesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kampovanje • Pešačenje • Biciklizam • Rečne ekspedicije • Vožnja 4x4 • Aktivnosti u prirodi (posmatranje ptica itd.) • Jahanje, preponsko jahanje • Ribolov • Lov • Vožnja kanuom i kajakom • Proučavanje kanjona (canyoning) • Proučavanje pećina (caving) • Brdski biciklizam (mountain biking) • Cross-country skijanje, telemark skijanje • Planinarenje i penjanje • Paragliding • Rafting • Slobodno penjanje (rock climbing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Smeštajni kapaciteti - mali hoteli, kamp, privatni smeštaj • Oprema za sve vrste aktivnosti • Razvoj DMK • Sertifikati i oznake kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializovane putničke agencije • Novine, magazini, časopisi • Internet • Lična preporuka
Događaji	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturne proslave • Umetnost i zabava • Ekonomija i trgovina • Sportska takmičenja • Obrazovanje i znanost • Rekreacija • Politika i država • Privatni događaji 	<ul style="list-style-type: none"> • Smeštajni kapaciteti - hoteli, hosteli, privatni smeštaj, kampovi • Restorani, barovi • Shopping • Prirodne i kulturne atrakcije 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Turističke agencije • Brošure
Nautika	<ul style="list-style-type: none"> • Individualna plovidba • Charter • Kružna putovanja rekom 	<ul style="list-style-type: none"> • Marine, pristani, benzinske pumpe • Charter flota • Smeštajni kapaciteti • Restorani, barovi, zabava 	<ul style="list-style-type: none"> • Specializovani touroperatora • Charter agencije • Internet
Kružna putovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Touring zemalja • Touring unutar zemlje / destinacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Prirodne i kulturne atrakcije • Itinerari • Smeštajni kapaciteti • Restorani, barovi, aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Touroperatora • Putničke agencije • Internet

8. SWOT ANALIZA TURIZMA SRBIJE

8.1. UVODNE NAPOMENE

Strategija turizma Srbije (Master Plan), kako je definisana radnim zadatkom, predstavlja projekat koji, pre svega, treba da racionalne i uverljive odgovore na pitanja strukturisanja i rasta srpskog turizma, odnosno njegova efikasnog uključivanja na međunarodnu poslovnu scenu. U tom kontekstu, SWOT analiza predstavlja nezaobilazno sredstvo za identifikaciju i sistematizaciju mogućeg poligona ključnih strategija i politika da se postavljene ciljevi i ostvare.

Profil sadašnjih snaga ("strengths") i nedostataka ("weaknesses") turizma Srbije izveden je na osnovi:

- analize sadržaja više od pedesetak izrađenih studija o srpskom turizmu u poslednje vreme (domaći i strani autori);
- izvedenih radionica i intervjuja s ključnim interesnim subjektima turizma Srbije;
- anketnih istraživanja turista, stanovništva Srbije, srpske intelektualne elite i posebno touroperatora;
- održane posebne radionice eksperata koji učestvuju na izradi Strategije, a koja je održana 4. i 5. oktobra 2005. godine na Fruškoj Gori; i
- baza podataka Horwath Consulting-a Zagreb, odnosno Ekonomskog fakulteta Beograd.

S druge strane, profil spoljnih prilika ("opportunities") i pretnji ("threats"), izveden je na osnovi:

- opsežne analize tržišta;
- analize konkurenata;
- izvedene benchmarking analize mogućih srpskih turističkih proizvoda;
- obavljenih intervjuja s predstavnicima različitih ministarstava i međunarodnih organizacija koji deluju u Srbiji; i
- baza podataka i ekspertize Horwath Consulting-a Zagreb, odnosno Ekonomskog fakulteta Beograd na području turističke industrije.

SWOT analizi je pristupljeno putem strukturisanja ključnih komponenti turističkog sistema Srbije, a za koja treba utvrditi inicijalne strategije i politike, i to prema sledećim područjima:

- Opšta Infrastruktra i Saobraćaj, a s obzirom na dominantnu važnost sadašnjih i očekivanih procesa u ovoj oblasti za razvoj turizma;

- Turistički proizvod u užem smislu (prirodni i kulturni resursi i atrakcije, turistička suprastruktura i turistička infrastruktura);
- Ljudski resursi i tržište rada;
- Odnosi i umrežavanje s drugim javnim i privrednim sektorima;
- Sistem nacionalnog turističkog marketinga
- Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma.

Potrebno je takođe naglasiti i činjenicu da je prilikom definisanja svakog pojedinog elementa (kategorije), nezavisno od toga da li je reč o snagama, nedostacima, prilikama ili pretnjama prema svih šest prethodno navedenih područja, izvršeno i njihovo ocenjivanje na skali od 1 do 10, s osnovnim ciljem da se ukaže na njihovu relativnu važnost, odnosno na prioritete u delovanju⁴⁶. Pri tome je ocena 10 najbolja u slučaju snaga i prilika, a najlošija u slučaju nedostataka i pretnji.

8.2. INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ

INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 STRATEŠKI GEOPROMETNI POLOŽAJ SRBIJE I BEOGRADA U REGIONU	8									
2 UKLJUČENOST U GLAVNE EVROPSKE CESTOVNE I REČNE KORIDORE	10									
3 VISOKA FREKVENTNOST PREKOGRAIČNOG PROMETA I JAKA TRANZITNA POZICIJA SRBIJE	7									
4 KAPACITET I NASLEBENI IMAGE BEOGRADSKOG AERODROMA	9									
5 ENERGETSKA (ELEKTRIČNA ENERGIJA I VODA) SAMODOSTATNOST SRBIJE	5									
6 INSTITUCIONALNA REGULACIJA SISTEMA ZAŠTITE OKOLINE	6									
7 RAZVIJENA BAZIČNA TELEKOMUNIKACIJSKA I INFORMATIČKA INFRASTRUKTURA	6									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

⁴⁶ Iako ovakvo ocenjivanje ne može da bude u celosti objektivno usled činjenice da različita lica imaju različite stavove, pri čemu navedene ocene odražavaju isključivo stavove autora ovog izveštaja, mišljenja smo da proizašle ocene u dobroj meri ilustruju relativni značaj pojedinih elemenata (kategorija).

Prvi fazni izveštaj

INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NEDOSTATAK I ZAPUŠTENOST CESTOVNE, ŽELEZNIČKE I REČNE INFRASTRUKTURE POČEV OD PROMETNICA DO PROMETNH TERMINALA	9									
2 ZASTARELOST VOZNOG PARKA U CESTOVNOM ŽELEZNIČKOM, VAZDUŠNOM I REČNOM PROMETU	8									
3 NEDOSTATAK BAZIČNE INFRASTRUKTURE UNUTAR POSTOJEĆIH TURISTIČKIH DESTINACIJA	9									
4 NEDOSTATAK I ZASTARELOST VODOVODNE I KANALIZACIONE MREŽE OTPADNIH VODA	7									
5 NEDOSTATAK SISTEMA ZA UPRAVLJANJE OTPADOM (TEKUĆI I KRUTI)	6									
6 TEHNOLOŠKA ZASTARELOST DISTRIBUCIJSKIH KAPACITETA ELEKTRIČNE ENERGIJE	5									
7 NEPOTPISAN «OPEN SKY AGREEMENT» I ODSUSTVO «LOW-COST» AVIOPREVOZNIKA	10									
8 NEDOSTATAK I DEVASTACIJA OPŠTE I TURISTIČKE SIGNALIZACIJE	9									
9 NEDOSTATAK DOBRE REGULACIJE PROMETA U GRADOVIMA (I PARKINGA)	5									
10 NEDOSTATAK JAKIH DOMAĆIH IGRAČA U ORGANIZACIJI TURISTIČKOG AVIO I REČNOG PROMETA	8									
11 NEPRIMENJIVANJE ZAKONA, KONTROLE I KAZNENE POLITIKE KOD INCIDENATA NA PODRUČJU ŽIVOTNE SREDINE (DIVLJA ODLAGALIŠTA I SL.)	10									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 PROJEKTI U TOKU, KAO I OPŠTI INTERES VLADE I MEĐUNARODNE ZAJEDNICE ZA PROJEKTIMA INFRASTRUKTURE	8									
2 INTERES INTERNACIONALNOG KAPITALA ZA INFRASTRUKTURNA ULAGANJA U SRBIJU	10									
3 INTERES «LOW-COST» AVIOPREVOZNIKA ZA LETOVIMA U BEOGRAD	10									
4 POSTOJANJE RAZMERNO VELIKOG BROJA MALIH AERODROMA POGODNIH ZA TURIZAM	7									
5 OPŠTI TEHNOLOŠKI PROGRES I PAD CENA NA TRŽIŠTU INFRASTRUKTURNE OPREME, POSEBNO KOMUNIKACIJSKE I INFORMATIČKE	7									
6 VISOKO RAZVIJENI EVROPSKI STANDARDI U INFRASTRUKTURI I SAOBRAĆAJU	6									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

INFRASTRUKTURA I SAOBRAĆAJ

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NEDOSTATAK DOMAĆIH IZVORA ZA FINANCIRANJE INFRASTRUKTURE I SAOBRAĆAJA	8									
2 SMANJENA DUGOROČNA LOJALNOST GOSTIJU USLED NEGATIVNOG ISKUSTVA S DOSTUPOM SRBIJI TE INFRASTRUKTUROM, STANJEM OKOLIŠA UZ CESTE SINALIZACIJOM U SRBIJI	7									
3 GUBITAK POTENCIJALNOG TRŽIŠTA ZBOG ZAOSTAJANJA ZA KONKURENCIJOM	7									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

8.3. TURISTIČKI PROIZVOD

TURISTIČKI PROIZVOD

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 LJUDI SRBIJE (GOSTOLJUBIVOST, OTVORENOST I HEDONIZAM)	10									
2 RASTUĆA PONUDA SVETKOVINA, DOGAĐAJA I MANIFESTACIJA, POSEBNO EXIT I GUČA	9									
3 BOGATSTVO TERMALNIH IZVORA I NASLEĐENOG SISTEMA SRPSKIH BANJA	9									
4 GOLEMA NETAKNUTA PRIRODA U PLANINAMA I BRDSKIM RURALNIM PODRUČJIMA, A POSEBNO OKO 20 PLANINA IZNAD 2000 M N/M	8									
5 VISOKO VREDNO KULTURNO-ISTORIJSKO NASLEĐE SRBIJE, POSEBNO MANASTIRI	6									
6 IDENTITET I ATRAKTIVNOST NACIONALNE SRPSKE GASTRONOMIJE KOJA U DELU PROIZVODA OMOGUĆAVA INTERNACIONALNI BRANDING	7									
7 KULTURA UGOSTITELJSTVA I RESTORATERSTVA KAO SUSRETA ORIJENTALNE I EVROPSKE KUHINJE	7									
8 ISTORIJSKO INTERNACIONALNO TURISTIČKO ISKUSTVO DESETAK ZNAČAJNIH DESTINACIJA KOJE JE MOGUĆE BRZO REHABILITOVATI I INTERNACIONALNO KOMERCIJALIZOVATI	8									
9 VELIKI BROJ NASLEĐENIH KAPACITETA HOTELA I DRUGIH SMEŠTAJNIH OBJEKATA KOJE JE RAZMERNO LAKO MOGUĆE REHABILITOVATI I STAVITI NA TRŽIŠTE	8									
10 VRLO DOBRA VREDNOST ZA NOVAC U LANCU VREDNOSTI TURISTIČKE INDUSTRIJE	6									
11 DOBRO RAZUMEVANJE SADAŠNJE TURISTIČKE INDUSTRIJE I MENADŽMENTA O VLASTITIM KONKURENTSKIM NEDOSTACIMA	5									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

Prvi fazni izveštaj

TURISTIČKI PROIZVOD

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NEDOVOLJNA ZAŠTITA I ODRŽAVANJE GLAVNIH NACIONALNIH PRIRODNIH I KULTURNIH RESURSA I ATRAKCIJA	10									
2 NEDOVOLJNA POKRIVENOST SRBIJE LEGALNO ZAŠTIĆENIM PROSTORIMA U RAZLIČITIM REŽIMIMA	9									
3 NEIZGRADENA PROSTORNO-URBANISTIČKA REGULACIJA VEĆINE SADAŠNJIH I POTENCIJALNIH TURISTIČKIH DESTINACIJA	8									
4 NEDOSTATAK INICIJALNE INFRASTRUKTURE ZA RAST NOVIH TURISTIČKIH DESTINACIJA	6									
5 NEKONTROLIRANA I DIVLJA IZGRADNJA U I OKO ATRAKTIVNIH SADAŠNJIH I BUDUĆIH TURISTIČKIH DESTINACIJA	10									
6 NEDOSTATAK JAKIH IGRAČA (PREDUZEĆA) U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI KOJI MOGU PREUZETI VEĆE PROJEKTE	6									
7 NEDOSTATAK SMEŠTAJNIH KAPACITETA INTERNACIONALNOG KVALITETA	7									
8 NEDOSTATAK NOVOSTVORENIH TURISTIČKIH ATRAKCIJA (TEMATSKI PARKOVI I SL)	7									
9 NEDOSTATAK USLUŽNIH SADRŽAJA NA TURISTIČKI ATRAKTIVNIM LOKACIJAMA, POSEBNO PANORAMSKIM PUTEVIMA, I ORGANIZOVANIM DOGAĐAJIMA	7									
10 NEDOSTATAK PROFESIONALNO OBLIKOVANIH PROIZVODA ZA INTERNACIONALNU KOMERCIJALIZACIJU	9									
11 NEDOSTATAK RENOMIRANIH HOTELSKIH LANACA/BRANDOVA	9									
12 NEDOSTATAK CELOVITOG LANCA VREDNOSTI KOD VEĆINE SADAŠNJIH SRPSKIH TURISTIČKIH PROIZVODA	9									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

TURISTIČKI PROIZVOD

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 POZITIVNA PROMENA SVETSKOG INSTITUCIONALNOG JAVNOG MNENJA PREMA SRBIJI OTVARA PROSTOR ZA TURIZAM	8									
2 INTERES ZA ULASKOM INTERNACIONALNIH HOTELSKIH BRANDOVA	7									
3 REKREATIVNI I TURISTIČKI POTENCIJAL DUNAVA, SAVE, TISE I DRUGIH REKA SRBIJE	10									
4 PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI	4									
5 UOBICAJENA POZITIVNA REAKCIJA SVETSKOG TRŽIŠTA PREMA NOVIM DESTINACIJAMA	5									
6 DIVERZIFIKACIJA GODIŠNJIH ODMORA NA TRI DO ČETIRI PUTOVANJA TOKOM GODINE TE JAKA VIKEND TURISTIČKA AKTIVNOST EVROPLJANA	8									
7 DIVERZIFIKACIJA TURISTIČKIH PROIZVODA USLED TEHNOLOŠKIH PROMENA I PROMENA U OBRASCIMA ŽIVLJENJA	7									
8 JAČANJE MEGATRENDOVA NA POLJU PUTOVANJA KOJI IDU U PRILOG SRBIJI	6									
9 UBRZANA PRIVATIZACIJA I STABILIZACIJA POSLOVANJA NASLEBENE TURISTIČKE IMOVINE U SRBIJI	9									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

TURISTIČKI PROIZVOD

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 TRAJNA DEVASTACIJA I MOGUĆNOST GUBLJENJA NEKIH PROSTORA I LOKACIJA ZA TURISTIČKI RAZVOJ	10									
2 UBRZANE AKTIVNOSTI KONKURENATA NA RAZVOJU TURISTIČKIH PROIZVODA I MOGUĆNOST SLABLJENJA STARTNE POZICIJE	6									
3 IZOSTANAK INTERESA LOKALNIH I STRANIH ULAGAČA U TURISTIČKU INDUSTRIJU SRBIJE	6									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

Prvi fazni izveštaj

8.4. LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA

LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 PRETEŽNO POZITIVAN ODNOS STANOVNIŠTVA SRBIJE PREMA TURIZMU KAO INDUSTRIJI	6									
2 UROĐENI SRPSKI MENTALITET I SKLONOST KVALITETU USLUGE	7									
3 KVALITETAN NIVO I REFORME U TOKU SISTEMA OPŠTEG OBRAZOVANJA	6									
4 TRADICIJA VISOKOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA U OBLASTI TURIZMA	7									
5 DIVERZIFIKACIJA STRUČNOG OBRAZOVANJA PREMA STRUKAMA	8									
6 ULAZAK PRIVATNIH ŠKOLA I UNIVERZITETA NA TRŽIŠTE OBRAZOVANJA	8									
7 PROJEKTI MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA NA PODIZANJU KAPACITETA ZAPOSLENIH U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU TURIZMA	10									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NEDOVOLJNA INFORMISANOST STANOVNIŠTVA SRBIJE O TURIZMU I HOTELIJERSTVU KAO IZVORU BLAGOSTANJA I RAZVOJA ŽIVOTNIH KARIJERA	7									
2 NEDOSTATAK CELOVITOG NACIONALNOG PROGRAMA RAZVOJA GOSTPRIMSTVA (NPR. SRBIJA SUPERDOMAČIN)	8									
3 NEDOSTATAK INTERACIONALNO KVALIFIKOVANIH HOTELSKIH I TURISTIČKIH MENADŽERA I DRUGIH KLJUČNIH ZANIMANJA	10									
4 NEDOSTATAK KADROVA U NOVIM TURISTIČKIM ZANIMANJIMA (ANIMACIJA, ZABAVA, MANIFESTACIJE, TEMATSKI PARKOVI I SL.)	9									
5 NEPRILAGOĐENOST SADRŽAJA STRUČNIH NASTAVNIH PROGRAMA NOVIM PROFITNIM ZAHTEVIMA TURISTIČKO-HOTELSKOG SEKTORA	10									
6 NEDOVOLJAN BROJ, REGIONALNA DISTRIBUCIJA I STRUČNI KAPACITET POSTOJEĆIH ŠKOLA ZA BAZIČNA ZANIMANJA	6									
7 NEDOVOLJNA MOBILNOST RADNE SNAGE U TURIZMU SRBIJE	7									
8 NEFLEKSIBILNOST SISTEMA ZAPOSŁJAVANJA (DVOJNA ZANIMANJA, SEZONSKI RAD, FLEKSIBILNO RADNO VREME I SL.)	8									
9 NEDOVRŠENA CELOVITA ZAKONSKA REGULACIJA SISTEMA ZAPOSŁJAVANJA I RADNIH ODNOSA U TURIZMU	5									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 DOSTUPNOST EVROPSKIH FONDOVA USMERENIH RAZVOJU KADROVSKE BAZE TURIZMA SRBIJE	10									
2 VELIKO TRŽIŠTE RADA SRPSKIH ISELJENIKA DILJEM EVROPE	8									
3 PRIMENA EVROPSKIH REŠENJA I ZAKONSKE REGULATIVE U DOMENI RADA I ZAPOSŁJAVANJA	6									
4 INTERES STRANIH OBRAZOVNIH INSTITUCIJA NA POLJU TURIZMA I HOTELIJERSTVA ZA SARADNJU SA SRBIJOM	6									
5 INTERNET DOSTUP OBRAZOVNIM INFORMACIJAMA I INTELLIGENCE SISTEMIMA NA POLJU TURIZMA	8									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

LJUDSKI RESURSI I TRŽIŠTE RADA

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NISKA KVALITETA USLUGA I POVEĆANI STUPANJ NEZADOVOLJSTVA KLJENATA	9									
2 USPOREN RAST PRODUKTIVNOSTI I PERFORMANSE SRPSKOG TURIZMA I HOTELIJERSTVA U INICIJALNOJ FAZI RAZVOJA	10									
3 GUBLJENJE STARTNE KONKURENTSKE POZICIJE I PREIMUĆSTAVA NA PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA SRBIJE	6									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

8.5. ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA

ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 LAKA DOSTUPNOST ZDRAVE I KVALITETNE HRANE	6									
2 VELIK BROJ (KULTURNIH) DOGAĐAJA I MANIFESTACIJA	10									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

Prvi fazni izveštaj

ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 SLABA POVEZANOST HOTELSKIH KUĆA S LOKALNIM PROIZVOĐAČIMA ZDRAVE HRANE	7									
2 SLABO KORIŠĆENJE MOGUĆNOSTI TZV. "AGROTURIZMA"	7									
3 NEDOVOLJNA INSTITUCIONALNA SARADNJA	6									
4 NEKOORDINISANA ZAŠTITA KULTURNIH DOBARA I NEDOVOLJAN NIVO ULAGANJA U ZAŠTITU (ODRŽAVANJE)	9									
5 SLABA UKLJUČENOST INSTITUCIJA KULTURE I KULTURNO-ISTORIJSKOG NASLEĐA U TURISTIČKU PONUDU	8									
6 NERAZVIJENA TRGOVINSKA PONUDA NAMENJENA TURISTIMA (SUVENIRI I SL.)	7									
7 NERAZVIJENI PROPISI KOJI REGULIŠU RAD TRGOVINA U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA	5									
8 NEMOGUĆNOST USPOSTAVE CELOVITOG LANCA VREDNOSTI	9									
9 NEDOSATAK SARADNJE NADLEŽNIH MINISTARSTAVA NA POLJU VALORIZACIJE I DUGOROČNE ZAŠTITE TURISTIČKOG PROSTORA	10									
10 NEDOSTATAK JAČIH OBLIKA KOOPERACIJE PREDUZETNIKA MALOG I SREDNJEG BIZNISA	8									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 POJAČANI INTERES SEOSKIH DOMAĆINSTAVA ZA PRIVREĐIVANJE U TURIZMU	8									
2 VELIK BROJ PREDUZETNIKA U TRGOVINI SPREMAN DA UPOTPUNI TRGOVINSKU PONUDU U TURISTIČKIM CENTRIMA	5									
3 VELIK BROJ NEARTIKULISANIH INICIJATIVA ZA KREIRANJE TURISTIČKIH SUVENIRA, ETNO PONUDE I SL	7									
4 NICHE MARKETING	6									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

ODNOSI I UMREŽAVANJE S DRUGIM PRIVREDNIM I JAVNIM SUBJEKTIMA

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NISKA KVALITETA CELOVITE PONUDE I POVEĆANI STUPANJ NEZADOVOLJSTVA KLIJENATA	8									
2 USPOREN PRIVREDNI RAST U DELATNOSTIMA KOMPLEMENTARNIM TURIZMU	8									
3 ZADRŽAVANJE NISKE STOPE SAMOZAPOŠLJAVANJA	10									
4 GUBLJENJE STARTNE KONKURENTSKE POZICIJE U ODNOSU NA DRUGE DESTINACIJE U RAZVOJU SA BOLJE USPOSTAVLJENIM CELOVITIM LANCEM VREDNOSTI	9									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

8.6. SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG MARKETINGA

SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG MARKETINGA

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 DOBRA INICIJALNA POKRIVENOST SISTEMOM LOKALNIH TURISTIČKIH ORGANIZACIJA	9									
2 DOBRA INICIJALNA POKRIVENOST UDRUŽENJIMA AGENCIJSKOG POSLOVANJA KAO I UDRUŽENJIMA NEKOLICINE PROIZVODA (BANJE, NAUTIKA, SEOSKI TURIZAM, I DR.)	6									
3 SNAŽNE POZICIJE, AKTIVNOSTI I PRISUSTVO NA TRŽIŠTU TO-A BEOGRAD I TO VOJVODINA	6									
4 JAKA KOORDINACIJSKA I U NEKIM DELOVIMA SRBIJE VODEĆA ULOGA TO SRBIJE	6									
5 RAZMERNO VISOKA PROFESIONALNOST MARKETINŠKIH KADROVA UNUTAR SISTEMA TO I POSLOVNIH UDRUŽENJA	7									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

Prvi fazni izveštaj

SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG
MARKETINGA

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 SRBIJA NEMA NACIONALNI TURISTIČKI BRAND KOJI JASNO PRENOŠI SLIKU VLASTITOG MARKETINŠKOG POZICIONIRANJA	10									
2 JOŠ UVEK NEMA SVESTI O SRBIJI KAO TURISTIČKOJ DESTINACIJI NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU	9									
3 NEMA JASNE DEFINICIJE CILJNIH TRŽIŠTA I RAZUMEVANJA POŽELJNIH ISKUSTAVA OD CILJNIH TRŽIŠTA	9									
4 SRBIJA NIJE OZBILJNO PRISUTNA U GLOBALNIM SISTEMIMA DISTRIBUCIJE U TURIZMU	10									
5 NEMA EFIKASNOG PAKOVANJA CELOVITIH DESTINACIJSKIH/PROIZVODNIH ISKUSTAVA I POSEBNO RAZVIJENIH DMC-EVA	9									
6 JOŠ UVEK NIJE USPOSTAVLJENA JAKA INTERESNA VEZA AGENCIJA I TOUROPERATORA SA SRBIJOM KAO DESTINACIJOM I DRUGIM DESTINACIJAMA U SRBIJI	8									
7 OKRENUTOST SISTEMA TURISTIČKIH AGENCIJA EMITIVNOM, A NE RECEPTIVNOM TURIZMU	5									
8 NEMA PRODUKTIVNIH HIJERARHIJSKIH ODNOSA U NACIONALNOM TURISTIČKOM MARKETINGU S JASNIM ULOGAMA I ODGOVORNOSTIMA AKTERA	8									
9 NERAZVIJENI INFORMACIJSKI SISTEM, TURISTIČKA STATISTIKA I TRŽIŠNA ISTRAŽIVANJA TURIZMA SRBIJE,	6									
10 NEMA IZGRAĐENOG SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ISKUSTVIMA GOSTIJU U DESTINACIJAMA	7									
11 NEPOSTOJANJE PROFESIONALNE INTERNET-WEB MARKETINŠKE I PRODAJNE PLATFORME SRBIJE	6									
12 INTERNA ORGANIZACIJA I POSLOVNE MISIJE NACIONALNIH TURISTIČKIH UREDA NISU DEFINISANE	8									
13 IZUZETNO NIZAK BUDŽET ZA TURISTIČKI MARKETING ZEMLJE I NJENIH TURISTIČKIH PROIZVODA	10									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG
MARKETINGA

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 POZITIVAN UTICAJ PROMENA INSTITUCIONALNOG JAVNOG MNENJA NA RAST INTERESA TURISTA I POSREDNIKA TURISTIČKIH PUTOVANJA ZA SRBIJOM	8									
2 SVEOPŠTA DOSTUPNOST MARKETINŠKIH ALATA, TEHNOLOGIJA I INTELLIGENCE SISTEMA U SVETU	5									
3 SRBIJA JE NA POČETKU I MOŽE KORISTITI POZITIVNA ISKUSTVA I GREŠKE DRUGIH	6									
4 INTERES MEĐUNARODNE ZAJEDNICE I FONDOVA ZA "CAPACITY BUILDING" PROJEKTE U MARKETINGU SRPSKOG TURIZMA	7									
5 IZRADA NACIONALNOG TURISTIČKOG BRANDA U TOKU, KAO I FORMULISANJE STRATEŠKOG MARKETING PLANA TURIZMA SRBIJE	10									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

SISTEM NACIONALNOG TURISTIČKOG
MARKETINGA

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 UBRZANE INOVACIJE U PROCESIMA NACIONALNOG MARKETINGA ZEMALJA U OKRUŽENJU	6									
2 GLOBALNA KONKURENCIJA U PONUDI DIVERZIFIKOVNIH TURISTIČKIH PROIZVODA	5									
3 MOGUĆE POLITIČKE TENZIJE NA PODRUČJU BALKANA	3									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

8.7. ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I PODSTICANJE RAZVOJA TURIZMA

Prvi fazni izveštaj

ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE
RAZVOJA TURIZMA

SNAGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NASLEĐENA STRUKTURA I DOBRA POKRIVENOST INSTITUCIJA, ORGANIZACIJA I ASOCIJACIJA TURISTIČKOG SEKTORA SRBIJE										
2 POSTOJANJE BAZIČNE INSTITUCIONALNE OSNOVE ZA REGULACIJU TURISTIČKOG SEKTORA (ZAKON O TURIZMU I RAZNI PRAVILNICI)										
3 ZADOVOLJAVAJUĆE ZNANJE I OPŠTE RAZUMEVANJE TURISTIČKE ADMINISTRACIJE SRBIJE O PROBLEMIMA I KLJUČNIM PROCESIMA U TURIZMU										
4 IZRAŽENI POLITIČKI INTERES SRBIJE PREMA TURIZMU TE INICIJALNE INSTITUCIONALNE I FINACIJSKE POTPORE PLANOVIMA RAZVOJA DESTINACIJA I PROJEKATA INVESTICIJA										
5 RASTUĆI LIDERŠIP MINISTARSTVA TRGOVINE, TURIZMA I USLUGA U PROCESIMA REFORME I REHABILITACIJE TURISTIČKOG SEKTORA (ZNA SE ŠTO SE ŽELI)										
6 ODLUKA MINISTARSTVA I VLADE SRBIJE ZA FORMULISANJEM NACIONALNE TURISTIČKE VIZIJE, STRATEGIJE										
7 NASLEĐENA ISTRAŽIVANJA I BOGATA DOKUMENTACIJA O SRPSKIM TURISTIČKIM ATRAKCIJAMA, RESURSIMA I NEDOSTACIMA SADAŠNJE SRPSKE TURISTIČKE PONUDE										

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

Prvi fazni izveštaj

ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE
RAZVOJA TURIZMA

SLABOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 NEDOSTATAK OPŠTEPRIHAĆENE I DOBRO ARTIKULISANE NACIONALNE VIZIJE RAZVOJA TURIZMA SRBIJE	10									
2 NEDOSTATAK REALNIH LOKALNIH VIZIJA, KONCEPATA I PROGRAMA ZA TURISTIČKI RAZVOJ	10									
3 NEDOSTATAK JASNOG I NA TEMELJU DOMINANTOG ISKUSTVA TURISTIČKOG STRUKTURISANJA SRBIJE	10									
4 IZOSTANAK KLASTERSKOG UDRUŽIVANJA IGRAČA I REGIJA U SRPSKOM TURIZMU S POZICIJE ZAHTEVA ZA IZGRADNJOM KONKURENTSKIH STANDARDA BIZNISA I DESTINACIJA	10									
5 NEDOSTATAK JAKE DRŽAVNE POLUGE ZA RAZVOJ KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI SRPSKOG TURIZMA, POSEBNO PRIPREME INVESTITIJA I AKVIZICIJE INVESTITORA	9									
6 NEATRAKTIVNI USLOVI BANKARSKOG FINANCIRANJA S VISOKIM KAMATAMA I HIPOTEKARNIM KLAUZULAMA	6									
7 NERAZVIJENO FINACIJSKO TRŽIŠTE ZA EQUITY FINANCIRANJE, POSEBNO ZA TZV "START-UP" PROJEKTE	3									
8 NEDOSTATAK INTERESA I SLAB INTENZITET FDI ZA TZV. "GREEN-FIELD" PROJEKTE U TURIZMU	7									
9 DUGOTRAJAN I SKUP PROCES DOBIVANJA POTREBNIH DOZVOLA	3									
10 ORJENTISANOST PRIVATIZACIJE NA CENU (TKO DA VIŠE) A NE NA RAZVOJ (TKO ŠTA MOŽE I KAKVE SE RAZVOJNE SINERGIJE POSTIŽU)	6									
11 NEDOSTATAK JAVNO-PRIVATNIH PARTNERSKIH ODNOSA U USPOSTAVI VREDNOSNOG LANCA TURIZMA U DESTINACIJAMA	8									
12 NEDOSTATAK OPŠTEG SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U TURIZMU	8									
13 NEDOSTATAK PROFESIONALNOG I ATRAKTIVNOG SISTEMA POTICAJA ZA PRIVLAČENJE STRANIH INVESTITORA U TURIZMU	6									
14 NEDOSTATAK REALNO ARTIKULISANOG SISTEMA POTICAJA ZA RAST MALOG I SREDNJEG BIZNISA U TURIZMU	8									
15 NEKONZISTENTNA CELOVITA REGULACIJA TURISTIČKOG SEKTORA	6									
16 NEDOVOLJNA SARADNJA I KOORDINACIJA RAZLIČITIH MINISTARSTAVA - "STAKEHOLDERA" U SRPSKOM TURIZMU S MINISTARSTVOM TRGOVINE, TURIZMA I USLUGA	9									
17 NEDOSTATAK UPOTREBLJIVE FUNKCIONALNE I FINACIJSKE STATISTIKE TURIZMA TE OBJEKTIVIZIRANIH ISTRAŽIVANJA O EKONOMIJI SRPSKOG TURIZMA	7									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE
RAZVOJA TURIZMA

ŠANSE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 INTERES I PODRŠKA INTERNACIONALNE ZAJEDNICE PROJEKTIMA I PROGRAMIMA RAZVOJA TURIZMA SRBIJE	8									
2 MOGUĆNOST DA SE IZ CENTRALNE POZICIJE BRZO STVORI OSNOVA I HIJERARHIJSKA STRUKTURA UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURISTIČKIH PROIZVODA I DESTINACIJA	10									
3 LAKO DOSTUPNI GLOBALNI MODELI I ISKUSTVA U ORGANIZACIJI I UPRAVLJANJU TURIZMOM	6									
4 POČETAK PRISTUPNIH PREGOVORA S EU	7									

Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

ORGANIZACIJA, UPRAVLJANJE I POTICANJE
RAZVOJA TURIZMA

OPASNOSTI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 JOŠ UVEK PRISUTAN NIZAK NIVO OSEĆAJA PREMA JAVNOM DOBRU I JAVNIM INTERESIMA	9									
2 OTEŽAN DOGOVOR O PRIORITETIMA ZBOG SUKOBNA LOKALNIH I CENTRALNIH INTERESA	8									
3 NEGATIVNI EFEKTI EVENTUALNO PRODUŽENE FAZE DIVLJEG KAPITALIZMA I KORUPCIJE	7									

Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

8.8. ZAKLJUČAK

Izvedena SWOT analiza nedvosmisleno upućuje na sledeće:

- Intenzitet nedostataka (564) je gotovo dvostruko veći od intenziteta snaga (290), a što je i logično s obzirom da je Srbija na početku izgradnje profesionalne turističke industrije;
- Broj prilika iz okruženja je bitno veći od pretnji, što je dobar znak koji znači da stvari iz okruženja za sada idu Srbiji na ruku, a što je posebno izraženo gotovo dvostruko jačim intenzitetom prilika od pretnji, nezavisno od nešto niže prosečne ocene intenziteta pretnji od prilika;
- Prikazani "poligon strategija" jasno pokazuje da u njemu dominira desna strana koja sugerise na podjednaku upućenost na minimiziranje i uklanjanje unutrašnjih slabosti koje pretiču i umanjuju mogućnost maksimalnog korišćenja prilika u okruženju, tj. pojačavaju osetljivost na pretnje iz okruženja.
- Konačno, treba istaći da uvažavajući konfiguraciju koja je proizašla iz ovog SWOT-a, razvoju turizma Srbije treba pristupiti kao

Prvi fazni izveštaj

međusobno povezanom poligonu, gde se ipak prioritet daje unutrašnjim slabostima, budući da su ulaganja samo na osnovu unutrašnjih snaga i korišćenja prilika bez otklanjanja slabosti suboptimalna.

- Vidljivo je da su slabosti na koje uža turistička politika može delovati, odnosno one na koje ista teže deluje, ravnomerno raspoređene.

Važno je na osnovu nalaza ove SWOT analize učiniti dodatni napor za dodatnim političkim marketingom turizma Srbije kao važnom budućom polugom u proizvodnji nacionalnog blagostanja. Treba dakle do kraja senzibilizovati interese svih interesnih subjekata i ostvariti dogovor o viziji turizma na nivou zemlje, kako bi se olakšao put upravljanju turizmom u destinacijama.

ZBIRNI REZULTAT I ANALIZA

Elementi u skupu SNAGA:	Elementi u skupu SLABOSTI:
7 u području infrastrukture i saobraćaja	11 u području infrastrukture i saobraćaja
11 u području turističkog proizvoda	12 u području turističkog proizvoda
7 u području ljudskih resursa i tržišta rada	9 u području ljudskih resursa i tržišta rada
2 u području odnosa i umrežavanja s drugim privrednim i javnim subjektima	10 u području odnosa i umrežavanja s drugim privrednim i javnim subjektima
5 u području sistema Nacionalnog turističkog marketinga	13 u području sistema Nacionalnog turističkog marketinga
7 u području organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma	17 u području organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma
Elementi u skupu ŠANSI:	Elementi u skupu OPASNOSTI:
6 u području infrastrukture i saobraćaja	3 u području infrastrukture i saobraćaja
9 u području turističkog proizvoda	3 u području turističkog proizvoda
5 u području ljudskih resursa i tržišta rada	3 u području ljudskih resursa i tržišta rada
4 u području odnosa i umrežavanja s drugim privrednim i javnim subjektima	4 u području odnosa i umrežavanja s drugim privrednim i javnim subjektima
5 u području sistema Nacionalnog turističkog marketinga	3 u području sistema Nacionalnog turističkog marketinga
4 u području organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma	3 u području organizacije, upravljanja i podsticanja razvoja turizma

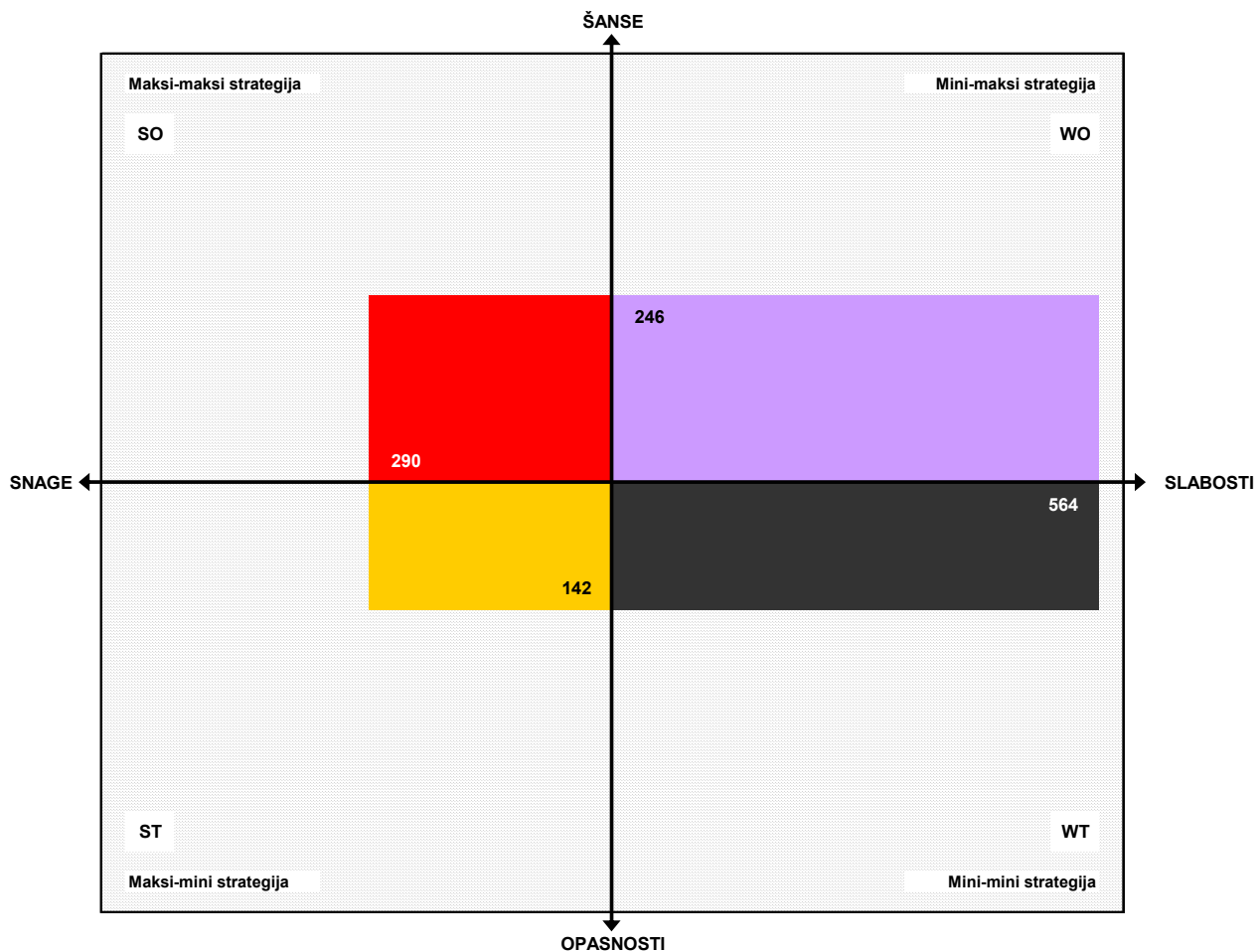
ZBIRNI REZULTAT I ANALIZA

Područje	INTENZITET			
	SNAGE *	SLABOSTI **	ŠANSE *	OPASNOSTI **
Infrastruktura i saobraćaj	51	86	48	22
Turistički proizvod	83	96	64	22
Ljudski resursi i tržište rada	52	70	41	25
Odnosi i umrežavanje s drugim privrednim i javnim subjektima	16	76	26	35
Sistem Nacionalnog turističkog marketinga	34	105	36	14
Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma	54	131	31	24
Broj elemenata	39	72	33	19
Ukupni intenzitet	290	564	246	142
Prosečna ocena intenziteta	7,44	7,83	7,45	7,47

* Napomena: 1 = najlošija ocena, 10 = najbolja ocena

** Napomena: 1 = najbolja ocena, 10 = najlošija ocena

POLIGON STRATEGIJA SWOT ANALIZE



SO = Strengths - Opportunities, WO = Weaknesses - Opportunities, ST = Strengths - Threats, WT = Weaknesses - Threats

9. STRATEŠKE PREDNOSTI I STRATEŠKI NEDOSTACI

9.1. STRATEŠKE PREDNOSTI

SWOT analiza je pokazala širok sklop snaga, slabosti, šansi i opasnosti te, na toj osnovi, širok poligon strategija delovanja i njihove prioritete. Ovde nas, pre svega, zanimaju koje su strateške konkurentske prednosti na kojima Srbija može da gradi svoju turističku industriju u narednom periodu.

Poznato je da se današnja svetska konkurencija u turizmu više ne rukovodi samo kriterijumima proizvoda i kvaliteta turističke ponude u užem smislu. U vreme globalnih komunikacija i sveopšteg pristupa informacijama, tehnologije razvoja proizvoda i različitih vrsta turističkih ponuda su svima dostupne, pa se lako i brzo kopiraju. Današnje ozbiljne turističke politike, koje su vođene na principima ekonomije iskustva, sve su više usmerene na izgradnju i negovanje sopstvenih dugoročnih strateških potencijala iza kojih stoje različite ponude i proizvodi koje je znatno teže kopirati, te koji, usled toga, predstavljaju strateške resurse za uspeh u budućnosti.

U tom smislu se strateški potencijali Srbije za uspeh u turizmu definišu kako sledi:

- pozitivan odnos stanovništva Srbije prema turizmu, otvorenost, urođeno gostoprimstvo i jak pozitivan emotivni odnos koji gost dobija kao rezultat svog boravka u Srbiji;
- geostrateški položaj Srbije na međi nekoliko istorijskih kulturnih krugova i s Beogradom, gradom na dve velike reke, koji predstavlja još uvek neotkrivenu turističku metropolu jugoistočne Evrope;
- veliki neiskorišćeni potencijal podzemnih i nadzemnih voda, počev od bogatstva termalnih izvora i tradicionalnih srpskih banja, pa do Dunava, Save, Tise, Morave i drugih reka koje čine jedinstvenu strukturu atrakcija u ovom delu Evrope;
- nedirnuta prostranstva planina, šuma, agrarnih područja, vinograda i lovno-ribolovnih zona, čije slike stvaraju prepoznatljivi imidž jedinstvenog i kontrastima bogatog pejzaža;
- nasleđena baština spomenika različitih kultura, s velikim brojem očuvanih manastira kao izvorom i nadahnućem srpske državnosti;
- srpsko aktuelno duhovno stvaralaštvo i sklonost slavlju i festivalima koji otkrivaju karakteristični srpski hedonizam i opuštenost, uz dodatnu primesu različitih kulturno - istorijskih uticaja.

9.2. STRATEŠKI NEDOSTACI

S druge strane, glavni strateški nedostaci koje Srbija mora hitno da reši ako želi da uspe na međunarodnom turističkom tržištu su:

- na međunarodnom tržištu još uvek nema svesti o Srbiji kao turističkoj destinaciji, najviše usled činjenice da zemlja još uvek nema nacionalni turistički brend koji jasno prenosi sliku željenog tržišnog pozicioniranja, usled činjenice da zemlja još nije formulisala i međunarodno komercijalizovala prepoznatljive turističke proizvode bazirane na sistemu iskustva, kao i usled veoma niskog promotivnog budžeta;
- nedostatak opšteprihvaćene nacionalne vizije turizma Srbije, nedostatak lokalnih (regionalnih) vizija, kao i nedostatak turističkog strukturisanja turizma Srbije na bazi dominantnog iskustva, odnosno na principima klastera;
- usled nedovoljne saradnje i koordinacije između različitih državnih ministarstava i relevantnih interesnih grupa ("stakeholdera") u turizmu Srbije, još uvek nedovoljno artikulirana i uspostavljena prostorno-urbanistička regulativa većine sadašnjih i potencijalnih turističkih destinacija i/ili centara, nedovoljna zaštita i održavanje glavnih nacionalnih prirodnih i kulturnih resursa/atrakcija, nekontrolisana ("divlja") gradnja, kao i neprimenjivanje zakona, kontrole i kaznene politike kod incidenta na području životne sredine (divlje deponije);
- nedovoljna svest i/ili razumevanje o važnosti sistema turističkih iskustava i uspostavljanja celovitog lanca vrednosti kod većine sadašnjih proizvoda srpskog turizma;
- ograničen pristup u Srbiju, odnosno pojedine njene turistički interesantne delove, kao kombinovana posledica malog broja funkcionalnih aerodroma, nedostatka "low-cost" avioprevoznika, odnosno malog broja savremenih autoputeva i opšte zapuštenosti drumske, železničke i rečne infrastrukture;
- nedostatak internacionalno kvalifikovanih hotelskih i turističkih menadžera, kadrova u novim turističkim zanimanjima (animacija, zabava, manifestacije, tematski parkovi, interpretacioni centri i sl.), kao i niska mobilnost radne snage i nefleksibilnost sistema zapošljavanja (sezonski rad, fleksibilno radno vreme i sl.).

9.3. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir navedene kako strateške potencijale, tako i identifikovane glavne nedostatke zemlje, Srbija sasvim sigurno može da preuzme odgovornost za izgradnju sopstvenih prepoznatljivih kompetencija u turizmu, nudeći svetu različite turističke proizvode koji kombinuju atraktivne prirodne, istorijske i socijalne elemente kojima okruženje obiluje. Sve to, dalje, mora biti začinjeno i povezano s prepoznatljivim srpskim

životnim stilom (lifestyle) koji se najbolje može doživeti u kulturnom okruženju prijateljski nastrojenih ljudi. Imajući sve to na umu, Srbija ne bi trebalo da nudi dominantno jednoznačne proizvode, nego veliki broj različitih proizvoda koji izviru iz njenih strateških dugoročnih potencijala. Može se, dakle, konstatovati da, nudeći brojne razloge za dolazak i boravak, Srbija predstavlja najbolji izbor za drugi odmor u godini.

10. MOGUĆI SCENARIJI RAZVOJA SRBIJE

10.1. UVODNE NAPOMENE

Turistički sektor Srbije predstavlja samo jedan (manji) deo celokupnog privrednog sistema zemlje. S obzirom, nadalje, da je privredni sistem neke zemlje komplikovani mehanizam brojnih uzročno-posledičnih veza i međuzavisnosti, i to ne samo između pojedinih privrednih sektora, već i uzročno-posledičnih veza između privrednih sektora (ili realne ekonomske sfere) i unutrašnje i spoljne politike, zakonodavstva, monetarne i fiskalne politike, kao i brojnih međunarodnih uticaja, strategiju razvoja određenog privrednog sektora nije moguće kreirati autonomno, tj. na način da se ne uzme u obzir širi razvojni kontekst. Usled toga, dakle, nije moguće delotvorno razmišljati o razvoju sektora turizma Srbije, a da se prethodno ne sagledaju:

- stanje i globalna kretanja u svetskoj tražnji za uslugama turističkog sektora, odnosno
- politička, ekonomska, socio-kulturna i druga kretanja/događanja relevantna za privredni rast u Republici Srbiji.

Kako su globalna kretanja u svetskoj turističkoj tražnji već sagledana u tački 3. ovog dokumenta (Analiza konkurencije i benchmarking), na ovom će se mestu razmatrati nekoliko relevantnih scenarija političko-ekonomskog i socio-kulturnog razvoja

Srbije, pri čemu svaki od ponuđenih scenarija ima brojne, direktne i indirektne, implikacije na programiranje razvoja turističkog sektora. Pri tome je važno imati na umu da svi ponuđeni scenariji predstavljaju celovite i zaokružene, ali ipak idealizovane situacije (modele). Drugim rečima, sasvim je moguće da će stvarno stanje privredne situacije u Srbiji u budućnosti (tj. u 2015. godini) biti svojevrsni konglomerat različitih scenarija, odnosno da će ga karakterisati mešavina njihovih komponenti.

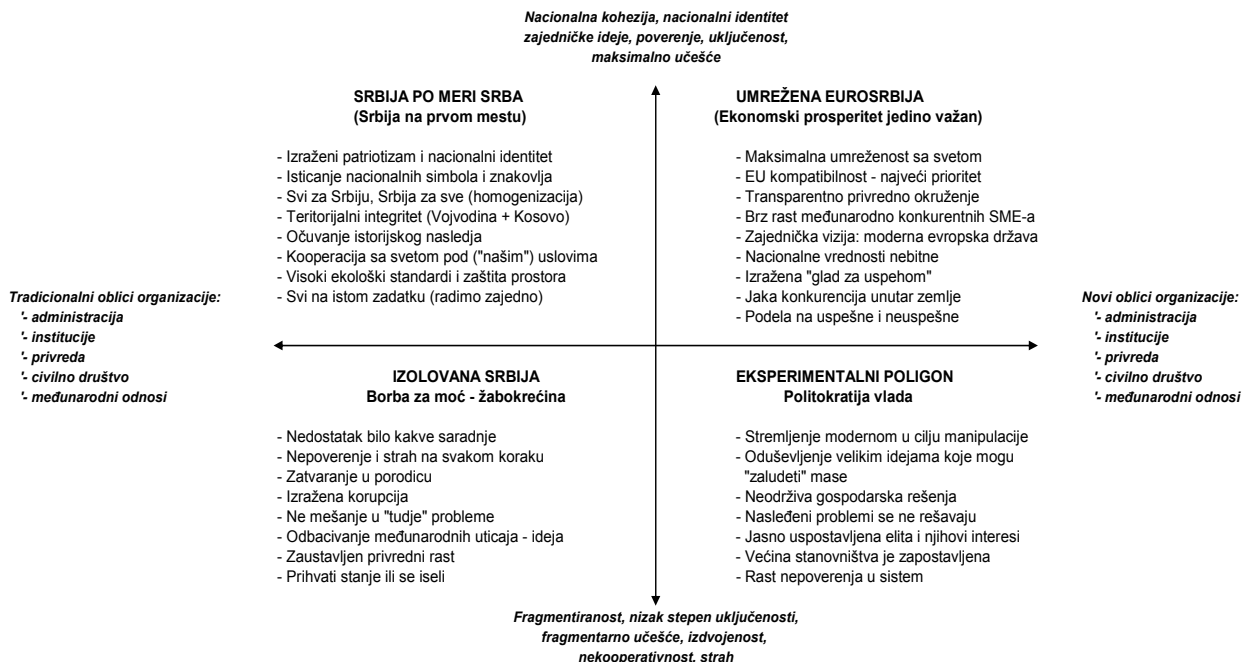
10.2. SCENARIO ANALIZA

Sagledavanje mogućih puteva političko-ekonomskog i socijalnog razvoja Srbije izvršeno je kroz razvoj i analizu implikacija četiri različita scenarija, sledećih radnih naslova:

- Srbija po meri Srba,
- Umrežena EvroSrbija,
- Izolovana Srbija, odnosno
- Srbija - eksperimentalni poligon.

Ključna obeležja svakog od navedenih scenarija, odnosno njihove implikacije na privredna kretanja u zemlji i međunarodni položaj Srbije prikazani su i detaljnije razrađeni u sledeća tri tabelarna prikaza:

ČETIRI MOGUĆA RAZVOJNA SCENARIJA SRBIJE



KLJUČNE ODREDNICE MOGUĆIH BAZNIH SCENARIJA RAZVOJA SRBIJE

	SRBIJA PO MERI SRBA	UMREŽENA EUROSRIJA	IZOLOVANA SRBIJA	EKSPERIMENTALNI POLIGON
PRIVREDA I POSLOVNO OKRUŽENJE	- Industrija i poljoprivreda dominiraju - sve više SME; Srbi su vlasnici - Mali broj globalnih igrača - FDI usporen	- velik broj SME-a - velik broj FDI-a - privatizacija javnog sektora dovršena - srpske kompanije regionalno aktivne	- privatizacija stala, FDI takode - veliki poslovi javnim preduzećima - velika siva ekonomija - mali porodični biznisi (obrt)	- privatizacija stala, minimalni FDI - zaštićeni "domaći šampioni" drže sve konce privrednog života - stagnacija (sporiji rast od okruženja)
OKRUŽENJE I PRIRODNI RESURSI	- visoka svest o okruženju - primerena zaštita prirodnih resursa - razvijen sistem razvojnih planova	- svest o okruženju u drugom planu - razvoj na štetu očuvanja okruženja - spremnost da se zažmuri u interesu (stranog) kapitala	- neiskorišćeni prirodni resursi - nezagađeno, zapušteno okruženje - povremeni skandali (neprimereno korišćenje javnog dobra)	- deklarativna zaštita okruženja - "viši interesi" često u igri - postepena devastacija prostora
ZNAVANJE I KOMPETENCIJE	- sporije usvajanje u početku, ali s tendencijom postepenog ubrzanja	- možemo i hoćemo - učimo brže od drugih	- nema saradnje između privrede i obrazovnih institucija (nauke) - zastareli sistem obrazovanja - odliv mozgova	- dvojni obrazovni sistem - jedan za elitu, drugi za sve ostale
TEHNOLOGIJA I INFRASTRUKTURA	- nove tehnologije se sve više koriste, - infrastrukturna integrisanost	- masovna primena novih tehnologija - učestvovanje u stvaranju novih tehnologija (SME) - infrastrukturna integrisanost	- nove tehnologije su misterija - infrastruktura neintegrisanost (visoka cena energije)	- "domaći šampioni" dobro opremljeni - infrastruktura neintegrisanost (centri moći vs. periferija)
KULTURA I VREDNOSTI	- dominiraju tradicionalne vrednosti - odgovornost	- individualizam - profesionalizam - sloboda izbora - preživljavanje najposobnijih	- nema izraženih vrednosti - rezignacija - nizak nivo samokritike (svi drugi su krivi)	- kultura je kič - vrednosti su izvrnute
GLOBALNA INTEGRACIJA	- integracija u svetske procese samo pod našim uslovima - ne pristajemo na kompromise	- članica EU - članica NATO-a	- ne uklapa se u EU zahteve - bilateralni odnosi samo s određenim zemljama	- ne zadovoljava EU kriterijume - stalno u potrazi za "jakim" prijateljima
IDENTITET I IMIDŽ	- Srbija po meri Srba - "Teški" za saradnju	- Možemo sve što hoćemo - Bravo Srbija	- nacionalni mitovi - okrenuti prošlosti - sportisti i folk zvezde - skandali i senzacije	- raj za moćne i bogate - kleptokratija
POLITIKA I JAVNA ADMINISTRACIJA	- patriotizam - uravnotežen regionalni razvoj	- integrisanost bez granica - neuravnotežen regionalni razvoj - efikasna javna administracija	- netransparentnost - birokratizovanost - politika bez razvojnih rešenja	- manipulativna politokratija - servilna tehnokratija - neefikasna birokratija
PRAVOSUDE I PRAVNI SISTEM	- poluefikasna pravosudni sistem - delimična usklađenost s EU	- efikasna pravosudni sistem - EU transparentnost	- opšte nepoverenje u pravosuđe - nema potreba za promenama u postojećoj legislativi	- impotan pravosudni sistem - stalne promene u legislativi
CIVILNO DRUŠTVO	- "dobrosusedstvo" - uticajni mediji - pozitivne priče - puno NGO-a bez prave snage	- diversifikovano civilno društvo	- civilno društvo - šta je to?	- sterilizacija

Implikacije bazičnih scenarija na privredu Srbije do 2015. godine

SRBIJA PO MERI SRBA	UMREŽENA EUROSRIJA	IZOLOVANA SRBIJA / EKSPERIMENTALNI POLIGON
<ul style="list-style-type: none"> Vlast je stabilna. Najvažnije političke stranke i narod usuglašeni su oko svih bitnih razvojnih pitanja Srbije. Srbija ne insistira na ulasku u EU i NATO već se oslanja ponajviše na vlastite snage i resurse (ako se ulazak u EU desi, to će biti samo pod uslovima koji odgovaraju Srbiji); Ekonomski potencijal Srbije racionalno se koristi. Sve regije se razvijaju; GDP/capita raste oko 3 - 4% godišnje kao rezultat rastućeg broja SME-a, FDI-a iz prethodnog razdoblja (javni sektor, banke), odnosno ulaganja u privatizovana poduzeća; U strukturi privrede preovladava jak industrijski sektor i agrobiznis baziran na ekološki čistim kulturama Prijave tehnologije su, velikim delom pod kontrolom; Država finansira velike infrastrukturne projekte (posbno gradnja puteva); Nezaposlenost je smanjena na nivo od 12 - 14%, a penzionarna reforma je u punom zamahu; Odliv mozgova je značajno smanjen; Stopa prirodnog priraštaja je pozitivna; 	<ul style="list-style-type: none"> Srbija je punopravna članica EU i NATO-a; Vlast je stabilna. Većina populacije (mladi, urbani, školovani) podržavaju politiku Vlade; GDP/capita je na 70 - 75% onoga u Sloveniji, i dalje dinamično raste po stopi od oko 7 - 8% godišnje (uslijed velikog broja novih SME-a i rastućeg broja novih FDI-a); Proces privatizacije je završen; Neke regije se razvijaju mnogo brže od ostalih što stvara sve veće razlike u privrednoj razvijenosti i rezultira rastućim pritiskom na velike urbane centre; U strukturi privrede preovladava jak industrijski sektor i tercijarne delatnosti, dok se poljoprivreda sve više gasi (nedovoljna cenovna konkurentnost u odnosu na jeftine "hemijske" EU proizvode); Nezaposlenost je smanjena na nivo ispod 10%, a penzionarna reforma je u punom zamahu; Odliv mozgova samo je marginalna pojava; Stopa prirodnog priraštaja je pozitivna; 	<ul style="list-style-type: none"> Stanovništvo je podeljeno oko bitnih razvojnih pitanja; Vlada je nestabilna (neprirodne i/ili oportunističke koalicije) i nije u stanju da ispuni predizborna obećanja; EU i ne razmišlja o Srbiji kao jednoj od budućih članica; GDP / capita raste vrlo sporo i Srbija sve više zaostaje za svim zemljama u okruženju; Struktura privrede ne odstupa bitnije od današnjice, pri čemu je udeo SME-a beznačajan, dok su FDI stvar prošlosti; Proces privatizacije je zastao tako da je uloga države u privrednom životu i dalje izrazito velika; Korupcija; Nezaposlenost je i dalje na nivou od oko 20%, a siva ekonomija preovladava; Država stalno promovira velike projekte od kojih se većina ne realizuje; Odliv mozgova je i dalje visok, uz tendenciju dodatnog povećanja; Prijave tehnologije i proizvodnje bazirane na jeftinom radu kao dobar način za "kročenje" nezaposlenosti; Stopa prirodnog priraštaja je negativna;

10.3. ZAKLJUČAK

Na osnovu sprovedene analize baznih scenarija i njihovih implikacija na privredni sistem Srbije, treba konstatovati sledeće:

- bazni scenariji III (Izolovana Srbija) i IV (Srbija - eksperimentalni poligon), kao i neka njihova kombinacija, čine se malo verovatnim i sasvim neprihvatljivim opcijama.
- bazni scenariji I (Srbija po meri Srba) i II (Umrežena Evrosrbija) čine se realnim i

prihvatljivim vizijama budućeg razvoja zemlje do 2015. godine.

- pažljivo analizirajući karakteristike baznih scenarija I i II, treba, međutim, očekivati da će se političko-ekonomski i socijalni razvoj Srbije do 2015. godine odvijati kao svojevrsna kombinacija ova dva scenarija.

U skladu s navedenim, dakle, treba očekivati i da će se razvoj turističkog sektora Srbije do 2015. godine odvijati u okvirima ova dva scenarija, odnosno da će u najvećoj meri biti determinisan njihovim osnovnim karakteristikama.

11. VIZIJA

11.1. OBUHVAT VIZIJE

Vizija turističkog razvoja predstavlja funkcionalnu i inspirativnu, idealnu sliku turizma u nekoj destinaciji u vremenskom periodu za koji se donosi. U tom kontekstu, ona predstavlja ne samo osnovno polazište, već i najkritičniju komponentu turističke politike neke zemlje, s obzirom da mora da ponudi kvalitetne odgovore na sledeća bitna pitanja:

- kakva ćemo destinacija biti;
- kakav imidž želimo (kako na lokalnom tržištu, tako i na međunarodnom planu) i na koji način ćemo ga graditi/komunicirati;
- kakve goste/turiste želimo da privučemo;
- kakve ćemo sadržaje ponude (glavne i sporedne) izgraditi/ponuditi (u smislu celovitog lanca vrednosti);
- kakve sadržaje podrške moramo da obezbedimo u cilju ostvarenja vizije (od saobraćajne i druge infrastrukture, do obrazovanja);
- koliko će da košta ostvarenje vizije i kako će sredstva da se obezbede; odnosno
- koje će organizacije i pojedinci preuzeti odgovornost za ostvarenje vizije.

Polazeći od prethodno navedenih razvojnih pitanja, jasno je da je priprema vizije izuzetno težak, zahtevan, ali i inspirativan proces u kojem moraju da učestvuju svi ključni igrači ("stakeholderi").

S druge strane, međutim, jednom kad se vizija usvoji, njeno je sprovođenje još zahtevniji proces, s obzirom na činjenicu da realizacija vizije zahteva ne samo bazično razumevanje i prihvatanje, već i poistovećivanje s njom od strane svih "stakeholdera". Iz toga, dalje, sledi i maksimalna posvećenost, a time i odgovornost za osiguranje i alokaciju resursa, odnosno energije.

Konačno, kad je reč o viziji turističkog sektora Srbije do 2015. godine, posebno valja naglasiti i činjenicu da vizija, osim što mora biti tržišno usmerena, takođe mora da sadrži i bazične vrednosti/principe koji verno odražavaju uverenja različitih društvenih grupa lokalne zajednice o tome kako će turizam da služi stanovništvu zemlje. U tom kontekstu, vizija treba, dakle, da "pomiri" tzv. vrednosno vođen ("value driven") pristup, sa tzv. tržišno vođenim ("market driven") pristupom.

Uporišta za predlog vizije razvoja turističkog sektora Srbije proizašla su na bazi sprovedenih primarnih istraživanja današnjih posetilaca Srbije i lokalnog stanovništva, nekoliko strukturisanih radionica održanih sa relevantnim interesnim grupama povezanim sa turizmom Srbije (Beograd, Čačak, Niš, Subotica i Novi Sad), intervjuisanja srpske intelektualne elite, anketnog istraživanja tour operatora koji već rade, ili imaju nameru da rade sa Srbijom, odnosno analize današnjeg imidža Srbije kao turističke destinacije.

11.2. PRINCIPI

Uvažavajući maksimalno rezultate svih obavljenih terenskih istraživanja, proizašle su sledeće ključne vrednosti na kojima treba da se zasniva razvojna vizija turizma Srbije u nastupajućem desetogodišnjem periodu:

- turizam u Srbiji mora da bude dobitna kombinacija za svakog⁴⁷;
- Srbija prihvata turizam kao efikasnu polugu za uključivanje u međunarodnu tržišnu utakmicu i globalizaciju;
- Srbija u turizmu želi da se pokaže kao nova, inovativna i različita;
- Srbija u turizmu igra na faktor (pozitivnog) iznenađenja jer kreće, praktično, "od nule";
- Srbija u turizmu želi da se fokusira najviše na one sadržaje i inicijative koje, uz najmanji transakcioni trošak, Srbiju ne samo postavljaju na turističku mapu sveta, već i diferenciraju od konkurencije.

11.3. OSLOMAC NA STRATEŠKE PREDNOSTI

Prethodno je definisano da Srbija na dugi rok svoju konkurentnost u turizmu mora da gradi na svojim sledećim strateškim preimućstvima:

- **ljudi Srbije** daju posebno jake argumente Srbiji da uđe u internacionalnu turističku industriju;
- **geostrateški položaj Srbije i Beograda**, koji Srbiju dovodi u žižu saobraćajnih tokova Evrope;

⁴⁷ Stanovništvo, kroz rast životnog standarda i lične potrošnje; **privredne subjekte**, kroz rast prihoda od prodaje, profitabilnosti i razvojne sposobnosti; odnosno **državu**, kroz povećanje nivoa ukupnog blagostanja nacije, smanjivanje trenutne visoke stope nezaposlenosti, povećanje budžetskih prihoda i deviznog priliva, te smanjivanje spoljne zaduženosti.

Prvi fazni izveštaj

- **potencijal podzemnih i nadzemnih voda**, koji Srbiji daje jaku pregovaračku kartu za rekreaciju u budućnosti;
- **očuvani potencijali planina, šuma i ruralnih područja**, kao izvor za kreiranje novih proizvoda i inovacija u turizmu;
- **spomenička baština s naglaskom na manastire**, daje Srbiji jake argumente za afirmaciju i prezentaciju kao destinacije s istorijom i kulturom;
- **aktuelno duhovno stvaralaštvo i sklonost festivalima, slavljima i događajima**, obezbeđuje Srbiji mogućnost komunikacije vlastitog "lifestyle-a".

11.4. VREDNOSTI KOJE SRBIJA ŽELI DA KOMUNICIRA

U skladu sa svim prethodnim konstatacijama i odrednicama, a u cilju maksimalno efikasnog uključivanja zemlje u međunarodnu turističku arenu, odabrana turistička vizija treba svetu da komunicira Srbiju kao:

- zemlju koja iskreno ("sa srcem") prihvata goste iz celog sveta, pri čemu s njima uspostavlja prisnost, razumevanje, toleranciju, odnosno lično i profesionalno uvažavanje;
- zemlju koja kroz turizam izražava svoj ponos, identitet, odnosno sve svoje kulturno-istorijske vrednosti i posebnosti;
- zemlju koja ceni i maksimalno je posvećena očuvanju i zaštiti svih svojih prirodnih i kulturnih blaga;
- zemlju koju međunarodno tržište prihvata kao sigurnu, zanimljivu, verodostojnu i iznad svega čistu turističku destinaciju s prepoznatljivim (unikatnim) identitetom;
- zemlju koja u turizmu "igra" na različite proizvode, izvedene iz bogate i relativno ravnomerno raspoređene resursne osnove i strukture atrakcija, s ciljem da u turizmu bude zaposlena tokom cele godine;
- zemlju čije stanovništvo, intelektualne i političke elite prihvataju turizam i turističku industriju kao važan faktor političke integracije, privrednog razvoja i dugoročnog ekonomskog prosperiteta;
- zemlju koja je svesna da blagostanje kroz turizam nije moguće bez kvalitetne infra i suprastrukture, znanja, obrazovanja i novih

tehnologija, odnosno njihovog transfera svim akterima u turizmu;

- zemlju koja aktivnom i inovativnom turističkom politikom integralnog i održivog razvoja u narednih deset godina višestruko uvećava promet i prihode u turizmu i postaje ozbiljan akter svetske turističke industrije.

Vizija: Turistička Srbija 2015. godine

Srbija je podunavska, srednjoevropska i balkanska zemlja koja u jednakoj meri ceni sve prirodne i kulturne resurse kojima raspolaže.

Glavni grad Beograd, metropola je kosmopolitskog duha koja svojim dinamizmom, i naglašenim »joie de vivre« stavom svojih građana, privlači poslovne i druge goste iz celog sveta. Svojim nenadmašnim položajem na ušću dve reke, poslovnim dinamizmom i visoko razvijenom kulturnom produkcijom, Beograd je, zaslužno, kosmopolitski lider među gradovima jugoistočne Evrope. Područje uz sliv reke Dunav od velikog je razvojnog i rekreativnog potencijala za Srbiju i posebno valorizuje obalni dunavski prostor za tranzitni i stacionarni turizam.

Vojvodina, područje bogato vodom i plodno srce Srednje Evrope s Novim Sadom kao središtem koje s ponosom ističe svoju srednjoevropsku urbanu tradiciju, posebno je posvećena valorizaciji vodnih tokova koji se nalaze na njenom području, ali i ubrzanom razvoju ruralnog turizma, te ugostiteljstva baziranog na gastronomskoj baštini i autohtonim kulinarskim iskustvima brojnih etničkih grupa koje su nastanile ovaj prostor.

Jugozapadna Srbija otvorenog srca prima turiste iz zemlje i inostranstva, ukazujući istovremeno na svoje bogato nasleđe, negovane i zaštićene prirodne resurse i moderno opremljene smeštajne kapacitete. Ovde se nalaze ključni prirodni i istorijski resursi zemlje, a visok standard opreme zimskih i letnjih zdravstvenih i rekreativnih središta, kao i gusta mreža puteva baštine nudi jedinstveni uvid u živi organizam srpske duhovne kulture: manastire.

Ne zaostajući, u tom pogledu, nimalo za Jugozapadnom Srbijom, Jugoistočni deo Srbije se, osim već pomenutom tradicionalnom srpskom baštinom, ponosi i brojnim nalazištima iz doba antike, kao i brojnim prirodnim lepotama. Pored toga, ovaj deo zemlje se posebno ponosi autohtonom kuhinjom koja globalno prenosi slavu najvećih dostignuća balkanske gastronomije.

12. POZICIONIRANJE SRBIJE

12.1. OSNOVE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Potreba za novim turističkim pozicioniranjem Srbije zasnovana je na brojnim paralelnim političkim, ekonomskim i društvenim procesima koji karakterišu njeno današnje interno i eksterno okruženje od kojih treba istaći sledeće:

- opredeljenje Vlade Srbije da turizam postane jedan od prioritetnih sektora obnove i razvoja, a time i stvaranja budućeg blagostanja nacije;
- pristup Srbije Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju, kao i s tim povezano otvaranje predintegracionih aktivnosti za srpsku spoljnu politiku;
- rast ekonomskih performansi privatnog sektora u Srbiji kao posledica aktivne privatizacione politike;
- potreba da se nacionalna i socijalna kohezija zasnjuje na realnim ekonomskim kretanjima u sektoru usluga, kao i na ubrzanom tempu urbanog i ruralnog razvoja;
- interes i već institucionalizovana podrška međunarodne zajednice, posebno USAID-a i fondova Evropske unije usmerenih na izgradnju konkurentskog kapaciteta preduzeća i javnih institucija Srbije.

Imajući u vidu ovako određene okvire za novo turističko pozicioniranje Srbije, izvesno je da ono mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji dominantno utiču na opšti uspeh i brzinu etabliranja Srbije kao turističke destinacije. Reč je o najmanje tri ključna faktora i to:

- objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, to jest definisanih strateških potencijala za uspeh u turizmu;
- analizi i evaluaciji aktuelnih i očekivanih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi za tržišnu penetraciju Srbije;
- analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje "statusa quo" u realnom konkurentskom krugu.

12.2. CENTRALNI ELEMENTI PONUDE ATRAKCIJA I RESURSA

Elementi ponude i atrakcija Srbije su brojni i izdašni. Međutim, njihovo stavljanje na svetsko

turističko tržište zahteva prethodno oblikovanje profesionalnih proizvoda. Pri tome, valja takođe imati na umu činjenicu da Srbija nije u stanju da u kratkom roku stavi sve svoje potencijale u turističku funkciju, što znači i da ne može odjednom da stvori velik broj međunarodno konkurentnih turističkih proizvoda.

Strateško pozicionisanje i brending Srbije kao turističke destinacije mora, stoga, da pobudi interes za putovanjima u Srbiju na bazi samo određenog broja proizvoda koji su već gotovo spremni, ili ih je u vrlo kratkom vremenu moguće pripremiti za međunarodnu komercijalizaciju. Reč je npr. o proizvodima kao što su⁴⁸:

- Gradski odmori ("City Breaks"),
- Događaji (Events),
- Kružne ture ("Touring")
- MICE,
- Rečni Cruising, te
- Specijalni interesi (manji broj).

Zahtev je, dakle, da se početnom izgradnjom svesti o Srbiji kao turističkoj destinaciji obezbedi promocija i prodaja tzv. "quick win" proizvoda, a da se paralelno osigura i stvaranje svesti o drugim strateškim vrednostima i atrakcijama na kojima će se, potom, formirati drugi internacioalno relevantni proizvodi.

12.3. GLOBALNI TURISTIČKI TRENDOVI I ŠANSE SRBIJE

Prema izvršenim analizama globalnog turističkog tržišta (**tačka 7 - Analiza konkurencije i benchmarking**), vidljivo je da globalni procesi i trendovi u turizmu idu u prilog Srbije kao nove evropske turističke destinacije. Reč je, pre svega, o činjenici da se turističko tržište i dalje diversifikuje u skladu s različitim životnim stilovima i obrascima ponašanja, odnosno promenama demografske strukture. Prosečni broj putovanja godišnje raste, a povećava se i broj razloga za turistička putovanja. Konačno, a što je i najvažnije, ubrzano raste broj oblikovanih turističkih proizvoda u kojima se događa specifičan odnos razmene vrednosti za novac, te za koje važe posebna pravila igre. Pri tome je samo po sebi razumljivo da svaki novooblikovani turistički proizvod karakterišu i sasvim specifični faktori uspeha.

⁴⁸ Više to tome videti u tački 13. ovog izveštaja.

Analiza konkurenata Srbije pokazuje, dalje, šta su uobičajeni standardi i putevi profesionalnog razvoja i uvođenja proizvoda na tržište. U skladu s rezultatima ove analize, proizlazi da je moguće srazmerno brzo, uz striktno poštovanje pravila igre i ključnih faktora uspeha, razviti nove atraktivne turističke proizvode i pridobiti lojalnost međunarodnog tržišta za svaki proizvod nezavisno od lokacije na kojoj se isti nalazi. Kad je reč, dakle, o Srbiji, pažljiv izbor proizvoda s kojima se inicijalno ide na tržište, a zatim i postepeni rast kompetencija Srbije na skali turističkih proizvoda treba posebno pažljivo odmeriti. Pri tom nivo kompetencija prilikom inicijalnog tržišnog ulaska predstavlja i osnovu za tržišni uspeh. Ako Srbija uđe na međunarodno turističko tržište bez jasne platforme, to jest u odsustvu međusobne sprege prethodno definisanih strateških potencijala za uspeh i ispravnog izbora prve generacije proizvoda koji mogu da se međunarodno komercijalizuju u kratkom roku, može da se dogodi da inicijalne marketinške i prodajne aktivnosti, nezavisno o tome koliko se u njih ulaže, ostanu bez većeg odjeka u međunarodnim okvirima. Drugim rečima, nepoštovanje osnovnih pravila igre može da dovede do neprocenjive štete na dugi rok.

Polazeći od gornjih konstatacija, adekvatni "branding" s kojim Srbija inicijalno treba da uđe u svet međunarodnog turističkog biznisa mora da ima pozitivnu korelaciju s inicijalnim portfoliom srpskih turističkih proizvoda koje je odmah, ili u najkraćem roku, moguće komercijalizovati. Ukoliko, pak, Srbija, umesto tipično turističkom, primat da opštem državnom branding, treba nastojati da se uspostavi maksimalno čvrsta veza između željene izgradnje nacionalnog imidža s jedne strane, i današnjih konkurentnih turističkih proizvoda Srbije s druge strane.

12.4. ANALIZA KONKURENTSKOG TURISTIČKOG POZICIONIRANJA ODABRANIH NACIONALNIH TURISTIČKIH ORGANIZACIJA IZ REALNOG KONKURENTSKOG KRUGA SRBIJE

Međunarodni turistički promet u Srbiji danas ni približno ne dostiže cifre koje su, u zemlji, bile ostvarene 1990. godine. Iako je, naime, očigledno da se prihodi od međunarodnog turizma u Srbiji nakon dostignutog istorijskog minimuma u 1999. godini, dinamično povećavaju iz godine u godinu, odnosno da su se u zadnjih pet godina (period od 2000 - 2004. godine) povećali za oko 10 puta i, prema zvaničnim podacima NBJ za 2004. godinu, dostigli iznos od 221 milion USD, ovaj iznos još

uvek čini tek oko 53% prihoda ostvarenih 1990. godine (414 miliona USD). Dalje, postignut nivo prihoda od međunarodnog turizma u Srbiji još uvek je znatno manji od uporedivih prihoda zemalja koje čine realni srpski konkurentski krug. Tako je, na primer, Rumunija 2004. godine od međunarodnog turizma ostvarila prihod od oko 757 miliona USD, dok je Bugarska, prema istom izvoru, iste godine ostvarila čak 1.203 miliona USD međunarodne turističke potrošnje⁴⁹.

S druge strane, komparativne analize izvora rasta turističkog prometa ostvarenog u Srbiji u 2004. godini, pokazuju da se veći deo rasta inostranog turističkog prometa povezuje s porastom poslovnih poseta i kratkih turističkih boravaka u Beogradu i drugim većim gradovima, a samo u manjoj meri s turističkim prometom realizovanim u drugim, u međunarodnom smislu, donekle afirmisanim turističkim destinacijama kao što su Kopaonik, Zlatibor i sl.

Dalje, u poslednjih par godina beleži se i značajan rast turističkog prometa Dunavom (preko 51 hiljada dolazaka brodovima u Beograd u prvih devet meseci 2005. godine), što predstavlja povećanje od gotovo 6 puta u odnosu na 2000. godinu. Očekivanja ovog prometa u budućnosti su izrazito optimistička, s obzirom na pozitivne trendove "river cruising-a" u Evropi⁵⁰.

Iako se određeni rast fizičkog prometa beleži u znatno manjoj meri i u drugim delovima Srbije, važno je istaći da je u 2003. godini ukupni obim potrošnje koji je ostvaren u unutrašnjosti Srbije⁵¹, dostigao samo oko 20% ukupno registrovane turističke potrošnje u zemlji. Ovo je neobično važno iz razloga što u pozicioniranju zemlje treba voditi računa o realnim izvorima rasta turističke potrošnje, želi li se, u srednjoročnom periodu, ekonomske koristi od turističke potrošnje ravnomerno rasporediti na sve delove (turističke regionalne klastere) Srbije.

Polazeći od današnje disperzije turističkog prometa u zemlji, a vodeći istovremeno računa i o perspektivi razvoja kapaciteta i sadržaja turističke ponude, rast turističkog prometa u Srbiji na kratak rok, će u najvećoj meri zavisiti kako od urbanog potencijala Beograda i Novog Sada da podrže duži boravak dunavskih izletnika i poslovnih gostiju na svom prostoru, tako i od apsorpcionog kapaciteta Dunava kao rekreativnog plovnog pravca. U tom kontekstu, dakle, turistički klasteri Beograd i Vojvodina, s Dunavom kao plovnim koridorom, s proizvodima kratkih boravaka, touringa, MICE-a (sastanci, podsticajna putovanja, kongresi i

⁴⁹ U obe zemlje radi se samo o prihodima hotela i restorana.

⁵⁰ Videti o tome više u tački 5. - Analiza konkurencije i benchmarking.

⁵¹ Statistički obuhvaćen kao prihod preduzeća turističkog sektora.

Prvi fazni izveštaj

izložbe), događaja (events) i rečnih krstarenja (river cruise) zaista u kratkom roku mogu da odigraju ulogu inicijalnih turističkih proizvoda pogodnih za internacionalnu komercijalizaciju.

Konačno, a pre nego što se krene u važan i mukotrpan posao izgradnje integralnog srpskog turističkog brenda, valja takođe imati na umu šta su napravile zemlje koje, u odnosu na Srbiju, predstavljaju njen realni konkurentski krug, nezavisno o tome da li je reč o pojedinačnim turističkim proizvodima, ili je reč o Srbiji kao turističkoj destinaciji.

Realni konkurentski krug za srpsku turističku ponudu čine danas odabrane države Srednje i Jugoistočne Evrope. Pri tom, zapadnu granicu tog kruga predstavlja Slovenija, severnu Mađarska, istočnu Rumunija i Bugarska, a južnu Crna Gora i Makedonija, kako je prikazano na sledećoj slici.

Imajući u vidu gore opisan/prikazan realni konkurentski krug, jasno je da se vrsta i kvalitet resursne osnove koja čini osnovnu razmensku vrednost srpske turističke ponude potpuno oslanjaju na kontinentalne resurse. Zbog toga je od interesa ispitati koja su racionalna uporišta aktuelnih marketinških strategija turističkih organizacija zemalja realnog konkurentskog kruga zasnovanih na afirmisanju sopstvenih, dominantno kontinentalnih resursa.

Položaj Srbije u Srednjoj i Jugoistočnoj Evropi



Izvor: NTO Rumunije, 2005.

Na bazi informacija u sledećoj tabeli vidljivo je da se sve konkurentske nacionalne turističke organizacije, osim crnogorske, pozicioniraju na osnovu iskustvene dimenzije ponude koja se nudi globalnom tržištu. Pri tom je uočljivo da Slovenija ističe rekreativnu dimenziju svoje ponude, Mađarska emotivnu dimenziju ponude, dok

Rumunija afirmiše tipični turistički kliše "gostoprimstvo". Napokon, Crna Gora još ne diferencira svoju ponudu u iskustvenoj dimenziji nego koristi kliše turističkog "El Dorada", afirmišući maksimalnu korist za turiste. Dalje, analiza upućuje na zaključak da slovenačka i mađarska turistička organizacija, u velikoj meri, zasnivaju svoje strategije pozicioniranja na teorijskim saznanjima koje turizam i rast turističke potrošnje povezuju s širim generičkim okvirom ekonomije iskustva.^{52,53}

U Pine i Gilmoreovoj perspektivi, ekonomske strukture evoluiraju u vremenu na način da nakon proizvoda, dobara (roba), odnosno usluga, u zadnjoj fazi razvoja, nude iskustva. Ovaj pristup je posebno relevantan za hotelsku industriju i industriju putovanja. Naime, ova je industrija, prirodno izrasla iz ekonomije usluga, pa je, s time u skladu, odavno otkrila da "doživljaj" ima puno veću razmensku vrednost nego "usluga". Zbog toga su principi "ekonomije iskustva" vrlo brzo prihvaćeni među turističkim teoretičarima i praktičarima, i u potpunosti primenjeni u strukturnoj analizi receptivne turističke funkcije.

Komparativna analiza turističkih slogana konkurentskih zemalja

Država	Slogan		Racionalni osnov
	Engleski	Srpski	
Slovenija	Inigorates	Okrepljuje	Rekreativno iskustvo
Mađarska	Talent for entertaining	Talenat za zabavu	Emotivno iskustvo
Rumunija	Come as a tourist, leave as a friend	Dodi kao turista, vrati se kao prijatelj	Iskustvo gostoljubivosti
Bugarska			
Crna Gora	Best place for tourists	Najbolje mesto za turiste	Komercijalni rezultat
Makedonija

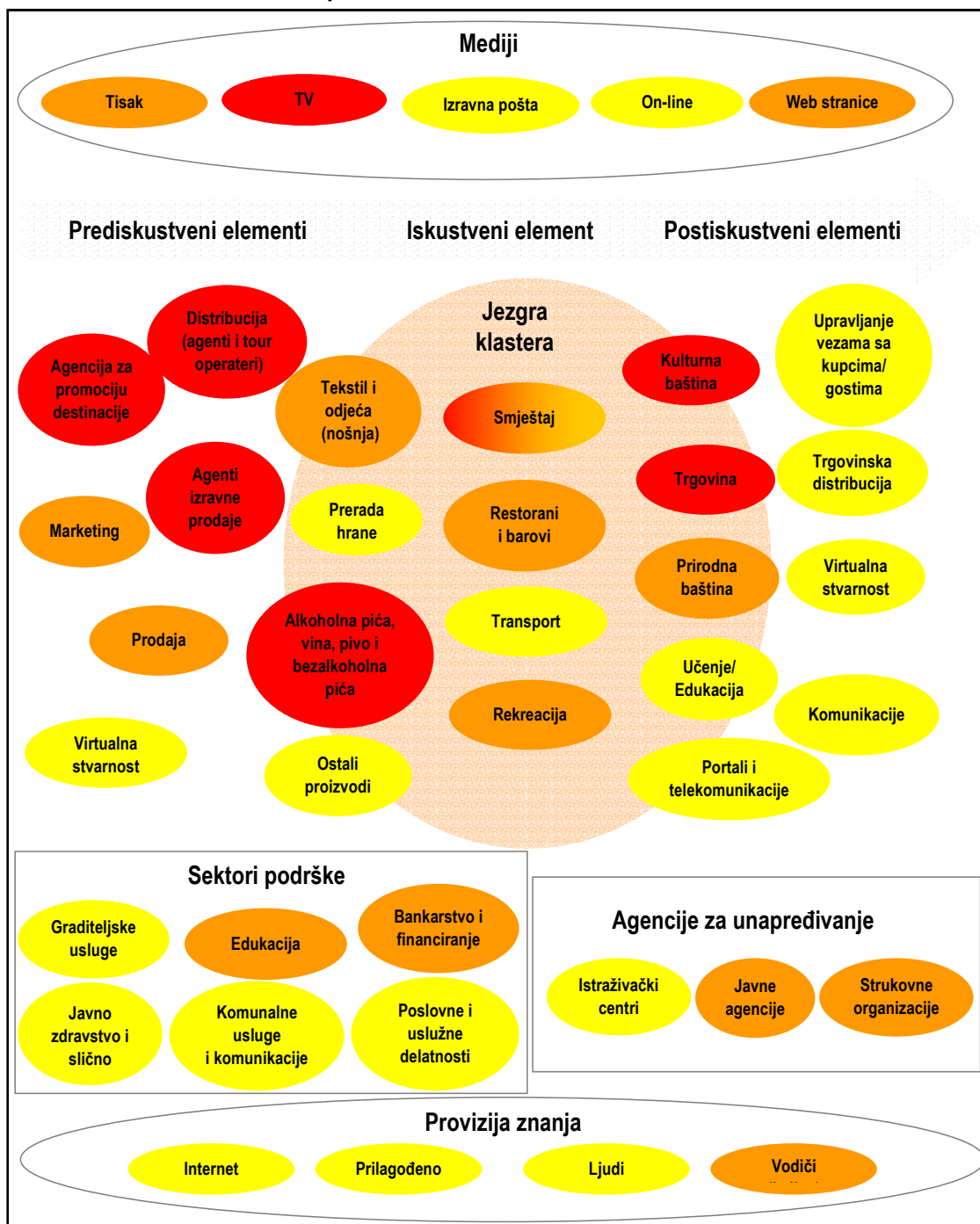
Izvor: Arhiva Horwath i Horwath Consultinga, Zagreb, 2005

⁵² Pine, J.B. and Gilmore, J.H. (1998) Wellcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, (July – August): 97 – 105

⁵³ Pine, J.D. and Gilmore, J.H. (1999) *The Experience Economy: Work is Theatre&Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Turistička ponuda u perspektivi ekonomije iskustva

Mapa klastera u turizmu



Izvor: WTTC 2004., nepoznat autor

Prvi fazni izveštaj

Struktura turističke ponude u perspektivi ekonomije iskustva, jasno pokazuje razloge zbog kojih je pitanje "brandinga" nacionalnih turističkih ponuda i pojedinih regija, unutar njih, bitno za uspešan razvoj receptivne turističke funkcije. Uzimajući, naime, u obzir intenzitet s kojim pojedini elementi "receptivnog klastera" utiču na "snagu" klastera u celini, jasno je da oni elementi koji diferenciraju teritoriju imaju najjači "ponder" u prikazanom sistemu. Naime, u središnjem delu klastera (jezgro klastera) najintenzivnije su obojeni elementi: a) pića, vina, piva i bezalkoholnih pića, b) kulturne i prirodne baštine i, c) trgovine, dok se elementi smeštaja i ugostiteljstva nalaze tek na četvrtom i petom mestu po intenzitetu uticaja na snagu klastera.

Takođe, u zoni "prediskustva" najjači "ponder" veže se, ponovo, upravo za promociju destinacije, a ne smeštaja, pa je, prema tome, jasno da, u marketingu, "branding" teritorije postaje ključni zadatak nacionalnih turističkih organizacija. Znajući, dakle, da razvoj nacionalnih turističkih ponuda generalno ide u smeru ekonomije iskustva, korisno je analizirati ključne elemente "pozicioniranja" pojedinih država koje predstavljaju konkurentsku "arenu" relevantnu za srpsku turističku ponudu. Zbog toga će se, u nastavku, prikazati simboli - logo i slogan - koji otkrivaju filozofiju koju, u razvojnom i tržišnom smislu, zastupaju odabrane turističke države, a s ciljem da se elementi analizirani u tabeli 1 dodatno vizuelizuju.

12.5. UPOREDNI PRIKAZ REŠENJA ZA LOGO I SLOGAN U ODABRANOM KONKURENTESKOM KRUGU

a) Slovenija



b) Mađarska



Talent for entertaining

c) Crna Gora



d) Rumunija



Prvi fazni izveštaj

e) Bugarska



Iako svi gore prikazani logotipi i slogani svedoče o različitim taktičkim rešenjima u izboru "zaštićene marke" države kao makro destinacije, ipak je izvesno da se sve prikazane države drže najmanje dva principa i to:

- potreba turističke afirmacije boja nacionalnih zastava⁵⁴, odnosno
- poruke o iskustvu kao o osnovnoj razmenskoj vrednosti u turističkoj interakciji.

Svakako, u taktičkoj realizaciji ovih principa dolazi do razlika u a) konzistentnosti, odnosno b) kvalitetu, jer je primetno da neke zemlje u većoj, a neke u manjoj meri razumeju potrebu da logo i slogan budu usklađeni, kao i mogućnost da se nacionalne performanse turističke ponude, u okviru ekonomije iskustva, kreativno tumače na nivou individualne koristi turista i konkurentske prednosti teritorije, sugerišući tako razmenu na ravnopravnoj osnovi. Suština ove konvergencije između koristi za potrošača i konkurentske organizovanja teritorije na principima ekonomije iskustva je afirmacija nacionalnog identiteta specifične turističke ponude. Ovo se radi kako bi se postigla dva cilja:

- povećanje koristi za potrošača na lokalnom nivou; i
- povećanje diskrecione potrošnje po danu boravka turista.

Pri tome je važno naglasiti da profesionalni uvid u današnji način tržišnog pozicioniranja zemalja realnog konkurentskeg kruga pokazuje veću konzistentnost slovenačkog, odnosno mađarskog nastupa, u odnosu na onaj koji prikazuju Crna Gora ili posebno Rumunija.

⁵⁴ Ovo je inače, sveevropski fenomen jer ga primenjuju gotovo sve turistički jake države Starog kontinenta.

12.6. PREDLOG ALTERNATIVNOG STRATEŠKOG TURISTIČKOG POZICIONIRANJA SRBIJE

Uzimajući u obzir prethodne analize i ocene vezane uz srpske strateške potencijale za uspeh u turizmu, ključne trendove na međunarodnom turističkom tržištu i, posebno, najbolje marketinške prakse nacionalnih turističkih organizacija iz realnog konkurentskeg kruga, Srbiji trenutno na raspolaganju stoje tri, međusobno bitno različita, generalno utemeljena koncepta za strateško turističko pozicioniranje.

Prvi mogući pristup budućem pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije jeste onaj koji se prirodno nameće kada se uzme u obzir:

- a) prednost promovisanja turističkih iskustava u pozitivnom "emotivnom" kontekstu, odnosno
- b) neiskorišćenost pojma "Balkan" u turističkom pozicioniranju.

Imajući, naime, u vidu činjenicu da se u poslednjoj deceniji ni jedna od tradicionalnih balkanskih država nije okrenula turističkoj valorizaciji pojma "Balkan" koji, bez sumnje, predstavlja neiscrpu osnovu za "branding" turističkih iskustava na "emotivnoj" skali, važno je istaći da bi ova opcija, na duži rok, mogla da predstavlja veliki marketinški potencijal u turizmu. Međutim, treba ukazati na činjenicu da postoji opšti deficit pozitivne konotacije pojma Balkan.⁵⁵

Istovremeno, treba upozoriti na činjenicu da preliminarna testiranja ukazuju na još uvek izuzetno visok rizik ovakvog pristupa pozicioniranju Srbije, i to ne samo zbog problema brze organizacije lanca vrednosti turističke ponude na čitavoj teritoriji Srbije, već i zbog elementa interne repulzije prema atributu "Balkan". Naime, izbor slogana koji pozicionira državu, mora biti konzistentan s razvojem proizvoda i usluga kako bi se generisao željeni rast turističke potrošnje. Prema tome, eventualni unutrašnji konflikti koji mogu nastati zbog interne repulzije pojma "Balkan", mogu da proizvedu otpore u vrednosnom sistemu ponude koji se ne bi mogli efikasno premostiti ni na koji način. S obzirom na vrlo visoke očekivane društvene troškove ovog pristupa i posebno interese Srbije da se što pre, i uz minimalne transakcione troškove, efikasno integriše u evropsko turističko tržište, ovakav se pristup za sada ne čini odgovarajućim.

Drugi pristup turističkom pozicioniranju Srbije moguće je izvesti iz kombinacije nekoliko utvrđenih strateških prednosti, odnosno potencijala

⁵⁵ O ovom problemu nadahnutu studiju, *Imaginami Balkan*, napisala je Amerikanka bugarskog porekla Marija Todorova 1997. godine

Prvi fazni izveštaj

za uspeh, a koji su u direktnoj korelaciji s nekoliko turističkih proizvoda koje je moguće odmah, bez rezerve, i uz minimalna ulaganja, globalno komercijalizovati. Reč je o pristupu koji se bazira na sledećim pretpostavkama i/ili komponentama:

- razmenska vrednost i prepoznatljivost Dunava kao strateškog evropskog kontinentalnog turističkog resursa koji, u svom najatraktivnijem delu, integriše brojne srpske turističke atrakcije;
- ključna atrakcijska prednost Beograda koji, nakon, Beča i Budimpešte, predstavlja treću "dunavsku" metropolu s jakim obeležjima kosmopolitizma, hedonizma i gastronomije,
- ključan geostrateški položaj Srbije u kontekstu Srednje i Jugoistočne Evrope, čija stabilnost u velikoj meri utiče na stabilnost Evropske unije u celini.

Ova opcija, nakon izvršenih preliminarnih testiranja, ima vrlo dobre pretpostavke za uspeh na međunarodnom turističkom tržištu, iako ona ne integriše celokupni turistički prostor Srbije. Međutim, ona je u direktnoj vezi s najjačim trenutnim turističkim atrakcijama Srbije i, što je najvažnije, s proizvodima koje je moguće bez čekanja i uz minimalna ulaganja, odmah komercijalizovati u međunarodnim okvirima (tzv. "quick wins"). Prema tome, pod pretpostavkom da dobije politički konsenzus, ovaj pristup može da posluži kao izrazito snažan komunikacioni obrazac, pa ga stoga valja detaljnije elaborirati.

Imajući u vidu prethodno spominjane principe u odabiru budućeg pozicioniranja na načelima struke, Srbija, bez sumnje, mora prihvatiti sledeće konstante:

- odabrati za slogan ključne reči koje istovremeno upućuju na geostrateški položaj i ključne tzv. "quick win" resurse;
- odabrati za logo ono rešenje koje afirmiše nacionalnu zastavu na simbolički, grafički besprekoran, i maksimalno kreativan način;
- izbeći zamke iznad ili ispod pozicioniranja ("over or under positioning") kako bi se smanjili oportunitetni troškovi koji iz toga mogu da proizađu.

S druge strane, polazeći od današnjeg stanja razvijenosti turističkog tržišta u Srbiji, generalno i po pojedinim karakterističnim regijama - klasterima, vizije srpskog turizma, razvoja portfolia relevantnih turističkih proizvoda, kao i željenog rasta fizičkog obima turističkog prometa u budućnosti, treba razmisliti o pragmatičnom turističkom pozicioniranju Srbije koje je, u najužem smislu, posvećeno brzom rastu internacionalnog turističkog prometa.

Ovaj pristup upućuje, dakle, na zaključak da bi se u sloganu za turističko pozicioniranje Srbije trebao koristiti "leitmotiv" Dunava i to iz sledećih razloga:

- turistička valorizacija Dunava u celom njegovom plovnom delu, kao i, preko njega, dodatna afirmacija Beograda kao glavnog grada, predstavlja za Srbiju tržišnu "quick win" opciju;
- nijedna podunavska država ne koristi u svom turističkom sloganu ovaj pojam, iako je on nesumnjivo markantan resurs u globalnim razmerima;
- veličina i važnost dunavskog koridora kroz Srbiju može usmeriti željeni razvojni zalet u sve delove Srbije ("spill-over");
- nijedan drugi turistički resurs u Srbiji nije istovremeno i nacionalno kohezivan, i globalno konkurentan.

Zbog svih gore navedenih razloga, a imajući na umu ekonomske interese turističkog sektora Srbije, bilo bi u ovom trenutku oportuno osloniti srpsku promociju na Dunav kao ključnu temu nacionalne(ih) turističke(ih) kampanje(a), pogotovo ako se nacionalno pozicioniranje doradi i adekvatnim turističkim prostornim strukturisanjem (»klasterizacijom«).

Treći pristup strateškom turističkom pozicioniranju Srbije jeste onaj kojim se Srbija pozicionira putem interpretacije skupa vrednosti koje su karakteristične samo za Srbiju i koji identifikuje vezu između ljudi, proizvoda i iskustava s jedinstvenim mestima kojima Srbija raspolaže. U tom smislu, u najvećoj meri mora da se poštuje zahtev da se spoji domaće prihvatanje brenda s prihvatanjem međunarodnog tržišta. Drugim rečima, brend koji treba da integriše sve delove Srbije, moći će da odigra ulogu ne samo turističkog nego i ulogu opšteg državnog brenda.

Na osnovu prethodnih istraživanja skup vrednosti i ključnih reči za definisanje opšteg brenda Srbije je:

- srpska kultura
- ljudi skloni zabavi
- srpska umetnost i literatura
- gostoprimstvo ljudi otvorenog srca
- strastvenost i ponos
- spoj tradicionalnog i modernog

Nacionalni brend, dalje, mora uključiti različitost turističkih iskustava koje Srbija može ponuditi. U inicijalnoj fazi, ovde je reč najmanje o sledećim proizvodima/iskustvima:

- Kratki boravci u Beogradu i Novom Sadu;

Prvi fazni izveštaj

- Touring kroz Srbiju koji odlikuje povezivanje različitih aktivnosti i atrakcija (spomenici, gastronomija, nacionalni parkovi i dr.);
- Rečna krstarenja ("river cruise") po Dunavu;
- Događaji (events) i festivali s kojima Srbija već danas može prezentovati svoju kulturu, zabavu i gostoprimstvo;
- Ruralno iskustvo i sprske banje.

Ovakav bi pristup brendiranju Srbije kao države trebalo da doprinese repositioniranju opšteg imidža Srbije s naglaskom na ključne duhovne i emotivne vrednosti ljudi i jednu novu Srbiju koja se stvara, dajući razloge ne samo za turiste da posete Srbiju, nego i razloge za investitore i međunarodnu zajednicu da podrži Srbiju u njenim reformama.

12.7. GLAVNI TURISTIČKI KLASTERI U SRBIJI

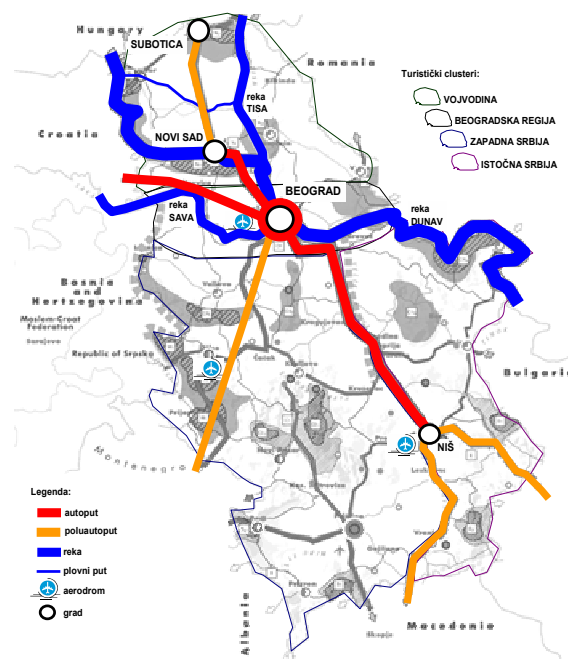
Principi racionalnog upravljanja ekonomije iskustva, ali i principi koji regulišu optimume u ekonomiji obima ("economies of scale"), sugerišu potrebu za diferenciranjem i organizacionim pojednostavljuvanjem regionalnih turističkih marki. Sledeći te principe, na donjoj slici se predlaže raspored budućih karakterističnih turističkih klastera u Srbiji.

Valja naglasiti da predlog rasporeda karakterističnih turističkih klastera u Srbiji nije utemeljen na administrativno-upravnim granicama koje aktuelno postoje unutar zemlje već, pre svega, na racionalnim uporištima u različitim oblicima ekonomije iskustva koji se, u pojedinim delovima zemlje, mogu razviti.

Bez pretenzija da se, na ovom mestu, šire razvija i elaborira buduća "branding" strategija vezana za potencijalne sprske turističke klastere, moguće je, na osnovu koncentracije različitih tipova resursa u pojedinim delovima zemlje, ponuditi načelne diferentne pozicionirajuće teme po pojedinim klasterima:

- Vojvodina – vodeno blago, panonski užitek;
- Beograd – zavodljiv i uzbudljiv; kreativan i inovativan;
- Jugozapadna Srbija – istorija i tradicija s ruralnim užicima;
- Jugoistočna Srbija – "life loving, breath taking" (i još uvek neotkrivena).

Slika 3 Predlog turističkih klastera Srbije



Izvor: Ekonomski fakultet Beograd i Horwath Consulting Zagreb

12.8. ZAKLJUČAK

U prethodnoj analizi su dati razlozi za pozicioniranje Srbije na bazi ključnih reči koje:

- ističu globalno poznat geografski pojam za čije bi se vezivanje Srbija relativno brzo i uz male troškove mogla turistički identifikovati kod inostranih turista
- ukazuju na one proizvode koji bi se najpre mogli plasirati na međunarodno tržište (»quick wins«)
- sugerišu jasnu vezu sa Evropom
- sugerišu vezu s kulturnim, duhovnim i emotivnim vrednostima podneblja i ljudi koji stvaraju turističku ponudu u najširem smislu reči.

U svakom slučaju, izabrano pozicioniranje mora uvažavati viziju turističke Srbije, proisteklu iz velikog broja obavljenih intervjua, istraživanja i održanih radionica, a koju ispitanici i učesnici dele i podržavaju.

13. EVALUACIJA I RANG PRIORITETA SRPSKIH TURISTIČKIH PROIZVODA

13.1. UVODNE NAPOMENE

Valorizacija tržišnog potencijala kako postojećih turističkih proizvoda, tako i turističkih proizvoda za koje postoji dobra resursna osnova, predstavlja prvi i osnovni korak u formiranju željenog portfolija turističkih proizvoda na bazi kojeg će neka zemlja da konkuriše na turističkom tržištu. Pri tome valja uvek imati na umu da pravilno definisan portfolio proizvoda, zasnovan na ideji konkurentskih prednosti, predstavlja ne samo najlakši put do uspeha u globalnoj tržišnoj utakmici, već i neizostavni preduslov za efikasnu zaštitu dugoročnih ekonomskih interesa zemlje. Racionalan i dobro utemeljen portfolio proizvoda ima, naime, dvojako dejstvo:

- proširuje okvir za ulaz novim igračima na viši nivo, odnosno
- omogućava efikasno dograđivanje vlastitih konkurentskih prednosti uz minimalne troškove.

U skladu s izloženim, dakle, izbor proizvoda koji će činiti srpski turistički portfolio, kao i definisanje međusobnih prioriteta u razvoju pojedinih proizvoda (odmah, kratki rok, srednji i dugi rok), predstavljaju presudna razvojna strateška pitanja na koje valja ponuditi konkretne odgovore, ukoliko Srbija želi da se, kao turistička destinacija, uspešno i na troškovno najracionalniji način uključi na međunarodno turističko tržište.

Na osnovu izvršene analize konkurentnosti i benčmarkinga (tačka 7), a uvažavajući pri tom

- kretanja na globalnom turističkom tržištu,
- trendove u korišćenju slobodnog vremena i, s tim povezane, promene u zahtevima tražnje, odnosno
- postojeću resursnu osnovu Srbije,

utvrđeno je da su za Srbiju posebno interesantni sledeći turistički proizvodi⁵⁶:

- Gradski odmor
- Kružna putovanja ("Touring")
- Poslovni turizam + MICE
- Zdravstveni turizam ("Spa/wellness")

- Planine i jezera ("Mountain and Lake Holidays"),
- Nautika
- Događaji ("Events")
- Ruralni turizam, kao i
- Specijani interesi.

Značaj ovih proizvoda za Srbiju kao turističku destinaciju, u najvećoj meri⁵⁷, proizlazi iz činjenice da ih, u svetskim razmerima, karakteriše ili a) veliki i konstantan obim tražnje, ili b) dinamična stopa rasta tražnje, ili c) velika prosečna potrošnja po danu boravka. U tom kontekstu, penetracija Srbije na tržište bilo kojeg od ovih proizvoda bi se u velikoj meri pozitivno odrazila na današnji broj i strukturu dolazaka/noćenja, kao i na ostvarenu inostranu turističku potrošnju u zemlji.

S druge strane, međutim, a usled različitih ograničenja (finansije, ljudski potencijali i sl.), nije za očekivati da Srbija odmah/odjednom, odnosno istom dinamikom može da razvije, lansira i/ili uspešno komercijalizuje sve navedene proizvode. Drugim rečima, u cilju ekonomske racionalnosti (oportunitetni trošak), logično je da se prepoznaju oni proizvodi koji, uz najmanji napor, mogu da daju najbolje efekte u što je moguće kraćem roku ("quick wins"). Dalje, ovi proizvodi treba da imaju funkciju svojevrstnih pokretača razvoja, što znači da bi se efekti njihovog brzog i uspešnog komercijalizovanja postepeno širili i na druge, investiciono i/ili tehnološki zahtevnije, proizvode. Iz toga proizlazi i zaključak da nikako ne treba da se čeka s razvojem ostalih proizvoda koje je teže razviti i komercijalizovati. Naprotiv, ako se s njihovim razvojem takođe ne bi odmah započelo, "quick win" efekti ubrzo bi nestali i ne bi došlo do postepene difuzije postignutih pozitivnih rezultata ("spillover") u druge proizvode turističkog sektora.

Primena gore izloženog razvojnog koncepta ima direktne implikacije i na regionalni aspekt razvoja turizma u Srbiji. Naime, u prvom bi se koraku, po logici stvari, najbrže turistički razvijale one regije koje bi imale najveće šanse/potencijale da razviju i komercijalizuju tzv. "quick win" proizvode. Isto kao i u slučaju proizvoda, ove bi regije imale ulogu pokretača turističkog razvoja Srbije, pri čemu bi se pozitivni efekti ostvarenog turističkog prometa u

⁵⁷ Izuzeci od ovih kriterijuma predstavljaju donekle jedino proizvodi Ruralni turizam i Specijalni interesi. Razlog za uključivanje ovih proizvoda u portfolio turističkih proizvoda Srbije bazira se na resursnoj osnovi koja izrazito pogoduje razvoju ovih proizvoda, odnosno otvaranje ruralnog prostora ekonomskom razvoju na dugoročno održiv način, a što bi trebalo da doprinese ravnomernijem regionalnom razvoju Srbije i postepenom povećavanju blagostanja ruralne populacije.

⁵⁶ Za tačnu definiciju svakog od navedenih proizvoda vidi tačku 7. - Analiza konkurencije i benchmarking.

Prvi fazni izveštaj

takvim regijama sve više širili i otvarali razvojni prostor regijama koje danas, objektivno, imaju manje šanse za brzo komercijalizovanje svojih proizvoda.

Što se tiče metodologije na bazi koje su utvrđeni prioriteta u razvoju identifikovanih turističkih proizvoda, korišćen je sledeći pristup:

- u prvom koraku je izvršena ocena tržišne atraktivnosti identifikovanih proizvoda,
- u drugom koraku, na bazi analize ključnih faktora uspeha, izvršena ocena konkurentnosti Srbije u odnosu na svaki od identifikovanih proizvoda,
- u trećem koraku, na bazi matrice atraktivnosti i konkurentnosti, je izvršena konačna ocena razvojnih prioriteta u komercijalizovanju pojedinih proizvoda.

13.2. OCENA ATRAKTIVNOSTI IDENTIFIKOVANIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Da bi se na objektivan način utvrdilo koji je od navedenih proizvoda tržišno najatraktivniji, korišćen je sledeći metodološki pristup:

a) svaki od identifikovanih interesantnih turističkih proizvoda valorizovan je prema kriterijumu očekivanog doprinosa razvoju turizma Srbije, odnosno društveno-ekonomskom razvoju zemlje u celini;

b) ocenjivanje je sprovedeno na bazi prethodno definisanih varijabli tržišne atraktivnosti (prema Porteru), koje su dopunjene i dodatnim varijablama relevantnim za aktuelni trenutak/trenutno stanje društveno-ekonomskog razvoja Srbije,

c) svaka od definisanih varijabli posebno je ocenjivana na skali od 1 (beznačajan doprinos) do 5 (najveći doprinos), pri čemu je pretpostavljeno da su sve varijable podjednako važne (nema ponderisanja).

Posebno valja naglasiti činjenicu da su se prilikom ocenjivanja atraktivnosti identifikovanih proizvoda, uz oslanjanje na ekspertno mišljenje stručnog tima, u najvećoj mogućoj meri koristila i saznanja proizašla iz:

- radionica sa "stakeholderima" turizma Srbije, odnosno
- stavova i mišljenja anketiranih vodećih srpskih intelektualaca.

Rezultati prethodno opisanog postupka valorizacije identifikovanih turističkih proizvoda, interesantnih za razvoj turizma u Srbiji, odnosno utvrđivanje

prioriteta u razvoju pojedinih proizvoda, detaljno je prezentovano u nastavku.

Za objektivnu ocenu potencijala/atraktivnosti identifikovanih turističkih proizvoda od posebnog interesa za Srbiju i, u tom smislu, utvrđivanje razvojnih prioriteta, korišćene su sledeće relevantne varijable:

- pretnje ulaska novih konkurenata - što je ova pretnja veća, pritisak na prodajnu cenu je veći, a atraktivnost pojedinog proizvoda je manja.
- pretnje od supstituta - što je ova pretnja veća, mogućnost gubitka dela tražnje je veća, a atraktivnost pojedinog proizvoda je manja.
- intenzitet rivalstva (konkurencije) - što je veći intenzitet rivalstva, pritisak na prodajnu cenu je veći, a atraktivnost proizvoda je manja.
- pregovaračka snaga na strani kupaca - što je ta snaga veća, pritisak na cenu je veći, a atraktivnost proizvoda je manja.
- pregovaračka snaga na strani dobavljača - što su dobavljači bolje organizovani i jači, materijalni troškovi su viši, a atraktivnost proizvoda je manja.
- kreiranje imidža destinacije - što pojedini proizvod više doprinosi kreaciji pozitivnog imidža Srbije i srpskog turizma, njegova je atraktivnost veća.
- obim tražnje - što je veći broj postojećih potencijalnih kupaca/korisnika određenog proizvoda, njegova atraktivnost je veća.
- potencijal rasta tražnje - što je veća stopa rasta potencijalnih kupaca određenog proizvoda, njegova je atraktivnost veća.
- brzina privlačenja (stranih) ulaganja - što je veći potencijal određenog proizvoda za privlačenje razvojnog kapitala u zemlju to je taj proizvod atraktivniji.
- visina potrebnih ulaganja - što je viši nivo potrebnih ulaganja povezanih s razvojem i komercijalizacijom određenog proizvoda, to je njegova atraktivnost niža.
- tehnička i upravljačka kompleksnost - što je ova kompleksnost veća, odnosno što su ukupne (materijalne, finansijske i organizacione) prepreke koje je potrebno prevazići kako bi se neki proizvod uopšte mogao ponuditi tržištu veće, proizvod je manje atraktivan.

Nakon što su, dakle, definisane varijable za ocenu atraktivnosti, a time i kriterijumi za definisanje prioriteta u razvoju i/ili komercijalizovanju svakog od prethodno navedenih turističkih proizvoda, sam ocenjivački postupak, kao i konačno utvrđivanje

Prvi fazni izveštaj

ranga atraktivnosti pojedinih turističkih proizvoda prezentovan je u sledećoj tabeli.

Na osnovu izvršenog procesa ocenjivanja, dakle, najveći rang prioriteta imaju sledeći proizvodi:

1. gradski odmor, poslovni turizam + MICE i događaji
2. kružne ture, specijalni interesi
3. nautika
4. spa/wellness, planine i jezera, ruralni turizam.

Ocena atraktivnosti pojedinih turističkih proizvoda

Evaluacijski kriterijumi	TURISTIČKI PROIZVODI								
	Gradski odmor	Touring	Poslovni + MICE	Spa/wellness	Planine i jezera	Nautika	Događaji	Spec. interesi	Ruralni
Pretnja ulaska novih konkurenata	1	1	3	4	3	4	4	3	3
Pretnja od supstituta	4	4	5	4	3	4	3	5	3
Intenzitet rivalstva (konkurencije)	1	2	3	3	3	3	5	3	3
Pregovaračka snaga na strani kupaca	4	3	3	5	3	3	5	5	3
Pregovaračka snaga na strani dobavljača	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Volumen potražnje	5	5	5	3	4	3	3	1	1
Potencijal rasta potražnje	5	3	5	4	4	3	3	2	3
Kreiranje imidža	5	5	5	3	3	4	5	4	4
Brzina privlačenja investicija	3	3	4	3	3	4	2	2	3
Visina potrebnih ulaganja	5	5	2	2	2	2	4	5	4
Tehnička i upravljačka kompleksnost	5	4	3	1	3	3	4	5	4
UKUPNO BODOVA	43	40	43	36	36	38	43	40	36

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

13.3. KLJUČNI FAKTORI USPEHA

Nakon što je utvrđena atraktivnost pojedinih identifikovanih turističkih proizvoda od interesa za Srbiju, a sledeći prethodno opisani metodološki postupak, u nastavku će se, kroz analizu ključnih faktora uspeha, oceniti današnji/dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u odnosu na svaki od ovih proizvoda. Ocenjivanje je izvršeno na skali od 1 (jako loše) do 5 (izvanredno).

13.3.1. GRADSKI ODMOR

Proizvod *Gradski odmor ili "City break"* je kratki gradski odmor, koji obično traje između jednog i četiri dana, ponekad i duže, a predstavlja drugi, treći ili četvrti odmor u godini.

Tržište za ovu vrstu proizvoda u Evropi je izuzetno konkurentno. U direktnoj konkurenciji su sledeći gradovi: Pariz, Amsterdam, Rim, Barselona, Prag, London, Berlin, Beč. Dodatno su u konkurenciji i tzv. "long-haul" (udaljene) destinacije: Njujork, Singapur, Hong Kong i Sidnej.

Glavni motivi dolaska u navedene gradove su kombinacija posla i provoda, istorijsko nasleđe, kultura, šoping, događaji i noćni život⁵⁸.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost u zemlju (vazduh, putevi, reke)					
Resursi i atrakcije sa potencijalom za razvoj "City break" proizvoda					
Kulturni događaji, sportske priredbe i sl.					
Smeštajni kapaciteti i ugostiteljski sadržaji zadovoljavajućeg kvaliteta					
Raznolikost ponude/paketa povezanih sa "City break" proizvodom					
Internacionalna poznatost važnih priredbi/događaja					
Interpretacijski centri, eko-muzeji, tematska područja i sl.					
Proizvodi i aktivnosti potrebne za razvoj "City break" proizvoda					
Sistem komercijalizovanja "City break" proizvoda					
Turističko označavanje resursa i atrakcija, aktivnosti, usluga, pešačkih obilazaka i sl.					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija za "City break" proizvod (prospekti, katalozi, vodiči i sl.)					
Noćni život					
Imidž koji povezuje "City break" sa korišćenjem slobodnog vremena, zabavom i aktivnostima					

⁵⁸ Više o ovom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja

Prvi fazni izveštaj

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da je trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi gradskog odmora mnogo bolji od od svih drugih identifikovanih turističkih proizvoda⁵⁹ (prosečna ocena 1,8). Iako valja imati na umu da Srbija, s izuzetkom donekle samo Beograda, nema tradiciju u ovoj vrsti proizvoda, odnosno da je Beograd već postao vrlo interesantna "city break" destinacija, i to bez značajnijih koordinisanih promotivnih aktivnosti, nema sumnje da već u relativno kratkom roku Beograd, a potom i neki drugi gradovi Srbije, mogu da se adekvatno internacionalno prezentuju na tržištu gradskih odmora. U tom smislu, potrebno je, uz relativno mala ulaganja, da se hitno započne sa tržišnim prilagođavanjem ovog proizvoda zahtevima tražnje, posebno u sferi najslabije ocenjenih ključnih faktora uspeha (informacije o proizvodu, sistem komercijalizovanja, raznolikost/širina ponude i/ili paketa, uređenje pešačkih i zelenih zona, uređenje trgovine, ponuda suvenira, turističko obeležavanje, interpretacioni centri). Navedene aktivnosti, uz nužno potrebno jačanje promotivnih aktivnosti (budžeta) s ciljem primerenog informisanja međunarodnog tržišta o svim prednostima "city break" proizvoda Beograda, Novog Sada, a kasnije i nekih drugih gradova Srbije, treba da predstavljaju jedan od glavnih pravaca tzv. "quick win" dejstvovanja.

13.3.2. POSLOVNI TURIZAM + MICE

Proizvod poslovnog turizma uključuje individualce ili grupe ljudi koji putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga. On, dakle, uključuje sva lica koja putuju zbog razloga koji su povezani sa njihovim poslom, a ne odnose se na radnike na privremenom radu u određenoj destinaciji⁶⁰.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost (vazduh, putevi, reke)					
Smeštajni kapaciteti, ugostiteljski sadržaji adekvatnog kvaliteta					
Raznolikost ponude/paketa povezanih s poslovnim turizmom i MICE proizvodima (prevoz + gastronomija + večernji izlasci)					
Kvantitet i kvalitet infra i suprastrukture i usluga za razvoj proizvoda poslovnog turizma i MICE					
Sistem rezervisanja (buking) i komercijalizacije					
Kompanije specijalizovane za poslovni turizam i MICE					
Specijalizovane kompanije za destinacijski menadžment (DMC): organizatori kongresa, organizatori izložbi i sajmova i sl.					
Ponuda komplementarnih usluga: noćni život, kulturni sadržaji, zabavne aktivnosti, program za pratioce i sl.					
Sportski i/ili kulturni događaji s visokim nivoom atraktivnosti.					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija za poslovni turizam i MICE (prospekti, katalozi, vodiči i sl.)					
Nivo internih i eksternih promotivnih aktivnosti					
Sistem organizovanja (npr. Convention Bureau) za razvoj poslovnog turizma i MICE					
Nivo tražnje za poslovnim turizmom i MICE					
Nivo znanja o proizvodu poslovnog turizma i MICE od strane potencijalnih klijenata					
Kvalitet ljudskih potencijala adekvatnih profila i profesionalnog iskustva					
Imidž Srbije koji se povezuje s poslovnim turizmom i MICE					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi poslovnog turizma i MICE nije naročito povoljan (prosečna ocena 1,6).

⁵⁹ Izuzetak predstavlja samo proizvod "Događaji" s prosečnom ocenom 1,9.

⁶⁰ Više o ovom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Prvi fazni izveštaj

S druge strane, kada bi se ocenjivala konkurentnost samo gradova kao što su Beograd i, u određenoj meri, Novi Sad, ovaj bi proizvod, sasvim sigurno dobio znatno veću prosečnu ocenu, iako i u ovim gradovima valja poraditi na podizanju kvaliteta postojeće smeštajne i kongresne ponude, kao i ukupnog kvaliteta usluživanja. Drugim rečima, renoviranje i tržišno repositioniranje postojeće hotelske ponude, kao i modernizacija postojećih MICE kapaciteta, uz odgovarajući profesionalizam u sferi ljudskog potencijala, trebalo bi da predstavljaju jedan od najbržih i najefikasnijih puteva privlačenja poslovnih (stranih) gostiju u Beograd i, u manjoj meri, Novi Sad.

Dalje, geostrateški položaj Srbije i investicije u saobraćajnu infrastrukturu (posebno koridor X), nastavak procesa privatizacije i strukturnih reformi, kao i već započete aktivnosti na procesu pridruživanja Evropskoj uniji (potpisan Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju), trebalo bi da garantuju brzu stopu privrednog rasta i povećanje životnog standarda, odnosno da privuku pažnju poslovnih ljudi i inostranih kompanija zainteresovanih za otvaranje poslovnih operacija u Srbiji.

Sve navedeno, uz konzistentan i dobro organizovan sistem promocije i komercijalizovanja MICE ponude Beograda, a koji može brzo da se uspostavi kroz beogradski ili srpski Convention Bureau, trebalo bi da rezultuje ne samo relativno brzom i uspešnom tržišnom penetracijom proizvoda poslovnog turizma i MICE, već i brzim povećanjem broja inostranih noćenja poslovnih i MICE gostiju prvo u Beogradu i Novom Sadu, a ubrzo i u drugim delovima/regijama Srbije ("quick win").

13.3.3. KRUŽNE TURE ("TOURING")

Touring je jedan od najznačajnijih sektora u receptivnom turizmu. Uobičajena praksa je da se dolazi u destinaciju autobusom, autom ili avionom i onda se započinje određena tema ture⁶¹.

Kružne ture u Srbiji mogu da budu povezane s određenim regijama (npr. Vojvodina, Raška Srbija i sl.), odnosno temama (manastiri, rimsko nasleđe, gastronomija, etno, eko, specijalni interesi i sl.).

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost u Srbiju/pojedine delove Srbije za potrebe "Touringa" (vazduh, putevi, reke)					
Lepota prirode i očuvanost čovekove sredine					
Turistički resursi i atrakcije					
Informacije i promocija "Touringa" unutar zemlje i u inostranstvu					
Smeštajni kapaciteti i ugostiteljski sadržaji adekvatnog kvaliteta					
Atraktivnost i nivo specijalizacije lokalnih trgovina i radnji					
Lokalni suveniri i specifična ponuda					
Pešačke i zelene zone					
Raznolikost ponude i usluga povezane s proizvodom "Touringa"					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija o proizvodima "Touringa"					
Sistem komercijalizovanja proizvoda "Touringa"					
Kompanije-organizatori aktivnosti i događanja					
Specijalizovani vodiči i ture u zemlji na različitim jezicima					
Turističko označavanje tura i itinerera					
Interpretacioni centri i centri dobrodošlice					
Imidž "Touringa" u Srbiji					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi kružnih tura nije dobar (prosečna ocena 1,5), uprkos činjenici da postojeći resursno-atraktivni potencijal zemlje predstavlja vrlo dobru bazu za razvoj ovog proizvoda.

⁶¹ Više o ovom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Prvi fazni izveštaj

Na bazi današnjeg stanja konkurentnosti Srbije u domenu kružnih putovanja, a s obzirom na opšte stanje ponude, Srbija bi odmah trebalo da započne sa dobro osmišljenim aktivnostima podizanja kvaliteta ukupne ponude potrebne za uspešno konkurisanje ovog proizvoda na svetskom tržištu, posebno na područjima gde je i sa malo novca moguće napraviti velike kvalitativne pomake i brzo poboljšati današnju konkurentsku poziciju (informacije o kružnim turama, uređenje pešačkih i zelenih zona, uređenje trgovine, ponuda suvenira, turističko obeležavanje, interpretacioni centri i sl.). Kroz takav pristup razvoju ovog proizvoda, Srbija bi već u kratkom roku mogla bitno da popravi svoju današnju konkurentsku poziciju i privuče znatno veći broj inostranih gostiju u zemlju.

13.3.4. ZDRAVSTVENI TURIZAM

Za razliku od tzv. "wellness" turizma, zdravstveni turizam se tiče klijenata sa raznim zdravstvenim problemima koji putuju radi terapija / tretmana koji će im pomoći da poboljšaju svoju zdravstvenu situaciju⁶².

Zdravstveni turizam predstavlja značajnu kategoriju u turizmu Srbije, najviše usled kvaliteta i velikog broja izvora lekovitih voda, različitih terapijskih svojstava. Pri tom je ovaj proizvod, uprkos značajnog broja savremeno uređenih lečilišnih kompleksa, još uvek orijentisan gotovo isključivo na domaću tražnju. Razlog ovakvom stanju verovatno treba tražiti u činjenici da je celi sistem banja danas u funkciji sistema socijalnog osiguranja radnika (pod ingerencijama Ministarstva zdravlja), usled čega se naglasak stavlja na kvalitet zdravstvene usluge, a znatno manje na kvalitet smeštajne, ugostiteljske i zabavne ponude, koja trenutno ne može da udovolji kriterijumima internacionalne tražnje.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost za potrebe razvoja proizvoda zdravstvenog turizma (vazduh, putevi, reke)					
Kvantitet i kvalitet smeštajnih kapaciteta i ugostiteljskih sadržaja adekvatnog standarda usluživanja					
Specijalizovani kapaciteti i usluge za zdravstvene tretmane					
Nivo sigurnosti i higijene objekata i opreme					
Sadržaji ponude i oprema koji su renovirani, obnovljeni i/ili kupljeni tokom poslednjih 5 godina					
Specijalizovani, međunarodno priznati zdravstveni stručnjaci (lekari, nutricionisti i sl.), kao i ponuda usluga za posebne tretmane					
Raznolikost ponude/paketa povezanih sa zdravstvenim turizmom (prevoz + smeštaj + ugostiteljski sadržaji + tretmani)					
Kvantitet i kvalitet sadržaja, opreme i usluga proizvoda zdravstvenog turizma					
Sistem rezervisanja (biking) i komercijalizovanja za proizvod zdravstvenog turizma					
Ponuda i nivo komplementarnih zdravstvenih usluga (kursevi joge, relaksacija, rekuperacija i sl.)					
Ponuda komplementarnih turističkih usluga - večernji izlasci, noćni život, zabavne aktivnosti, događaji i sl.					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija za proizvod zdravstvenog turizma (prospekti, katalozi, vodiči i sl.)					
Nivo tražnje za proizvodom zdravstvenog turizma					
Nivo znanja i informisanosti potencijalnih klijenata o proizvodu zdravstvenog turizma Srbije					
Ljudski potencijali sa odgovarajućim znanjima, veštinama i profesionalnim pristupom					
Imidž Srbije povezan sa proizvodom zdravstvenog turizma					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi

⁶² Više o ovom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Prvi fazni izveštaj

zdravstvenog turizma nije posebno dobar (prosečna ocena 1,6).

Broj banja i kvalitet voda na kojima se njihovo poslovanje zasniva nesumnjivo predstavlja velik razvojni potencijal i kapital Srbije za budućnost. Ovo je, po pravilu, povezano sa značajnim ulaganjima u proizvod u cilju internacionalizacije celokupnog biznisa, a do kojeg ne može da dođe u kratkom roku usled nepostojanja kvalitetnog destinacijskog menadžmenta. To podrazumeva međusobnu podelu odgovornosti i koordinaciju aktivnosti u sledećim sferama:

- upravljanje (korišćenje) termalnog izvora,
- pružanje zdravstvenih tretmana,
- hotelska i ugostiteljska ponuda,
- upravljanje prostorom (problematika "divlje gradnje" i uništavanje prostora),
- urbana estetika (čistoća, fasade kuća, novokomponovana gradnja, parkovi i šetališta i sl.)

U skladu s navedenim, a u cilju privlačenja interesa međunarodne tražnje za proizvodom zdravstvenog turizma Srbije, potrebno je tržišno repositionirati današnji proizvod banja/lečilišta. To će biti moguće samo kroz značajna ulaganja u proizvodnu infra i suprastrukturu. Jasno je, dakle, da ovaj proizvod još nije spreman za internacionalno komercijalizovanje, već ga u sledećem periodu treba razvijati na način koji će postepeno eliminisati današnja "uska grla". Pri tome prvi korak treba da bude centralizacija odlučivanja o svim bitnim pitanjima zdravstvenog turizma⁶³. To može da se uradi kroz definisanje jasnih razvojnih ciljeva, koraka realizacije i efikasnog međusobnog koordinisanja svih učesnika procesa (lokalna samouprava, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo rudarstva, Ministarstvo zaštite životne sredine sl.).

13.3.5. PLANINE I JEZERA ("MOUNTAIN & LAKES HOLIDAYS")

Odmor u turističkim centrima na planinama i jezerima u zadnjih se 15 godina intenzivno razvija kroz ponudu različitih programa aktivnosti, zavisno od godišnjeg doba⁶⁴.

Proizvod "Planine i jezera" ima danas relativno značajno mesto u turizmu Srbije, posebno kad je reč o domaćim gostima. S druge strane, s izuzetkom, donekle, samo Kopaonika, ovaj proizvod danas još uvek nije internacionalno prepoznat i, shodno tome,

komercijalizovan, nezavisno o kvalitetnoj resursnoj osnovi.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost za potrebe razvoja proizvoda "Planine i jezera" (vazduh, putevi, reke)					
Turistički resursi i atrakcije					
Dostupne informacije i promocija proizvoda "Planine i jezera"					
Smeštajni kapaciteti i ugostiteljski sadržaji sa adekvatnim nivoom usluživanja					
Nivo atraktivnosti i specijalizacija trgovina i lokalnih radnji					
Ponuda suvenira i drugih lokalno proizvedenih artikala					
Pešačke i zelene zone					
Raznolikost ukupne ponude i usluga povezanih sa proizvodom "Planine i jezera"					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija koncentrisanih samo na proizvod "Planine i jezera"					
Sistem komercijalizovanja proizvoda "Planine i jezera"					
Specifično turističko označavanje resursa, atrakcija, usluga i sl.					
Interpretacioni centri i centri dobrodošlice					
Imidž Srbije povezan sa proizvodom "Planine i jezera"					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije ni u sferi proizvoda "planine i jezera" nije posebno dobar (prosečna ocena 1,5).

Polazeći, međutim, od osnovnih motiva turističkog boravka u turističkim centrima na planinama i jezerima (odmor i relaksacija u prirodnom okruženju, aktivnosti, odmor s porodicom i sl.), jasno je da, osim aktivnosti na podizanju svesti međunarodne tražnje o potencijalu Srbije u domenu odmora u planinama i na jezerima (informacije o proizvodu, imidž Srbije kao zemlje s preko 20 vrhova iznad 2000m nadmorske visine, interpretacioni centri, sistem komercijalizovanja i sl.), odnosno manje kapitalno intenzivnim aktivnostima s kojima odmah može da se započne (uređenje pešačkih i zelenih zona, uređenje trgovine, ponuda suvenira, turističko obeležavanje),

⁶³ Bilo bi idealno da ingerenciju za to preuzme resorno Ministarstvo trgovine, turizma i usluga.

⁶⁴ Više o ovom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Prvi fazni izveštaj

Srbija mora da pronade i znatna finansijska sredstva. I to ne samo za modernizovanje, rekonstrukciju i/ili izgradnju potpuno novih smeštajnih kapaciteta odgovarajuće kategorije, već i za izgradnju efikasne saobraćajne infrastrukture, kako bi se vrlo atraktivna resursna osnova planina i jezera približila velikim centrima međunarodne tražnje (aerodromi, putevi). S obzirom da je reč o procesu koji će da traje, jasno je da ovaj turistički proizvod ne može odmah da se komercijalizuje. Reč je, stoga, o proizvodu koji mora da se razvija na srednji i dugi rok.

13.3.6. NAUTIKA

Nautički proizvod vezan uz mirne vode je plovidba rekama i jezerima, koji osim glavnog motiva plovidbe uključuje i korišćenje svih infrastrukturnih objekata i komplementarnih sadržaja u funkciji turizma (marine, pristaništa i vezovi, smeštaj, prehrana, zabava, kultura).

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Postojeća infra i suprastruktura za razvoj proizvoda "Nautika"					
Dostupnost i sistem marina/pristaništa na rekama					
Smeštajni kapaciteti i ugostiteljski sadržaji sa adekvatnim nivoom usluživanja					
Komplementarne aktivnosti u ponudi: kulturni i sportski događaji i sl.					
Raznolikost ukupne ponude i usluga povezanih s proizvodom "Nautika"					
Ponuda dodatnih usluga: škola ribolova, škola vođenja brodova ("river boating courses") i sl.					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija koncentrisanih samo na proizvod "Nautika"					
Poznavanje, nivo informisanosti i promocija proizvoda "Nautika"					
Zabavna ponuda: dan/noć, programi animacija i sl.					
Imidž Srbije i geografskog područja na koje se odnosi proizvod "Nautika" (Dunav - Tisa)					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi nautike nije preterano dobar (prosečna ocena 1,6), iako je evidentno da Srbija ima vrlo dobar resursni potencijal za razvoj ovog proizvoda, koristeći se pri tom naročito rečnim tokovima Dunava i Tise. Posebno visok potencijal za nautički turizam pruža rečni tok Dunava, koji preko Budimpešte i Beča povezuje Srbiju sa rečnim tokovima visokorazvijenih zemalja Zapadne Evrope, odnosno Rumunijom i Bugarskom, kao budućim članicama Evropske unije. Osim toga, celi tok Dunava kroz Srbiju obiluje izuzetno lepim panoramskim vidicima, mestima bogatim kulturno-istorijskim nasleđem, odnosno gastronomijom, što sve zajedno pogoduje razvoju rečnog "cruisinga".

Budući da je, u uslovima nepostojanja potrebne turističke infra i suprastrukture, kao i odgovarajućih komplementarnih turističkih sadržaja, danas teško govoriti o srpskom nautičkom proizvodu⁶⁵, evidentno je da ga tek treba razviti na srednji i dugi rok. Međutim, to je povezano i sa značajnim kapitalnim ulaganjima. U tom smislu, dakle, svakako treba slediti sledeće smerove razvoja i komercijalizovanja proizvoda nautike:

- razvoj sistema marina za potrebe "garažiranja" i servis plovila,
- usluga turističkog čartera, odnosno
- "river cruise".

Kad je reč o budućem razvoju nautičkog turizma Srbije, nema sumnje da velike gradske aglomeracije poput Beograda i Novog Sada, sa svojim jedinstvenim lokacijama na Dunavu (i Savi), predstavljaju izuzetno pogodna mesta za razvoj i internacionalno komercijalizovanje ovog proizvoda na srednji i dugi rok, paralelno sa izgradnjom potrebnih turističkih i komplementarnih sadržaja.

⁶⁵ Iako je primetan dinamičan rast broja putnika koji su rečnim putem došli u Beograd.

Prvi fazni izveštaj

13.3.7. DOGAĐAJI ("EVENTS")

Događaj je aktivnost koja se dešava jednom godišnje, s potencijalom da privuče goste koji nisu deo lokalne zajednice, i koja ih podstiče na učestvovanje u određenim aktivnostima⁶⁶.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost za potrebe razvoja proizvoda "Događaji" (vazduh, putevi, reke)					
Ponuda kulturnih i sportskih sadržaja (objekata)					
Kulturni i sportski događaji i/ili manifestacije koje se organizuju u Srbiji					
Raznolikost i kvalitet događaja koji se organizuju u Srbiji					
Atraktivnost postojećih događaja u Srbiji					
Ponuda smeštajnih kapaciteta i ugostiteljskih sadržaja odgovarajućeg nivoa usluživanja					
Raznolikost ukupne ponude/paketa povezanih sa proizvodom "Događaji"					
Specijalizovane kompanije koje nude komplementarne usluge i/ili aktivnosti					
Međunarodno poznati događaji u Srbiji					
Nivo svesti ("awareness") u inostranstvu o događajima u Srbiji					
Sistem komercijalizovanja proizvoda "Događaji"					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija koncentrisanih na proizvod "Događaji" (prospekti, katalogi, vodiči i sl.)					
Usluge i proizvodi vezani za tzv. noćni život ("Night life")					
Imidž Srbije povezan sa proizvodom Događaji					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da je trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi događaja, u odnosu na druge identifikovane proizvode, relativno dobar (prosečna ocena 1,9).

S obzirom na sve veći značaj ovog turističkog proizvoda u svetu, odnosno trendove u razvoju tražnje koji sve više ukazuju na porast interesovanja za upoznavanjem drugih kultura, običaja i tradicije pojedinih zemalja/regija, a imajući na umu i:

- da u svom budućem turističkom pozicioniranju Srbija mora da istakne gostoljubivost, otvorenost, sklonost provodu i, generalno, hedonizam⁶⁷, odnosno
- da se u Srbiji već tradicionalno održava nekoliko eminentnih internacionalnih događaja (FEST, EXIT i sl.), odnosno veliki broj lokalnih manifestacija i svetkovina, od kojih određen broj već danas ima internacionalni naboj i potencijal (Guča),

ne bi trebalo da bude nikakve sumnje da upravo u sferi internacionalnog komercijalizovanja proizvoda "Događaji", Srbija u veoma kratkom roku i bez većih finansijskih ulaganja, može da ostvari uspeh i privuče značajan broj inostranih posetilaca. Drugim rečima, proizvod "Događaji" treba da predstavlja još jedno tzv. "quick win" područje aktivnosti jer potencijal rasta ovog proizvoda ima marketinšku snagu za dodatnu promociju Srbije i povećanje lojalnosti klijenata prema Srbiji.

13.3.8. SPECIJALNI INTERESI

Proizvod "Specijalni interesi" sastoji se od više tržišnih niša, i predstavlja odmorišnu aktivnost koja se događa u neobičnom, egzotičnom, udaljenom ili divljem okruženju. Usko je povezan sa visokim nivoom učestvovanja u aktivnosti od strane turista, podrazumeva da je glavni razlog njihovog dolaska upravo posebna (specijalna) zainteresovanost za upražnjavanje tih aktivnosti i najčešće se događa na otvorenom⁶⁸.

⁶⁶ Više o ovom turističkom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

⁶⁷ Na tu činjenicu su ukazala sva urađena primarna istraživanja za potrebe ove Strategije.

⁶⁸ Više o ovom turističkom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Prvi fazni izveštaj

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

	1	2	3	4	5
Dostupnost za potrebe razvoja proizvoda "Specijalni interesi" (vazduh, putevi, reke)					
Resursi i atrakcije s potencijalom za razvoj proizvoda "Specijalni interesi"					
Ponuda kulturnih i sportskih sadržaja (objekata)					
Ponuda smeštajnih kapaciteta i ugostiteljskih sadržaja odgovarajućeg nivoa usluživanja					
Raznolikost ukupne ponude/paketa povezanih sa proizvodom "Specijalni interesi"					
Specijalizovane kompanije koje nude komplementarne usluge i/ili aktivnosti					
Internacionalno poznati događaji u Srbiji					
Interpretacioni centri, tematska područja, eko-muzeji i sl.					
Informisanost i poznavanje resursne osnove i atrakcija za proizvod "Specijalni interesi"					
Sistem komercijalizovanja proizvoda "Specijalni interesi"					
Ponuda suvenira i drugih lokalno proizvedenih artikala					
Specijalizovani vodiči i ture unutar zemlje na različitim jezicima					
Turističko obeležavanje resursa, proizvoda, aktivnosti, usluga, ruta za proizvod "Specijalni interesi"					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija koncentrisanih na proizvod "Specijalni interesi" (prospekti, katalozi, vodiči i sl.)					
Ponuda proizvoda i usluga noćnog života					
Imidž Srbije povezan sa proizvodom "Specijalni interesi"					

Na osnovu izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da je trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi specijalnih interesa, u odnosu na druge identifikovane proizvode, relativno dobar (prosečna ocena 1,7).

Dalje, s obzirom da se proizvod "Specijalni interesi" prevashodno bazira na prirodnim resursima kojim Srbija obiluje (planine, reke, jezera, lovišta i sl.), može da se konstatuje da Srbija

ima vrlo dobar potencijal za razvoj ovog proizvoda, nezavisno od činjenice da je, u međunarodnim razmerama, još uvek reč o relativno malom segmentu tražnje.

U skladu sa izloženim, dakle, Srbija ima šansu da iskoristi svoje strateške prednosti i međunarodnom tržištu ponudi određen broj atraktivnih proizvoda u sferi specijalnih interesa. Pri tome mora da se vodi računa o uravnoteženom korišćenju sopstvenih prirodnih resursa. Najočigledniji primeri za brz razvoj i preduzimanje svih potrebnih aktivnosti za efikasno međunarodno komercijalizovanje proizvoda "Specijalni interesi" odnose se na sledeća područja:

- lov,
- ribolov,
- brdski biciklizam,
- posmatranje ptica (i divljači),
- paragliding,
- lekovito/aromatično bilje,
- pečurke,
- etnografija,
- meditacija i sl.

Konačno, a imajući na umu današnji nivo konkurentnosti Srbije u domenu specijalnih interesa, kao i činjenicu da za razvoj i internacionalno komercijalizovanje ovog proizvoda nije potrebno imati na raspolaganju velika sredstva, Srbija bi odmah trebalo da započne sa otklanjanjem utvrđenih slabosti, posebno u domenu nisko ocenjenih ključnih faktora uspeha (raznolikost ponude/paketa, interpretacioni centri, tematska područja, eko-muzeji, sistem komercijalizovanja, turističko označavanje, imidž Srbije povezan s ovim proizvodom). Kroz takav pristup razvoju ovog proizvoda, Srbija bi već u kratkom roku mogla bitno da popravi svoju današnju konkurentsku poziciju i privuče znatno veći broj inostranih gostiju u zemlju. Pri tom, najvažnija aktivnost u pravcu bržeg komercijalizovanja proizvoda posebnih interesa treba da bude podrška razvoju lokalnih "destination management" firmi (DMC), s ciljem preuzimanja odgovornosti za pripremu pojedinih proizvoda.

Prvi fazni izveštaj

13.3.9. RURALNI TURIZAM

Ruralni turizam podrazumeva i uključuje spektar aktivnosti, usluga i dodatnih sadržaja koje organizuje ruralno stanovništvo na porodičnim gazdinstvima/imanjima u cilju privlačenja turista i stvaranja dodatnog prihoda, poštujući principe održivog razvoja i očuvanja prirodnih resursa⁶⁹.

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja

Ključni faktori uspeha i ocena postojećeg stanja	1	2	3	4	5
Dostupnost za potrebe razvoja proizvoda "Ruralni turizam" (vazduh, putevi, reke)					
Resursi i atrakcije sa potencijalom za razvoj proizvoda "Ruralni turizam"					
Ruralni smeštajni kapaciteti i ugostiteljski sadržaji s odgovarajućim kvalitetom usluživanja					
Specijalizovani ruralni proizvodi; etno hrana, "slow food", zdrava hrana, agroturizam i sl.					
Raznolikost ponude/paketa povezanih s proizvodom "Ruralni turizam"					
Specijalizovane kompanije koje nude komplementarne usluge i/ili aktivnosti					
Interpretacioni centri, tematska područja, eko-muzeji i sl.					
Nivo informisanosti o ruralnim krajevima i ponudi Srbije					
Sistem komercijalizovanja proizvoda "Ruralni turizam"					
Ponuda suvenira i drugih lokalno proizvedenih artikala					
"Stakeholderi" ruralnog turizma organizovani u asocijacije kako bi razvijali proizvod					
Specijalizovani vodiči i ture unutar zemlje na različitim jezicima					
Turističko obeležavanje resursa, proizvoda, aktivnosti, usluga, ruta za proizvod "Specijalni interesi"					
Kvalitet i kvantitet turističkih informacija koncentrisanih na proizvod "Ruralni turizam" (prospekti, katalogi, vodiči i sl.)					
Imidž Srbije povezan sa proizvodom "Ruralni turizam"					

⁶⁹ Više o ovom turističkom proizvodu videti u tački 7. ovog izveštaja.

Na bazi izvršene evaluacije svih ključnih faktora uspeha, može da se konstatuje da trenutno dostignuti nivo konkurentnosti Srbije u sferi ruralnog turizma nije naročito dobar (prosečna ocena 1,5), nezavisno od činjenice da za njegov razvoj postoje svi prirodni, kulturni i socijalni preduslovi (prirodni potencijali, značajno poljoprivredno zemljište, značajan broj poljoprivredno aktivnog stanovništva, tradicionalni pristup poljoprivredi, dobar potencijal za agroturizam, nezaagađenost tla hemijskim supstancama i mogućnost proizvodnje "zdrave hrane", dobar potencijal za razvoj komplementarnih aktivnosti kao što su jahanje, gađanje lukom i strelom, tradicionalni lokalni gastronomski specijaliteti i sl.).

Ipak, imajući na umu činjenicu da je ovaj turistički proizvod u velikoj meri namenjen domaćem stanovništvu, a samo svojim manjim delom inostranim gostima, odnosno da je direktno povezan sa stepenom društveno-ekonomskog razvoja neke zemlje⁷⁰, odnosno raznim oblicima subvencija, beneficiranih kreditnih uslova, kao i drugih oblika direktnog podsticanja razvoja ruralnih područja, a za što Srbija trenutno nema previše interesa, logično je zaključiti kako će se ovaj turistički proizvod u Srbiji razvijati paralelno s protokom vremena i rastom blagostanja u zemlji. Drugim rečima, reč je o proizvodu koji valja razvijati na sredni i dugi rok.

S druge strane, međutim, valja još jednom posebno naglasiti činjenicu da će se razvojem, a potom i komercijalizovanjem proizvoda "Ruralni turizam", ne samo direktno doprineti ravnomernijem privrednom razvoju zemlje i smanjivanju nejednakosti u raspodeli društvenog bogatstva između urbanih i ruralnih područja, već će se na efikasan način dugoročno zaštititi, a time i sačuvati najvredniji prirodni resursi.

13.4. UTVRĐIVANJE PRIORITETA U RAZVOJU/KOMERCIJALIZOVANJU TURISTIČKIH PROIZVODA SRBIJE

Na osnovu utvrđene atraktivnosti i međunarodne konkurentnosti svih identifikovanih turističkih proizvoda od interesa za turizam Srbije, može da se konstatuje kako će za dugoročni uspeh u globalnoj tržišnoj utakmici biti potrebno dosta raditi na svim identifikovanim proizvodima.

S druge strane, međutim, analiza je ukazala na nekoliko proizvoda koji imaju najveći potencijal za brzo internacionalno komercijalizovanje, najviše usled činjenice da su:

⁷⁰ Najrazvijeniji ruralni turizam imaju danas Francuska, Austrija i Italija.

Prvi fazni izveštaj

- povezani s atrakcijama Beograda koji, uz relativno dobru saobraćajnu povezanost s glavnim emitivnim središtima, nikad nije izgubio svoj prepoznatljivi identitet, šarm i, pre svega, kosmopolitski duh;
- povezani sa specifičnim kulturološkim identitetom Srbije, usled čega ih je, u relativno kratkom roku, i bez većih finansijskih ulaganja, moguće učiniti atraktivnim, a time i interesantnim zahtevima svetske tražnje; odnosno
- povezani sa očekivanim dinamičnim privrednim razvojem zemlje u uslovima očekivanog brzog rasta interesovanja inostranih kompanija za zauzimanje vodećih pozicija na srpskom tržištu (tržištu Regiona).

Kako ne treba očekivati da će se razvoj turizma u Srbiji dešavati ravnomerno (svi proizvodi, sve regije podjednako), već, upravo suprotno, postepeno (neki proizvodi i neke regije u prvoj fazi, drugi proizvodi i druge regije u drugoj fazi itd.), sasvim je logično da neki proizvodi i neke regije odigraju ulogu pokretača turističkog razvoja zemlje, a koji će se onda postepeno kapilarno širiti i na ostale proizvode i regije Srbije ("spillover"). U

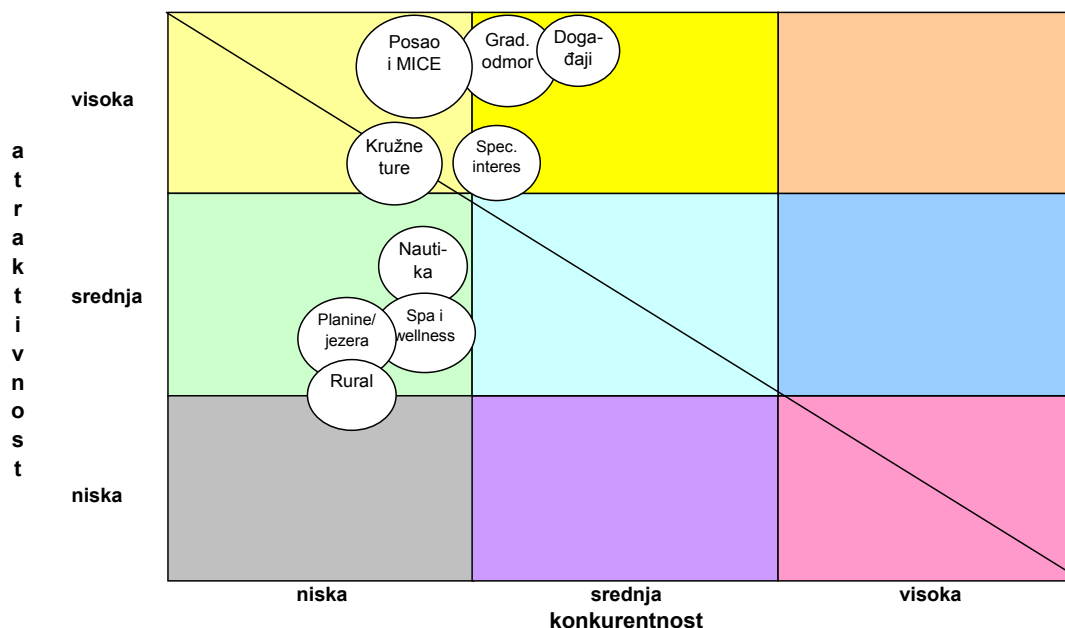
tom kontekstu, dakle, turistički proizvodi koje bi Srbija trebalo da razvija i komercijalizuje odmah, su sledeći:

- Poslovni turizam i MICE,
- Gradski odmor,
- Događaji,
- Touring (kružna putovanja), i konačno,
- "Specijalni interesi" kao grupni proizvod

Konačno, kad je reč o proizvodima "Nautika", "Planine i jezera", odnosno "Zdravstveni turizam", a zbog njihove kompleksnosti i povezanosti sa značajnim ulaganjima, njihov razvoj i međunarodno komercijalizovanje treba planirati na srednji i dugi rok. Pri tome, ovom poslu treba odmah da se pristupi kroz one aktivnosti koje se u kratkom roku mogu da realizuju (otklanjanje "uskih grla" u ključnim faktorima uspeha). Kao rezultat ovih aktivnosti i sticanja imidža atraktivne turističke destinacije, razvijaće se i proizvod ruralnog turizma.

Rang prioriteta i razvoja pojedinih turističkih proizvoda Srbije prezentovan je u matrici atraktivnosti i konkurentnosti:

Matrica atraktivnosti i konkurentnosti za Srbiju interesantnih turističkih proizvoda



13.5. KONKURENTSKA STRATEGIJA RAZVOJA PROIZVODA

13.5.1. GRADSKI ODMOR ("CITY BREAKS")

Ovo je jedan od proizvoda s najvećom globalnom atraktivnošću i vrlo visokim dugoročnim potencijalom. Za Srbiju je on posebno važan budući da je u najvećoj meri povezan s Beogradom kao ulaznom destinacijom ("hub") u otvaranju Srbije prema međunarodnom turističkom tržištu. Beograd se već naznačava u međunarodnim turističkim magazinima kao destinacija koju tek treba otkriti. Osim toga, ovde Srbija za sada ima najmanje ograničenja s pozicije osiguranja ključnih faktora uspeha. Reč je, dakle, o relativno visoko konkurentnom proizvodu kojeg je moguće brzo i efikasno komercijalizovati.

SEGMENTI PROIZVODA

a) Grupna putovanja koja se komercijalizuju putem specijalizovanih T&T kompanija, tj. organizatora, i za koje je utvrđen nesumnjiv interes pre svega za Beogradom, a manjim delom i Novim Sadom i nekim drugim mestima Srbije. Značajniju je komercijalizaciju ovog proizvoda moguće očekivati od 2007. i dalje, s obzirom na potrebno pakovanje i njegovu distribuciju posredstvom agencija i specijalizovanih touroperatora.

b) Individualna putovanja su već značajno prisutna i njihova se veća ekspanzija može očekivati odmah po izvođenju opšte turističke kampanje Srbije u svetu, što znači i da će se efekti opšte kampanje značajno odraziti na rezultate "City break" prometa od 2006. i dalje, s obzirom da neki oblikovani paketi proizvoda već ulaze u jaču internacionalnu promociju i distribuciju.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

U ovom proizvodu Srbija, posebno preko svog glavnog predstavnika, Beograda, mora da igra na kartu specijalizacije sa strategijom niskih troškova. Ovo iz razloga što se Beograd na početku mora okrenuti mlađoj i publici srednjih godina, to jest, publici koja najviše putuje korišćenjem usluga "low-cost" avio prevoznika, kao i usled činjenice da će Srbija, nakon turističkog otvaranja, pre svega biti atraktivna klijentima koji se interesuju za događaje i zabavu u Beogradu i ostalim manjim gradovima. S obzirom na svoj centralni identitet i strateško pozicioniranje, Beograd i Srbija prevashodno moraju da se diferenciraju na području zabave i događanja orijentisanih na mlađe i srednje starosne grupe.

PRIMERI CITY BREAK PROGRAMA

- Beograd Culture events
- Beograd Shopping and Gastronomy
- Beograd River experience
- Beograd Sleepless nights
- Beograd Sports
- Beograd History i sl.

13.5.2. KRUŽNE TURE ("TOURING")

Utvrđena je visoka opšta atraktivnost i potencijal za rast ovog proizvoda, odnosno mogućnost i interes Srbije da odgovarajućim aktivnostima na povećanju svoje konkurentnosti, brzo organizuje njegovu međunarodnu komercijalizaciju. Dalje, analiza ključnih faktora uspeha upućuje na to da postojeća ograničenja unutar lanca vrednosti ovog proizvoda traže pažljivo oblikovanje nekoliko konkurentskih touring proizvoda. Osim toga, već postoji određen broj oblikovanih karakterističnih tura kroz Srbiju koje će biti neophodno modernizovati s aspekta doživljaja i komfora, u skladu sa zahtevima organizatora touring putovanja.

SEGMENTI PROIZVODA

a) Regionalne organizovane ture koje su već prisutne, i koje će nakon opšeg marketinškog predstavljanja Srbije biti lakše dostupne mreži glavnih svetkih organizatora ovog proizvoda. U tom smislu, organizacija ovog proizvoda u saradnji s dva ili tri grada iz zemalja jugoistočne Evrope je nužna za značajniju tržišnu penetraciju.

b) Organizovane ture unutar Srbije, u prvoj će fazi biti povezane s boravkom u Beogradu kao "hub-u" celovitog otvaranja Srbije kao turističke destinacije. Važnost ovog podsegmenta proizvoda touringa posebno treba da se usmeri na regionalno tržište Srednje i Jugoistočne Evrope.

c) Individualne ture unutar Srbije su posebno vezane za razvoj proizvoda specijalnih interesa, te razvoj privatnih lokalnih "destination management" firmi, što će da garantuje neobična iskustva proizvoda, s obzirom da su distribucija i komercijalizacija naročito povezane s direktnim marketingom i Internet-WEB sistemima prodaje.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Na dugi rok, Srbija na ovom području mora da igra na kartu diferenciranja i to putem profesionalne organizacije svojih tri do pet vrhunski uzbudljivih i neobičnih tura. Međutim, na kratki rok mora da se primeni strategija specijalizacije u kombinaciji sa strategijom niskih troškova, posebno ako Srbija osigura vlastite charter kapacitete, kao i dostup

Prvi fazni izveštaj

"low-cost" avioprevoznika. Naime, Srbija ima trenutne prednosti u sferi troškova prodaje i troškova rada, pa će biti izrazito konkurentna u organizaciji touring proizvoda.

PRIMERI KRUŽNIH TURA

Oblikovanje tura kroz Srbiju treba da bude zajednički zadatak TOS-a i regionalnih turističkih organizacija, lokalnih agencija kao posrednika i, posebno, kvalitetnijih smeštajnih objekata širom Srbije. Izbor sadržaja i promocije tura je, dakle, zajednički posao planiranja i osiguranja kvaliteta svih zainteresovanih subjekata.

Kao moguće ture mogu se navesti:

- Etno tura Srbije;
- Eko tura Srbije;
- Srbija a la carte (three perfect days);
- Srbija gastro&wine;
- Serbian Roman Tour;
- Danube Tour i sl.

13.5.3. POSLOVNI TURIZAM I MICE

Individualna i grupna putovanja zbog poslovnih razloga, sastanaka, incentive putovanja, kongresa, konferencija, kao i poseta izložbi i sajmovima, jedno su od tržišta gde Srbija nužno mora ići u korak sa svetskim trendovima. Visok prosečni prihod i tržišna stabilnost, tj. rast tražnje povezan s privrednim rastom, predstavlja osnovnu karakteristiku ovog proizvoda. Reč je o proizvodu, tj. skupu proizvoda s istim ili sličnim pravilima igre, kao i činjenici da je i danas ovaj proizvod značajno prisutan u Srbiji ne samo sa stanovišta domaćeg, nego i internacionalnog tržišta. Reč je, takođe, o proizvodu gde vlada vrlo visoka međunarodna konkurencija i gde su već snažno pozicionirani ključni igrači, pa se pred Srbiju postavljaju posebni napori u osiguranju konkurentskih standarda ako želi postići veći tržišni udeo.

SEGMENTI PROIZVODA

a) Individualna poslovna putovanja i korporativni sastanci, gde Srbija s obzirom na otvaranje prema međunarodnoj zajednici i posebno završnu fazu tranzicije i stabilizacije ekonomije, ima značajan prostor rasta.

b) Incentive ili podsticajna putovanja gde Srbija, zbog još uvek nerazvijenih visoko kvalitetnih turističkih proizvoda i smeštajnih kapaciteta visoke kategorije, za sada nema velike mogućnosti.

c) Kongresi i konvencije, gde Srbija ima najveće šanse rasta, uz uslov da brzo zaokruži potreban

lanac vrednosti ovog proizvoda s obzirom da ima inicijalne kapacitete (posebno Centar Sava);

d) Poslovni sajmovi i izložbe, gde Srbija ima ograničene kapacitete rasta na međunarodnom tržištu, s obzirom na visoku konkurenciju u ovom segmentu proizvoda.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Unutar ovog široko strukturisanog proizvoda Srbija se mora posebno fokusirati na organizaciju velikih i srednjih kongresa i konvencija, s osloncem na strategiju specijalizacije i strategiju niskih troškova. Srbija mora posebno da stimuliše ovaj proizvod s obzirom na njegov pozitivni uticaj na produženje boravka kongresnih gostiju, upoznavanje Srbije, a time dodatni rast potencijalnog turističkog tržišta ("Touring" i "City break"). Inicijativa za formiranje Serbia Convention Bureau-a je svakako na tragu potrebe snažnijeg ulaska na internacionalno tržište kongresa i konvencija.

GLAVNI PROIZVODI

S ambicijama regionalnog lidera i Beogradom kao nadolazećom evropskom turističkom destinacijom, Srbija se, pre svega, mora fokusirati na velike i srednje kongrese i konvencije, pogotovo usled činjenice da se pitanje daljeg razvoja kvalitetnog hotelskog smeštaja ubrzano rešava. Stoga se odmah po formiranju Serbia Convention Bureau-a, moraju profesionalno oblikovati proizvodi kongresnog turizma s konkurentnom infrastrukturom, smeštajnim kapacitetima i paketima "pre" i "post" kongresnih tura, pogodnih za internacionalnu promociju.

13.5.4. NAUČIČKI TURIZAM

Proizvodi nautičkog turizma Srbije su u najvećem raskoraku s trenutnim i očekivanim razvojem tržišta. Ovaj proizvod ima veliku dugoročnu tržišnu atraktivnost i poslovni potencijal. Već danas u Srbiji postojeća tražnja značajno prevazilazi sposobnost, raspoloživost i kvalitet ponude. Ovde je, svakako, najviše reč o strateškom potencijalu Dunava, koji predstavlja vodeću rečnu "cruising" destinaciju u Evropi.

SEGMENTI PROIZVODA

a) Individualna plovidba rekom, danas je već prisutan segment proizvoda uglavnom na osnovama lokalne tražnje. Ovaj segment tržišta, u kombinaciji s rečnim nautičkim charterom, već danas postavlja ozbiljne zahteve za izgradnjom nautičkih kapaciteta, nezavisno od toga da li je reč o velikim nautičkim centrima, marinama, sidrištima ili privezištima. Takođe, postoji i izražena potreba za organizovanom regulacijom plovnog puta za rekreacionu plovidbu.

Prvi fazni izveštaj

b) Charter plovodba, koja za sada nije razvijena, ali će izgradnjom nautičke infrastrukture ubrzo slediti razvojne procese u Evropi. U tom kontekstu su posebno važne prve izgradnje nautičkih kapaciteta u Beogradu i Novom Sadu, kao glavnim centrima koji će privući tržište preduzetnika - organizatora chartera s vlastitim flotama, ili, plovilima unajmljenim od privatnika;

c) Rečno krstarenje ("River cruise") predstavlja segment nautičkog turizma koji je trenutno u najvećem tržišnom zaletu, najviše zbog ekspanzije rečnog krstarenja Dunavom, pri čemu Srbija na njega još nije odgovorila potrebnom infrastrukturom.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Kombinacijom tržišta individualnog plova i charter biznisa, a posebno izgradnjom nautičkih kapaciteta, Srbija može očekivati brzo (2 do 3 godine) oblikovanje Charter nautičkog proizvoda za inostrano tržište, igrajući najviše na kartu niskih troškova osnovne i dodatnih usluga. Otkriće Dunavske Srbije od mađarske do rumunske granice na dužini od oko 600 km za sada ima ograničeni dostup zbog nepostojanja nautičke regulacije za rekreativnu plovodbu i, posebno, kapaciteta marina s potrebnim uslugama za nautičare. Stoga se danas nautičari uglavnom drže prostora oko većih gradova na ovoj ruti.

Što se tiče rečnog cruisinga, ovde je još uvek reč o potrebi osiguranja minimalnih uslova za uplovljavanje i organizaciju sadržaja boravka drugih organizatora ovog businessa. U tom smislu, a nakon neuspeha pokušaja "Putnika" da postane značajan igrač u ovom biznisu, valjalo bi ponuditi nekim renomiranim kompanijama iz Evrope da otvore svoju poslovnu bazu u Beogradu i iz njega započnu organizaciju rečnog cruisinga za duže ture i za dnevne izletnike, oslanjajući se na strategiju niskih troškova.

GLAVNI PROIZVODI

Potrebno je posebno razviti strategiju Nautičkog turizma i sva tri segmenta proizvoda, s Beogradom i Novim Sadom kao centrima nautičkog businessa Srbije.

13.5.5. DOGAĐAJI ("EVENTS")

Događaji su jedan od svetskih turističkih proizvoda s neograničenim potencijalom, koji je, pre svega, povezan sa zrelošću zemalja i destinacija da putem javno-privatnog partnerstva inovativno planiraju i izvedu događaje/manifestacije. Proizvod događaja je važan za Srbiju iz tri ključna razloga:

- zbog činjenice da je reč o velikom globalnom tržišnom potencijalu ovog proizvoda.

- zbog činjenice da Srbija kao zemlja događaja i festivala "za svoju dušu", ovaj proizvod može dobro da iskoristi za izgradnju opšteg imidža zemlje, kao i izgradnju lojalnosti gostiju.

- zbog činjenice da Srbija već danas ima nekoliko relevantnih događaja koji, uz bolju organizaciju i veća ulaganja u marketing, po obimu tržišta i internoj ekonomiji mogu postati respektabilni događaji na evropskoj karti događaja.

SEGMENTI PROIZVODA

a) **Kultura i umetnost;** ovde Srbija pre svega igra na kartu Beograda, kao i nekoliko ostalih gradova, a pre svega Novog Sada, Subotice i Niša. Beogradski kulturni festivali su osnovni pokretač promocije ovog proizvoda.

b) **Sport;** s obzirom na visoku prisutnost Srbije u svetskom sportu, organizacione domete, kao i raspoloživost infrastrukture, ovaj je tip događaja i nadalje jedan od pokretača turističkog prometa, posebno u Beogradu i nekoliko drugih većih gradova i destinacija. Trening kampovi u vodećim sportovima u destinacijama u unutrašnjosti zemlje (Kopaonik, Zlatibor i sl.) dodatni su pokretač tražnje i dugoročne promocije ovog segmenta proizvoda Događaji.

c) **Zabava;** neovisno da li je povezana sa tradicionalnim ili modernim sadržajima, zabava je jedan od ključnih segmenata proizvoda Događaji na koju Srbija dugoročno mora da igra. Primeri Guče i Exita to najbolje potvrđuju. Srbija ima nekoliko stotina godišnjih festivala i svečanosti koji su ravnomerno raspoređeni tokom cele godine. Nakon turističkog otvaranja svetu, karakteristične festivale s tržišnim potencijalom valja posebno podržati i internacionalno promovisati putem profesionalnog kalendara, na kriterijumima kvaliteta sadržaja boravka. Poseban se zahtev postavlja prema tzv. menadžmentu događaja ("events management") od kojeg, pre svega, zavisi dugoročni rast tržišta ovog proizvoda.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Nije moguće odrediti jedinstvenu konkurentsku strategiju za ceo sistem događaja u Srbiji.

Ipak, a s obzirom da je reč o interesu da se putem događaja Srbija što više otvori međunarodnom tržištu, ovde najviše treba igrati na kartu niskih troškova, usled činjenice da je i na polju događaja glavno tržište segment mlade i srednje generacije.

Na području organizacije događaja, Srbija mora da igra na festivalski/slavljenički duh, na tradiciju, autentičnost i gostoprimstvo.

S obzirom da je značaj događaja/manifestacija od vitalnog interesa za turistički promet i posebno

Prvi fazni izveštaj

turističku promociju Srbije, na nacionalnom nivou trebalo bi odmah formirati poseban tzv. "event management/promotion" biro, baziran na privatno/javnom partnerstvu, a kako bi se stvorila jača materijalna i marketinška podrška ovom proizvodu. Ovde je posebno važna saradnja s lokalnim zajednicama i to kako u smislu podsticanja posvećenosti manifestacijama, tako i u samom menadžmentu i marketingu istih. Uz profesionalnu podršku i jasnu odgovornost ovakovog biroa, manifestacije tipa Guča ili Exit bi, u tržišnom smislu, u narednih par godina mogle postati manifestacije s visokim poslovnim potencijalom, s obzirom da već danas ulaze na karte evropski važnih manifestacija.

GLAVNI PROIZVODI

- Manifestacije s evropskim potencijalom: Guča, Exit i sl.;
- Regionalno značajne manifestacije: Fest, Bemus, Belef i sl.
- Lokalne manifestacije: Više od 300 lokalnih manifestacija

13.5.6. PLANINE I JEZERA

Proizvod planina i jezera danas već ima značajnu poziciju u turizmu Srbije, posebno na domaćem tržištu. S druge strane, zimski odmor na skijalištima trenutno je jedan od proizvoda kojim su strani touroperatora počeli da predstavljaju Srbiju u svojim katalogima/brošurama. Da bi u ovom proizvodu postala konkurentna u međunarodnim razmerama, Srbija mora slediti svetske trendove i biti u stanju da ponudi svetskom tržištu atraktivne aranžmane/pakete tokom cele godine.

SEGMENTI PROIZVODA

a) Letnji odmor – s obzirom na i dalje dominantnu tražnju i trend klasičnih godišnjih odmora uz sunce i more, Srbija ima nesumljivi potencijal za razvoj i komercijalizaciju alternative u obliku letnjih odmora na jezerima. O tome najbolje svedoči primer mađarskog Balatona, odnosno italijanskih Lago di Como i Lago di Maggiore, i u određenoj meri i jezera Palić. Uz klasične elemente letnjeg odmora (kupanje i sunčanje), ovde je važno razviti dodatnu ponudu u smislu blagih aktivnosti za rekreaciju kao elemenata komplementarne ponude (npr. wellness, planinarenje, pešačenje i aktivnosti u prirodi, brdski biciklizam, škola jahanja, trekning i sl.). Ovo je posebno važno u slučaju letnjih odmora u planinama koji takođe predstavljaju deo ovog proizvoda.

b) Zimski odmor (alpsko skijanje, snowboarding, sankanje i sl.) - od primarnog je značaja poboljšati smeštajne kapacitete i prilagoditi ih zahtevima

klijenata, uglavnom pripadnicima bogatije populacije mlađe ili srednje životne dobi.

Iako je trenutna ponuda Srbije kao destinacije za zimski odmor bazirana na niskim cenama, ovde ne može doći do bitnijih promena, sve dok se ne poboljša kvalitet ukupne turističke ponude (smeštaj, ugostiteljstvo, žičare, tereni, itd.), odnosno dok se postigne određeni kritični nivo turističkih dolazaka iz inostranstva. Osim poboljšanja kvaliteta hotelskog smeštaja, potrebno je raditi i na kvalitetu privatnog smeštaja (apartmani).

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Budući da tek razvija ovaj proizvod, Srbija ovde može da primeni strategiju diferencijacije. To znači da se mora potruditi da pruži originalna i neobična iskustva kako bi ušla u primenu ove izazovne strategije. Sa pet do šest novih planina koje tek treba valorizovati, Srbija bi morala da težište stavi na značajnu internacionalnu saradnju sa renomiranim partnerima iz skijaški afirmisanih zemalja. Trenutna strategija niskih troškova primenjiva je samo na kratak rok.

Zajednička promocija i saradnja sa ostalim jezerskim i planinskim destinacijama, te bliska saradnja sa pružiocima raznih aktivnosti u destinaciji (npr. banjama) i kombinacije različitih aktivnosti, pa čak i vrsta odmora (npr. planinski zimski odmor i banje) su bitne u svrhu širenja ponude. Međutim, za dugoročni uspeh potrebna su značajna finansijska ulaganja u saobraćajnu infrastrukturu, kompletnu modernizaciju i/ili rekonstrukciju smeštajnih objekata, odnosno celokupnu turističku infra i suprastrukturu turističkih centara/destinacija.

Iako su navedeni proizvodi još uvek isključivo sezonskog karaktera, oni bi na srednji rok morali da se pozicioniraju za celogodišnje poslovanje.

Kad je reč o tržišnoj strategiji ovde Srbija mora igrati na tzv. fokus strategiju. To znači da se težište treba da stavi na izabrana i na Srbiju tradicionalno orjentisana tržišta, a posebno u regionalnom okruženju.

Što se tiče distribucije, ključni su kanali turističke agencije i specijalizovani touroperatora (na bazi uključivanja odabranih destinacija u kataloge/brošure). Budući da je Internet takođe od veoma velikog značaja za efikasnu međunarodnu komercijalizaciju ovog proizvoda, otvaranje centralnog (nacionalnog) portala, sa svim potrebnim informacijama o proizvodu/turističkim centrima i mogućnostima za rezervisanje smeštaja, predstavlja ključan faktor uspeha.

Prvi fazni izveštaj

GLAVNI TURISTIČKI CENTRI/DESTINACIJE

- Zlatibor
- Kopaonik
- Stara planina
- Divčibare
- Tara
- Palić
- Ludaško jezero
- Carska Bara
- Rusanda
- Jovačka jezera
- Bovansko jezero

13.5.7. ZDRAVSTVENI TURIZAM ("SPA & WELLNESS")

Svetski trendovi na turističkim tržištima nagoveštavaju daljnji rast zdravstvenog turizma, uglavnom usled promena u načinu života (globalizacija, sve manje slobodnog vremena, sve više stresa i sl.). Činjenica da u Srbiji ima preko 50 zdravstveno-lečilišnih ustanova/destinacija (banja), kao i da je nesumnjiv kvalitet termalnih voda na kojima je bazirana njihova ponuda, ukazuju da je to veliki razvojni potencijal Srbije za budućnost.

SEGMENTI PROIZVODA

Iako se proizvod zdravstvenog turizma, generalno gledano, može podeliti na dva tržišna segmenta tj. zdravstveni turizam i wellness, sledeći primere ne samo zemalja sa razvijenim "spa/wellness" proizvodom, već i uobičajenu kategorizaciju međunarodnog udruženja za zdravstveni turizam, srpski proizvod zdravstvenog turizma trebao bi da bude strukturisan na sledeći način:

- *Destination Spa* – uz klasične profesionalne spa usluge, ponuda u okviru ovog segmenta proizvoda uključuje praktično sve fitness i wellness komponente, koje se nude u okviru celokupne ponude destinacije. Klijentima se, pri tom, daje mogućnost izbora sadržaja koji im popravljaju imunitet i poboljšavaju zdravlje. Uz klasični hotelski smeštaj, velika je tražnja i za kapacitetima privatnog smeštaja.
- *Medical Spa* – predstavlja kategoriju koja, prema predviđanjima, ima najveći potencijal za rast u sledećih desetak godina, najviše usled sve veće tražnje za holističkim medicinskim tretmanima i terapijama. Usluga se bazira na svim, svetu znanim, zdravstvenim i wellness komponentama, u ambijentu koji integriše klasične i posebne tretmane i terapije. Drugim rečima, ovaj segment proizvoda "Zdravstveni

- turizam" zahteva izvesna poboljšanja, dopune i prilagođavanja današnje ponude srpskih banja.
- *Mineral Springs Spa* – kao tipična vrsta proizvoda u evropskom spa/wellness sektoru, ovaj segment proizvoda bazira se na ponudi prirodnih, mineralnih i termalnih izvora, odnosno ponudi različitih hidroterapeutskih tretmana. Ovaj segment proizvoda, u odnosu na proizvod srpskih banja, traži relativno manji obim investicija i ima potencijal relativno brzog međunarodnog pozicioniranja.
- *Resort / hotel Spa* – ovaj proizvod je posledica sve veće tražnje u međunarodnim razmerama, ali i nastojanja hotelskih kompanija i/ili individualnih vlasnika hotela za povećanjem sopstvene profitabilnosti.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

Srbija je do sada bila orijentisana samo na domaće tržište, pri čemu se naglašavao najpre kvalitet zdravstvene usluge, a u vrlo maloj meri kvalitet smeštajne, ugostiteljske i zabavne ponude. Najviše usled toga, ovaj proizvod trenutno ne može da udovolji standardima kvaliteta i zahtevima izbirljivog međunarodnog tržišta

U skladu s navedenim, a kad je reč o proizvodu zdravstvenog turizma, Srbija mora da krene sa strategijom diferencijacije, ali uz umerene cene. Najveći potencijal za razvoj proizvoda zdravstvenog turizma Srbije proizlazi iz njegove dominantne usmerenosti prema lečenju i rehabilitaciji, budući da je međunarodna tražnja za specijalizovanim zdravstvenim tretmanima u stalnom porastu.

Međutim, iako je ovaj proizvod sve popularniji i rašireniji na međunarodnom tržištu, posebno je naglašen njegov element luksuza. Otuda je izvesno, da bez dosta visokih investicija u celokupnu turističku ponudu banjskih mesta, Srbija ima relativno ograničen potencijal rasta na svetskom tržištu. Zato se mora izabrati strategija fokusiranja. Ovde su naročito važna tržišta nekoliko jakih zemalja (Nemačka, Italija, Francuska, Austrija i Skandinavija) koje će zbog liberalizacije zdravstvenih usluga unutar ujedinjene Evrope, jake pozicije privatnih zdravstvenih osiguranja u tim zemljama i posebno visokih troškova zdravstvenih tretmana u tim zemljama, doći do seljenja tržišta u druge prihvatljive zemlje. Taj je model posebno u svojoj fazi otvaranja ka svetom tržištu, primenila Mađarska, i to ne samo u posttraumatskim rehabilitacijama nego i u tretmanima na drugim područjima.

Na kratki rok Srbija mora da se okrene ubrzanom razvoju i komercijalizaciji proizvoda "Medical Spa" i "Mineral Springs Spa", polazeći od strategije umerenih cena ali s visokim kvalitetom. Tako se u

Prvi fazni izveštaj

relativno kratkom vremenu ovaj proizvod može izvesti izvan granica Srbije.

Konačno, za uspešno internacionalno komercijalizovanje ovog proizvoda, presudan korak predstavlja pomeranje od dosadašnjeg načina rada banjskih lečilišta pod okriljem Ministarstva zdravlja. Neophodno je uspostavljanje jedinstvenog sistema upravljanja resursnom osnovom destinacije ("destination management"). Pre svega, potrebno je formirati posebnu "Organizaciju" u formi konkurentskog kluba koja će preuzeti brigu i odlučivati o svim ključnim pitanjima razvoja banja i proizvoda zdravstvenog turizma. Ova «Organizacija» treba da uspostavi efikasnu poslovnu saradnju sa svim interesnim grupama.

KLJUČNI PROIZVODI

Zdravstveno-lečilišni centri Srbije obiluju izvorima termo-mineralnih voda, a hoteli, uz tradicionalne programe lečenja i rehabilitacije, sve više uvode wellness ponudu i antistres programe, masaže, aromaterapije, fitness treninge i slično. Ovakve inicijative dobra su osnova za razvoj proizvoda "Medical Spa" i "Mineral Springs Spa". Pri tome je ove proizvode potrebno značajno osvežiti kroz finansijska ulaganja, posebno u kvalitet osnovne smeštajne ponude, kao i opreme za rekreaciju i rehabilitaciju.

13.5.8. POSEBNI INTERESI

Na bazi analize ključnih faktora uspeha, evidentno je da Srbija ima relativno dobar potencijal za razvoj i internacionalnu komercijalizaciju ovog proizvoda. Činjenica da se proizvod specijalnih interesa bazira u najvećoj meri na očuvanim prirodnim resursima kojima zemlja obiluje, daje Srbiji veoma dobru šansu da definiše, razvije i međunarodnom tržištu ponudi atraktivnu paletu proizvoda specijalnih interesa.

SEGMENTI PROIZVODA

Polazeći od činjenice da se proizvod specijalnih interesa sastoji od velikog broja tržišnih niša, najlakše ga je segmentisati na sledeći način:

a) Blage (ili "soft") aktivnosti, a koje uključuju npr. kampovanje, pešačenje, biciklizam, rečne ekspedicije, vožnju 4x4, aktivnosti vezane uz prirodu, jahanje, ribolov, lov i sl. Neke od ovih aktivnosti, kao npr. lov, već se uveliko komercijalizuju u Srbiji, dok su neke (biciklizam) upravo uključuju u mape i kataloge pojedinih specijalizovanih operatera.

Valja imati na umu i da određene niše proizvoda specijalnih interesa mogu da predstavljaju i sastavni deo ponude proizvoda "Planine i jezera" kao dodatne aktivnosti tokom glavnog odmora.

Bogatstvo mogućnosti za različite aktivnosti predstavlja oslonac za razvoj ovih proizvoda tokom cele godine, a ne samo u sezoni.

b) Grube (ili "hard") aktivnosti, a koje se odnose npr. na vožnju kanuom i kajakom po rečnim brzicama, proučavanje kanjona ("canyoning"), proučavanje pećina ("caving"), planinski biciklizam, cross-country skijanje, alpinizam i slobodno penjanje, paragliding, rafting, jeep safari i sl. Sve navedene aktivnosti u dugoročnom periodu mogu na tržištu da konkurišu i kao samostalan proizvod, posebno iz razloga što je za njihovu organizaciju i komercijalizovanje potrebno nešto više ulaganja u njihovu promociju, postavljanje standarda i sl.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

S obzirom na kompleksnost ovog proizvoda, teško je utvrditi jedinstvenu razvojnu strategiju. Naime, svaka će stvorena i profesionalna destinacijska management kompanija odrediti konkurentsku strategiju za sebe. Srbija se mora fokusirati ponajviše na one proizvodne segmente koji uz umerene cene i niske troškove imaju najveći potencijal. S druge strane, Srbija mora odmah ći u komunikaciju svojih strateških prednosti u proizvodu specijalnih interesa, pogotovo usled činjenice da razvoj ovog proizvoda, kao i njegova međunarodna komercijalizacija, ne iziskuju ulaganje velikih sredstava. Iako je proizvod specijalnih interesa uglavnom sezonalnog karaktera, izuzetna resursna osnova daje Srbiji mogućnost za organizaciju aktivnosti u domenu specijalnih interesa tokom cele godine.

U cilju brže komercijalizacije proizvoda specijalnih interesa, potrebno je stimulisati razvoj firmi za destinacijski menadžment (DMC), koje imaju odgovornosti za pripremu i razvoj različitih segmenata ovog proizvoda.

Proizvodi specijalnih interesa uobičajeno se promovisu putem specijalizovanih brošura inostranih touroperatora, nastupima na specijalizovanim sajmovima i posebno direktnim marketingom i Internetom. U svrhu jače intrinacionalne promocije ovog proizvoda Srbija treba da formira posebnu Internet platformu povezanu s jakim internacionalnim Internet posrednicima, kao na primer Spectrav.com i sl.

PRIMERI PROIZVODA

- Lov (svi klasteri)
- Cycle tours;
- Rafting na Tari;
- 4*4 safari u Deliblatskoj peščari;

Prvi fazni izveštaj

- Paragliding na Staroj planini i sl.

13.5.9. RURALNI TURIZAM

Bogatstvo, očuvanost i atraktivnost prirodnih resursa, velik broj tradicionalnih poljoprivrednih domaćinstava, postepeni rast životnog standarda domaće populacije, kao i sve veći interes međunarodnog turističkog tržišta za doživljajima ruralnog turizma, prilično su čvrsta podloga za razvoj ruralnog turizma u celoj Srbiji, a posebno u njenom jugozapadnom i jugoistočnom delu.

SEGMENTI PROIZVODA

a) *Agroturizam i ruralno iskustvo (seoski turizam)* – neke lokacije sa ponudom seoskog turizma pružaju turistima priliku da se uključe u svakodnevni seoski život kroz mogućnost posmatranja i/ili učestvovanja u tradicionalnim poljoprivrednim radnjama. Iako je ovaj segment seoskog turizma još uvek u početnoj fazi i orijentisan prvenstveno na domaćeg turistu, napori mnogih lokalnih turističkih organizacija sugerisu mogućnost njegove komercijalizacije na međunarodnom nivou.

b) *Aktivnosti u prirodi i kulturni turizam* - obuhvata rekreaciju i odmor (lov, ribolov, pešačenje, jahanje, biciklizam, planinarenje i sl.), kao i kulturu, istoriju, arheologiju i ostale karakteristike određenog ruralnog područja.

c) *Eko-turizam* - turizam koji podržava zaštitu prirodnih resursa, izrazito je popularan u zemljama zapadne Evrope, što sugerise da je ovaj segment proizvoda seoskog turizma potrebno usmeriti upravo na ta tržišta.

d) *Ostali kombinovani oblici ruralnog turizma* odnose se na događaje, festivale, rekreaciju na otvorenom, proizvodnju i prodaju lokalnih suvenira i poljoprivrednih proizvoda itd., te predstavljaju, uglavnom, sekundarne motive dolazaka turista u ruralna područja.

KONKURENTSKA STRATEGIJA

S obzirom na trenutnu nedovoljnu strukturisanost i organizaciju ruralnog turizma kao prepoznatljivog samostalnog turističkog proizvoda Srbije, adekvatna konkurentna strategija podrazumeva nekoliko međusobno povezanih koraka:

- kreiranje jasne vizije razvoja ovog proizvoda povezano s modernim svetskim trendovima razvoja ovog proizvoda;
- definisanje ključnih turističkih područja ruralnog turizma;
- postepeno unapređivanje kvaliteta postojeće ponude, te kreiranje sistema klasifikacije i kategorizacije;
- izbor tri do četiri green field inovativna projekta kako bi se razvojem istih uspostavio model i eventualno brend srpskog ruralnog turizma;
- tržišna komercijalizacija putem Interneta i sistema direktne prodaje, odnosno putem specijalizovanih putničkih agencija.

Srbija ima šanse da u razvoju ovog proizvoda na novim lokacijama izabere strategiju diferencijacije, posebno u planinskom i ekološki besprekornim delovima Srbije povezanim s aktivnostima.

TOS i lokalne turističke organizacije treba da imaju ključnu ulogu u razvoju inicijalne kulture i afirmacije ovog proizvoda, kao i početnu edukaciju lokalnog ruralnog stanovništva kao nosioca. S obzirom na globalno širenje ruralnog turizma kao proizvoda budućnosti, međuregionalna kao i međunarodna saradnja je ovde posebno važna. Konačno, jak uzlet u razvoju kulture ruralnog turizma kao diferenciranih ruralnih proizvoda nije moguć bez celovitog nacionalnog projekta i u tu svrhu stvaranja Nacionalne asocijacije za ruralni turizam.

KLJUČNI PROIZVODI RURALNOG TURIZMA

- Agroturizam i ruralno iskustvo u seoskom okruženju na različitim lokacijama, posebno u zapadnoj i istočnoj Srbiji;
- Eko-ruralni turizam;
- Etno-ruralni turizam;
- Kombinovani oblici ruralnog turizma i specijalnih interesa - npr. biciklističke ture po ruralnim područjima, posete lokalnim seoskim manifestacijama i sl.

14. STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE

14.1. ŠTA ZNAČI I ZAŠTO JE VAŽNO STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE

Svaka turistička zemlja koja ima iole ozbiljnije ambicije na međunarodnom turističkom tržištu mora odmah, u prvom koraku, komunicirati bazični sistem iskustava kojeg je u stanju da pruži potencijalnim klijentima, bilo da je reč o krajnjim korisnicima (turistima), ili je reč o posrednicima, to jest putničkim agencijama i touroperatorima. Jedna zemlja kao turistička destinacija ne može da uspe, ako iza samog geografsko-političkog pojma ne stoje profesionalno oblikovani turistički proizvodi i, na bazi celovitog lanca vrednosti, izgrađeno iskustvo destinacije/klastera. Razvijene turističke zemlje su već odmakle u preciznom strukturisanju svojih turističkih regija i/ili destinacija, kao i proizvoda koji imaju globalnu konkurentnost. Kupci moraju unapred da znaju o kakvom je preovladavajućem sistemu iskustava reč, jer oni, u prvoj iteraciji donošenja odluke o putovanju, biraju destinaciju koja je jasno prezentovala svoj bazični sistem iskustva na međunarodnom tržištu. Da bi se, dakle, uopšte igralo na internacionalnoj turističkoj sceni, potrebno je obezbediti da razumevanje destinacije, odnosno svest o njoj, bude dostupna ključnim igračima na svetskom tržištu.

Danas je opštepoznato da turističke destinacije i/ili klasteri, da bi uopšte mogli globalno da konkurišu, moraju da raspolazu ne samo sa globalno konkurentskim proizvodima, već i sa dovoljnom ekonomijom obima ("economy of scale"), pri čemu milion noćenja ostvarenih na međunarodnom tržištu prodajom određenog turističkog proizvoda, predstavlja uobičajeni minimum. Drugim rečima, naime, smatra se da milion noćenja predstavlja onu kritičnu količinu biznisa na međunarodnom tržištu koja omogućava ulaganja kako u nove tehnologije i proizvodne inovacije, tako posebno i u internacionalni marketing, bez kojeg nije moguće doći u poziciju da globalni donosioci odluka u sferi turističkih putovanja razviju svest i razumevanje o konkretnoj destinaciji i proizvodima koje ona nudi. Dalje, a što se tiče samih proizvoda, oni moraju da odgovaraju uobičajenim internacionalnim standardima, pri čemu informacije o njima moraju takođe da budu globalno dostupne. Konačno, da bi uspele, destinacije (ili klasteri) moraju biti u stanju da upravljaju marketinškim i prodajnim sistemom na globalnom tržištu.

Primeri turističkih zemalja koje su internacionalno iskommunicirale svoje turističke regije/destinacije i proizvode na maksimalno profesionalan način,

svakako su Austrija, Italija ili Španija. Beč, Barselona i Rim, odnosno, Tirol, Toskana ili Andaluzija, jasno komuniciraju ne samo iskustvo turističkog odredišta, već upućuju i na strukturu proizvoda to jest turističkih iskustava koje ove destinacije nude. Otputovati u Beč, Rim ili Barcelonu na "City break" predstavlja globalno raširenu potrebu zbog dugogodišnjeg akumulisanog znanja, te komuniciranja privlačnih poruka ovog proizvoda na globalnom tržištu. Isto je s Tirolom kao skijaškim rajem, odnosno Toskanom i Andaluzijom kao destinacijama za "Touring", ili agroturizam.

Na sličan je način, nedavno, postupila i Mađarska, koja je uprkos svojoj administrativnoj organizaciji, na globalnoj sceni jasno komunicirala Budimpeštu, Balaton i Pusztu, kao opšti pojam za doživljaj ruralne Mađarske. O uspešnosti takvog pristupa najbolje svedoči činjenica da danas Budimpešta već predstavlja međunarodno relevantnu kategoriju u području globalnih "City break" proizvoda, baziranih na kulturi i zabavi. Isto vredi i za Balaton kao odmorišno-rekreacijsku i zabavnu destinaciju, odnosno Pusztu kao celoviti doživljaj Mađarske (ravnicu, čarda, Cigani, konji, Dunav i sl.), a što uključuje "touring" i ruralni turizam. Sve ovo, u kombinaciji sa drugim aktivnostima i proizvodima, čini Mađarsku atraktivnom turističkom destinacijom u njenom celovitom obuhvatu.

Profesionalno i jasno strukturisanje turističkog sistema pojedinih zemalja nije lak posao, niti posao koji se može obaviti preko noći. Nisu dovoljne samo atrakcije, nego sistemska izgradnja celovitog lanca vrednosti, gde se na komplikovan i mukotrpan način svi elementi ponude konfrontiraju (i spajaju) sa zahtevima tržišta. Ovde je ključno pitanje kako spojiti dve optike:

- prve, koja je neophodna u stvaranju uspešnog spoja destinacijskog iskustva, proizvoda i elemenata ponude, i
- druge, koja funkcioniše na bazi percepcija i potreba internacionalnog tržišta.

To je posebno osetljivo u turističkim destinacijama koje su u tzv. pionirskoj fazi razvoja kada su, nošene razvojnim optimizmom, sklone da preценjuju svoje atrakcije i organizacione mogućnosti. S druge strane, ponašanje izbirljivog međunarodnog tržišta ne dopušta improvizacije i nedoslednosti, jer su informacije i komunikacije danas direktno i podjednako dostupne svima.

U tom kontekstu, dakle, za Srbiju je u ovom trenutku najvažnije da objektivizuje svoj turistički potencijal, polazeći od ispravnog turističkog

Prvi fazni izveštaj

strukturisanja zemlje, a sa osnovnim ciljem da se, u fazi ozbiljne tržišne komunikacije, međusobno usklade razvoj proizvoda s jedne strane, odnosno prevladavajuća iskustva i identitet pojedinih teritorijalnih/prostornih celina Srbije, s druge strane.

Ključno pitanje na koje, stoga, valja odgovoriti je: kako turistički strukturisati Srbiju?

14.2. KONCEPT KONKURENTNOSTI KAO OKVIR ZA STRUKTURISANJE TURIZMA SRBIJE

Najnovija svetska praksa upućuje da razvoj turizma ima smisla samo u slučaju kad on dugoročno doprinosi razvoju blagostanja stanovništva na održiv način. Aktivirati brojna netaknuta područja planina, ruralna područja, područja u i oko banja, rečne tokove i jezera, te ih dovesti na nivo internacionalno konkurentnih turističkih proizvoda, nije jednostavno, niti je lako. Srbija to svakako ne može da izvede preko noći, a nije ni verovatno da to može da učini sasvim sama. Međutim, pozitivni primeri drugih zemalja pokazuju da je u slučaju posedovanja i manje vrednih resursa i atrakcija moguće formulisati atraktivne turističke proizvode i globalno ih plasirati. Da bi to bilo moguće, potrebna je maksimalna primena koncepta konkurentnosti, što nije ništa drugo do sistemski izgrađnja kapaciteta turističkog sektora sposobnih da konkurišu globalno.

U tom kontekstu, dakle, prvi korak predstavlja stvaranje konkurentskih destinacija (klastera), odnosno konkurentskih proizvoda u svakom od klastera. Nužno je, pri tom, postaviti pitanje šta jednu destinaciju čini konkurentnom?

Tradicionalne razvojne turističke politike su bile bazirane na tzv. komparativnim prednostima, bilo da je reč o povoljnim makroekonomskim uslovima razvoja (jeftin kapital, niske plate zaposlenih, niski porezi i sl.), ili pak o nedovoljno kontrolisanoj potrošnji ("raubovanju") nacionalnih prirodnih i kulturnih resursa i atrakcija. Dalje, vlade pojedinih zemalja su se sa konceptom konkurentnosti turističkog sektora i destinacija često "borile" i putem dodatnog makroekonomskog regulisanja i finansijske podrške. No iskustva govore da u većini takvih slučajeva rezultati najčešće nisu bili zadovoljavajući, što upućuje na zaključak da tradicionalni pristupi nisu ni jedini, ni najbolji.

U stvari, tradicionalni modeli razvoja uopšte ne mogu da objasne kako su neki sektori i biznisi preko noći izašli na globalnu scenu, a da pri tome nisu uživali podršku makrookruženja u kojem su nastali. Primeri holandskog cveća u nepovoljnoj

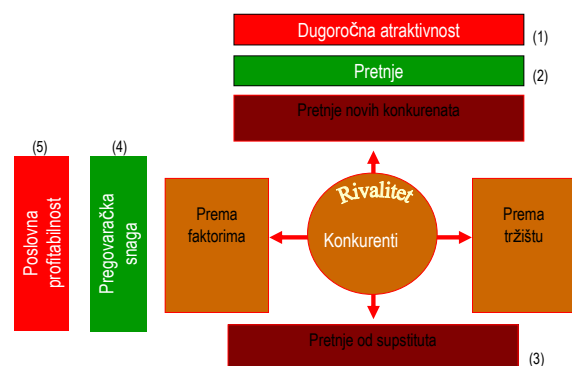
klimi, danskog insulina ili pak finske Nokia-e jasno pokazuju da podsticanje komparativnih prednosti nije više dovoljno za globalnu utakmicu. Na području turizma danas konkuriše oko 150 zemalja, pri čemu sve veći broj, do juče potpuno (turistički) nerazvijenih zemalja tzv. trećeg sveta, spada među najatraktivnija i najkonkurentnija turistička odredišta. Tajland, Mauricijus, Južna Afrika, kao i geografski susedne zemlje Srednje Evrope, predstavljaju uzore turističkih destinacija koje su preko noći stupile na globalnu turističku scenu.

Upravo primeri spomenutih zemalja pokazuju da je za ulazak na svetsku scenu potrebno mnogo više od tradicionalnih modela razvoja. Da bi se dugoročno moglo konkurisati na svetskom tržištu, potrebno je stvoriti vlastite konkurentske prednosti.

Srbija, dakle, u svojoj inicijalnoj fazi ulaska na međunarodnu turističku scenu, a uzimajući u obzir sve svoje strateške potencijale, mora da kreira, a nakon toga i održi jedinstvene konkurentske prednosti koje će joj omogućiti da se efikasno odbrani od delovanja pet Porterovih konkurentskih sila, ili, drugim rečima, od različitih tržišnih izazova koji će permanentno da joj prete u svim fazama razvoja i komercijalizovanja odabranih turističkih proizvoda i/ili turističkih klastera. Reč je najviše o pretnji ulaska novih konkurenata na tržište, kao i o pretnji od pojave supstituta određenih turističkih proizvoda.

S druge strane, reč je o pregovaračkoj snazi u odnosu na tržište kupaca, i odnosu na tržište faktora (rad, kapital, dobavljači i dr.), kao i o intenzitetu internog rivaliteta firmi unutar poslovnog sektora, a koji, preko uticaja na proizvodne troškove i prodajne cene, bitno determinišu perspektivu i ukupne koristi razvoja poslovnog sektora.

Koncept konkurentnosti - 5 konkurentskih sila



Konkurentske prednosti mogu se razvijati na način da se radi bolje ili jeftinije od onog što rade konkurenti, ali iznad svega da se radi na drugačiji

Prvi fazni izveštaj

način nego što to čine konkurenti (diferencijacija). Na kraju, naime, sve se svodi na formulu vrednost za napor, budući da gosti/turisti uvek traže najbolje ukupno iskustvo s određenim turističkim proizvodom/destinacijom.

S obzirom da primeri drugih zemalja upućuju na zaključak da je na međunarodnom tržištu lakše uspeti ako se u razvoj krene selektivno, fokusirano i postepeno (Mađarska, Češka), Srbija u inicijalnoj fazi mora da podrži one sektore i proizvode gde će na najbrži način i uz najmanje napora moći da izgradi konkurentne prednosti, odnosno da ponudi najbolje iskustvo gostima⁷¹.

Dalje, konkurentnost se gradi unutar turističkog klastera, s obzirom da se "turističko iskustvo" događa na relativno malim geografskim područjima koja su tradicionalno poznata kao "turističke destinacije". Upravo u tim mikrolokacijama mora da se izgradi konkurentni lanac vrednosti koji čini "turističko iskustvo". Samo na tim lokalitetima moguće je izvesti konkurentne aktivnosti koje su različite od konkurenata. Samo se na tim lokalitetima turistička industrija suočava s pozitivnim i/ili negativnim uticajima vlastitog dijamanta konkurentnosti.

U tom kontekstu, dakle, pojam turističkog klastera podrazumeva skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost. Svaki klaster mora da raspolaže i mora da bude u stanju da upravlja svojim sopstvenim "portfoliom turističkih proizvoda" na način da kreira specifične konkurentne prednosti za svaki odabrani proizvod, budući da svaki od njih podrazumeva posebno turističko iskustvo. Da bi, dakle, bio uspešan, svaki klaster mora da bude u stanju da preduzme konkurentne aktivnosti u cilju podizanja vrednosti sopstvenog dijamanta konkurentnosti.

Poslovna misija klasterskog organizovanja turizma Srbije svodi se, stoga, na podizanje opšteg nivoa konkurentnosti, pri čemu onda klaster može da se definiše kao geografska koncentracija nezavisnih biznisa koji su uspostavili razgranatu mrežu poslovnih transakcija, dijalog i komunikaciju. Uz to, svi kolektivno dele zajedničke razvojne šanse i pretnje. Drugim rečima, klaster predstavlja geografsku koncentraciju određenog broja preduzeća i/ili interesnih privatnih i javnih subjekata, gde je članstvo u grupi važno za rast njene konkurentnosti.

Na bazi dijagnoze stanja turizma Srbije (tačka 2.), proizlazi potreba ubrzanog unapređenja dijamanta konkurentnosti, nezavisno o kojem potencijalnom

klasteru je reč. Klasteri treba da imaju dobar konkurentski dijament, tj. atmosferu koja stimuliše permanentni proces inovacija, unapređenja kvaliteta, visoku operativnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti te, naravno, visoku produktivnost u korišćenju resursa. Ako žele da konkurišu na globalnom tržištu, svaki od klastera mora da se stavi u odnos prema onim dominantnim kategorijama turističke tražnje tj. proizvoda gde zaista mogu odmah, ili za određeno vreme izgraditi svoju konkurentnu poziciju.

U tom se smislu postavlja pitanje što su ključni kriterijumi za klastersko organizovanje turizma Srbije?

Pre svega, reč je o (tabela na sledećoj strani):

a) sadašnjim i mogućim poslovnim dimenzijama turističkog biznisa klastera; odnosno

b) sadašnjoj i mogućoj saradnji na izvođenju konkurentskih aktivnosti.

⁷¹ U prethodnim tačkama je jasno argumentovano koje turističke proizvode Srbija treba da razvija, kao i koji su prioriteti njihovog uvođenja na međunarodno tržište.

Prvi fazni izveštaj

ad a)

ad b)

<p>Broj igrača u klasteru:</p> <p>Ovaj kriterijum ne obezbeđuje široku i brojnu klastersku organizaciju turizma Srbije usled sledećih faktora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U Srbiji je, s obzirom na nedovršenu privatizaciju, premali broj ozbiljnih igrača. • Najveći broj igrača koncentrisan je u Beogradu. • Prevladava mali i srednji biznis. 	<p>Zajednička razvojna istraživanja za potrebe klastera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gotovo da ne postoje. • Brojni projekti u fiokama. • Međunarodne agencije i fondovi započinju s "capacity building" projektima. • Ministarstvo Trgovine, turizma i usluga iniciralo Strategiju turizma Srbije.
<p>Širina klastera (horizontalna povezanost):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala (osim kod poslovnih udruženja turističke ponude i nekih proizvoda - banje, seoski turizam i sl.). 	<p>Zajednički marketing i promocija na inostranim tržištima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji. • TOS preuzeo ulogu objedinjavanja klastera i proizvoda.
<p>Dubina klastera (vertikalna povezanost):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestankom velikih preduzeća, nestale su i vertikalne integracije 	<p>Zajednički brending:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji. • Započete aktivnosti na nivou Srbije.
<p>Baza aktivnosti (sposobnost stvaranja lanca vrednosti):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vrlo ograničena. • Zavisnost o centralnim fondovima i rešenjima. 	<p>Zajedničke prodajne aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoje, ili su u samom začetku.
<p>Potencijal rasta (interne konkurentske snage u odnosu na inostranu tražnju):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neki proizvodi mogu odmah da se komercijalizuju. • Neki proizvodi imaju šanse samo na srednji i dugi rok . 	<p>Zajednički razvoj proizvoda i usluga/inovacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Početak putem "capacity building" projekata (MICE; Banje; Ruralni turizam i sl.).
<p>Kapacitet za inovacije na polju proizvoda, tehnologija, dizajna i menadžmenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • U većini slučajeva vrlo ograničen. 	<p>Zajednička nabavka proizvoda i usluga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji.
<p>Konkurentska pozicija (lokalna / regionalna / globalna):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Većina turizma bazirana na lokalnoj tražnji. • Generalno gledano, konkurentska pozicija vrlo nepovoljna, osim delimično u Beogradu. 	<p>Zajednički benčmarking destinacija/proizvoda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samo sporadično na nekim proizvodima.
<p>Upravljačka struktura (menadžment):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaka poduzetnička i menadžerska struktura u ugostiteljstvu. • Vrlo slaba upravljačka struktura u hoteljerstvu. 	<p>Zajednički sistem obrazovanja menadžmenta i zaposlenih:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoje direktne klasterske inicijative. • Postoje novi projekti specijalizovanih škola.
<p>Vlasnička struktura (Investicije):</p> <ul style="list-style-type: none"> • U procesu brzih promena • Nema velikih stranih igrača • Jak interes domaćih vlasnika za ulaganja i preuzimanje turističke imovine na atraktivnim lokacijama 	<p>Lobiranje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postoji u manjem obimu od strane poslovnih udruženja.
	<p>Koordinacija, zajedničko skladištenje i druge usluge:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne postoji.

Prvi fazni izveštaj

Uzimajući u obzir gornje konstatacije, sasvim je izvesno da Srbija, ako želi da uđu na međunarodnu turističku scenu, nema drugog puta za turističko strukturisanje zemlje nego putem klastera shvaćenih kao poluga za rast konkurentnosti njenih turističkih proizvoda i regija. Srbija, stoga mora da se organizuje na način da:

- istovremeno o sebi kreira sliku kao o integralnoj turističkoj destinaciji, ali i da
- otvori put za ubranu izgradnju konkurentskih turističkih proizvoda.

To tim više što se Srbija svojim zakonom o turizmu opredelila za tzv. integralni koncept razvoja turizma, a ne turizam zatvorenih oaza namenjen strancima i domaćim bogatim gostima.

14.3. PREDLOG TURISTIČKOG STRUKTURISANJA SRBIJE

U izradi konačnog predloga turističkog strukturisanja Srbije ("turistička klasterizacija"), osim primene načela izgradnje konkurentnosti, primenili smo i sledeće osnovne nalaze i kriterijume:

14.3.1. VELIČINA I KVALITET NASLEĐENOG INTERNACIONALNOG TURISTIČKOG BIZNISA

Po ovom osnovu Srbija trenutno ima sledeću podelu turističkog kolača.



Izvor: DZS RS, 2005.

Prema ovom kriterijumu, osim Beograda, ni jedno drugo grad/mesto u Srbiji nema trenutno potrebni konkurentski standard za ozbiljnu međunarodnu utakmicu.

14.3.2. POSLOVNA ATRAKTIVNOST POTENCIJALNIH PROIZVODA/POSLOVNIH SEKTORA U KOJIMA SRBIJA KONKURIŠE

Naše su analize jasno ukazale koji je deo izabranih proizvoda moguće odmah internacionalno komercijalizovati.

To su MICE, City Break, Touring, Events i River Cruise, kao i jedan deo proizvoda tzv. specijalnih interesa.

Za proizvode kao što su Banje (zdravstveni turizam), Nautički turizam vezan uz Dunav i ostale reke Srbije, te posebno Planine i jezera i konačno Ruralni turizam takođe smo utvrdili nesumnjivi konkurentski potencijal, to jest mogućnost da ovi proizvodi globalno konkurišu. Međutim, za njih je potrebno određeno vreme da se razviju, te da se na područjima gde su oni fizički raspoređeni uklone još uvek značajne barijere u konkurentskom dijamentu, a što je našom analizom konkurentnosti proizvoda i destinacija nepobitno dokazano.

Proizvodi za trenutnu internacionalnu komercijalizaciju su svakako najviše koncentrisani u Beogradu (City Break i MICE).

Ostali proizvodi i njihova komercijalizacija su uglavnom ravnomerno raspoređeni u Vojvodini i Zapadnoj Srbiji, dok u Istočnoj Srbiji postoji najmanja trenutna koncentracija konkurentskih proizvoda.

14.3.3. ATRAKCIJSKA STRUKTURA SRBIJE I MOGUĆNOST IZGRADNJE ISKUSTAVA, IMIDŽA I BRENDINGA POJEDINIH PODRUČJA

Beograd se strateški pozicionira kao zavodljiva, uzbudljiva, kreativna i inovativna metropola. Kao kosmopolitiski grad dobrih vibracija.

Beograd sa svojim okruženjem je trenutno jedini klaster, to jest destinacija koja može da globalno konkuriše. Po strukturi i kvalitetu turističkog iskustva Beograd se može nositi s konkurentskim destinacijama. Beograd shvaćen kao turistički klaster raspolaže s akumuliranim atrakcijama, resursima, infrastrukturom, opremom, uslugama i drugim sadržajima podrške, kao i administrativnom organizacijom čije integrisane aktivnosti omogućavaju proizvodnju očekivanog iskustva.

Beograd prolazi svoju urbanu transformaciju i igra na kartu lidera na jugoistoku Evrope. Izražava se kao grad dobrih vibracija, zabave, događanja, kulture, sporta, kongresa, a pre svega kao "hub" ukupnog otvaranja turističke Srbije.

Osim bazične transformacije hotelskog sektora Beograda, a za opsluživanje City break i MICE tržišta, ključevi uspeha su konverzija prostora spoja Beograda s Dunavom (a i Savom). Reč je o velikom projektu kojim se Beograd diferencira od ostalih gradova srednje Evrope koji su smešteni na Dunavu. Slično drugim velikim svetskim gradovima koji su poslednjih godina preuredili svoj front prema moru ili rekama (Baltimor, Kejptaun, Birmingem, Barselona i sl.), projekti ovog tipa

Prvi fazni izveštaj

imaju neizmeran uticaj na dugoročnu atraktivnost gradova a time i na proizvodnju blagostanja posredstvom turizma i rekreacije.

Drugi važan projekt Beograda jeste njegovo interno turističko strukturisanje prema sistemu iskustva što su vodeći evropski i svetski gradovi već odavno izvršili. Svetski gradski turizam već funkcioniše na matrici jasno strukturisanog urbanog iskustva, bilo da je reč o pešačkom kretanju turista, ili pak o gradskim turističkim autobuskim turama ili stalnim linijama koje povezuju ključne gradske turističke atrakcije i iskustva.

Sve ostale pretpostavke uzleta Beograda kao novog evropskog turističkog grada manje više su prisutne.

Vojvodina se strateški pozicionira kao iskustvo vode i panonski užitak. Ona, dakle, igra na kartu rečnog i kanalskog vodenog blaga, nautičkog turizma i banja, i vrlo diversifikovane atrakcijske strukture urbanih naselja, salaša, lovišta, konjskih trkališta, čardi i aktivnosti specijalnih interesa. Vojvodina takođe igra na multikulturnu situaciju kao i graničnu poziciju prema Evropskoj uniji. Hrana i gastronomija su neizbežno povezane s njenom poljoprivrednom tradicijom.

Brojni i šaroliki jedinstveni prodajni predlozi Vojvodine će se moći ozbiljnije komunicirati internacionalnom tržištu tek nakon rehabilitacije bazične smeštajne strukture, uspostavljanja nekoliko značajnih destinacijskih menadžment kompanija i procesa profesionalnog pakovanja turističkih proizvoda.

Subotica s Palićem, Novi Sad s Fruškom gorom, Gornje podunavlje s ornitološkim blagom, vršački kraj i nekoliko individualnih punktova su poluge za rast i razvoj ponude.

Jugozapadna Srbija, kao spoj istorije i tradicije s prirodnim atraktivnostima i aktivnostima, nesumnjivo je jedna od potencijalno najjačih karika u uspostavljanju turističkog sistema Srbije. Već i današnja superstruktura predstavlja jako polazište za internacionalizaciju biznisa. Ključ uspeha ove regije je izgradnja Ibarske magistrale i zaštita i inteligentno korišćenje prirodnih atrakcija i prostora. Izgradnjom Ibarske magistrale, dobija se mogućnost uspostavljanja saobraćajnih veza s izuzetnim bogatstvom turističkih punktova, pa se u ovoj fazi posebno nameće potreba dugoročne zaštite atrakcija ovog klastera.

Važna poluga za dugoročni uspeh u turizmu ovog klastera jeste urbana rehabilitacija prstena gradova počev od Valjeva, Užica, Čačka, Kraljeva, Kruševca i Kragujevca, kao i ostalih urbanih naselja, a zbog podrške razvoju turističkih atrakcija u okruženju.

Kopaonik, Zlatibor, Divčibare, Vrnjačka banja, Banja Koviljača, Tara i Guča kao tradicionalne

turističke mikrodestinacije i dalje će biti lideri, a uskoro se može očekivati ulazak na tržište Golije i nekoliko oblikovanih destinacija ruralnog i banjskog turizma koji će se internacionalno komercijalizovati.

Ovaj celoviti klaster ima najveći potencijal kvantitativnog rasta uz uslov da se na vreme reše infrastrukturna i druga pitanja destinacijskog menadžmenta.

Jugoistočna Srbija, kao još uvek neotkrivena i za Srbiju izuzetno važna destinacija, ima najveće infrastrukturne i druge probleme za razvoj konkurentskih proizvoda. Reč je o klasteru/destinaciji izuzetne atraktivnosti posebno za specijalne interese, kao i banjski i planinski turizam. Ovde su osim dovršenja koridora X, posebno važne intervencije na uspostavljanju veze ovog koridora sa Zaječarom i Knjaževcem preko Soko Banje.

Niš će na bazi svoje saobraćajne pozicije, kao i svojih kulturnih potencijala, aerodroma, i organizacionih mogućnosti, a nakon ekonomske rehabilitacije i dalje biti turistički centar ovog klastera. Slediće ga Zaječar kao svojevrsni "hub" za turističku penetraciju Timočke krajine s brojnim iskustvima i ponudama.

14.3.4. LEGALNO STANJE TERITORIJALNOG SISTEMA SRBIJE

Trenutni političko-administrativni sistem Srbije je centralizovan, usled čega lokalne zajednice (opštine, gradovi i regioni) nemaju jaku niti regulatornu, ni finansijsku moć za značajniji uticaj na rast konkurentnosti i privlačenje investicija u turizam Srbije. Isto tako, korišćenje postojećih i potencijalnih prirodnih i kulturnih turističkih atrakcija takođe je, u najvećoj meri, pod administrativnom i finansijskom odgovornošću centralnih vlasti. Pri tome, s obzirom na ograničena sredstva, centralni budžet i pojedini razvojni fondovi tek delimično mogu da podrže uklanjanje barijera za oživljavanje nasleđenih turističkih proizvoda i/ili destinacija.

Osim toga, i proces privatizacije usko je povezan s odlukama Ministarstva za privredu, to jest Agencije za privatizaciju, koji su, pak, pod snažnim pritiskom ubrzane privatizacije po sistemu "ko da više", pa je izbor novih privatnih igrača u industriji takođe pod nadzorom centralnih vlasti. S druge strane, međunarodne institucije, tek u malom delu, izvode različite projekte podizanja kapaciteta regionalnih zajednica na različitim područjima, pa time i u turizmu.

Iako je načelno proklamovala decentralizaciju u skladu sa zahtevima i pravilima Evropske unije (NUTS 1 i NUTS 2), Srbiji će ipak trebati vremena

Prvi fazni izveštaj

da izvede ovaj postupak. Po našoj proceni, trebaće minimalno 5 do 6 godina da bi pojedine regije i/ili lokalne zajednice bile osposobljene za potpuno preuzimanje odgovornosti za sopstveni razvoj. Iz tog ugla gledano, danas nije moguće zamisliti brzi rast konkurentnosti srpskih turističkih proizvoda ako im se pristupi s lokalnih/regionalnih pozicija, nezavisno od toga što to mora biti dugoročni cilj. Drugim rečima, Srbiji trenutno ne preostaje drugo nego da na centralnom nivou osigura inteligentne poluge podrške za izgradnju konkurentnosti na lokalnom nivou.

Uzimajući ovaj kriterijum u obzir, tek Beograd i, delimično, Vojvodina, mogli bi bez većih napora da osiguraju interesnu klstersku strukturu (proizvodi, preduzeća, spoljna podrška znanja i istraživanja i sl.), dok za ostala područja Srbije još uvek nije jasno ko se, zašto i kako treba organizovati u interesu rasta konkurentnosti turističkih proizvoda i/ili celih regija.

Gledajući s pozicije sadašnjeg uređenja i organizacije srpskog turizma, naš predlog klsterskog uređenja/strukturisanja ima potencijalni uticaj samo na reorganizovanje delovanja sistema Turističke organizacije Srbije i to na sledeći način:

Osim TOS-a, TOV-a i TOB-a, biće potrebno iskoristiti mogućnost koju pruža Zakon o turizmu da se osnuju turističke organizacije Zapadne i Istočne Srbije, koje će direktno koordinisati rad ostalih turističkih organizacija na ovim područjima. Na taj način bi se obezbedila kompaktna struktura hijerarhijskog delovanja na marketing u korelaciji s razvojem proizvoda srpskih turističkih klstera.

U vezi s razvojem proizvoda na područjima srpskih turističkih klstera, u prvoj fazi će biti potrebno organizovati klubove konkurentnosti, kao oblik javno-privatnog partnerstva. Ova interesna forma udruživanja biće jaka onoliko koliko se budu otvarale investiciono-razvojne mogućnosti i rast turizma pojedinih klstera.


14.3.5. SADAŠNJE STANJE I OČEKIVANE PROMENE POVEZANE S MODERNIZOVANJEM NAJVAŽNIJIH SAOBRAĆAJNIH KORIDORA KROZ SRBIJU (DRUMSKI PUTEVI I DUNAV)

Jedan od veoma važnih aspekata uticaja na buduće turističko strukturisanje Srbije povezan je s njenim strateški važnim geografskim položajem. Reč je o geostrateškoj poziciji Srbije koju seku za Evropu najvažniji drumski koridor X, kao i rečni koridor 7

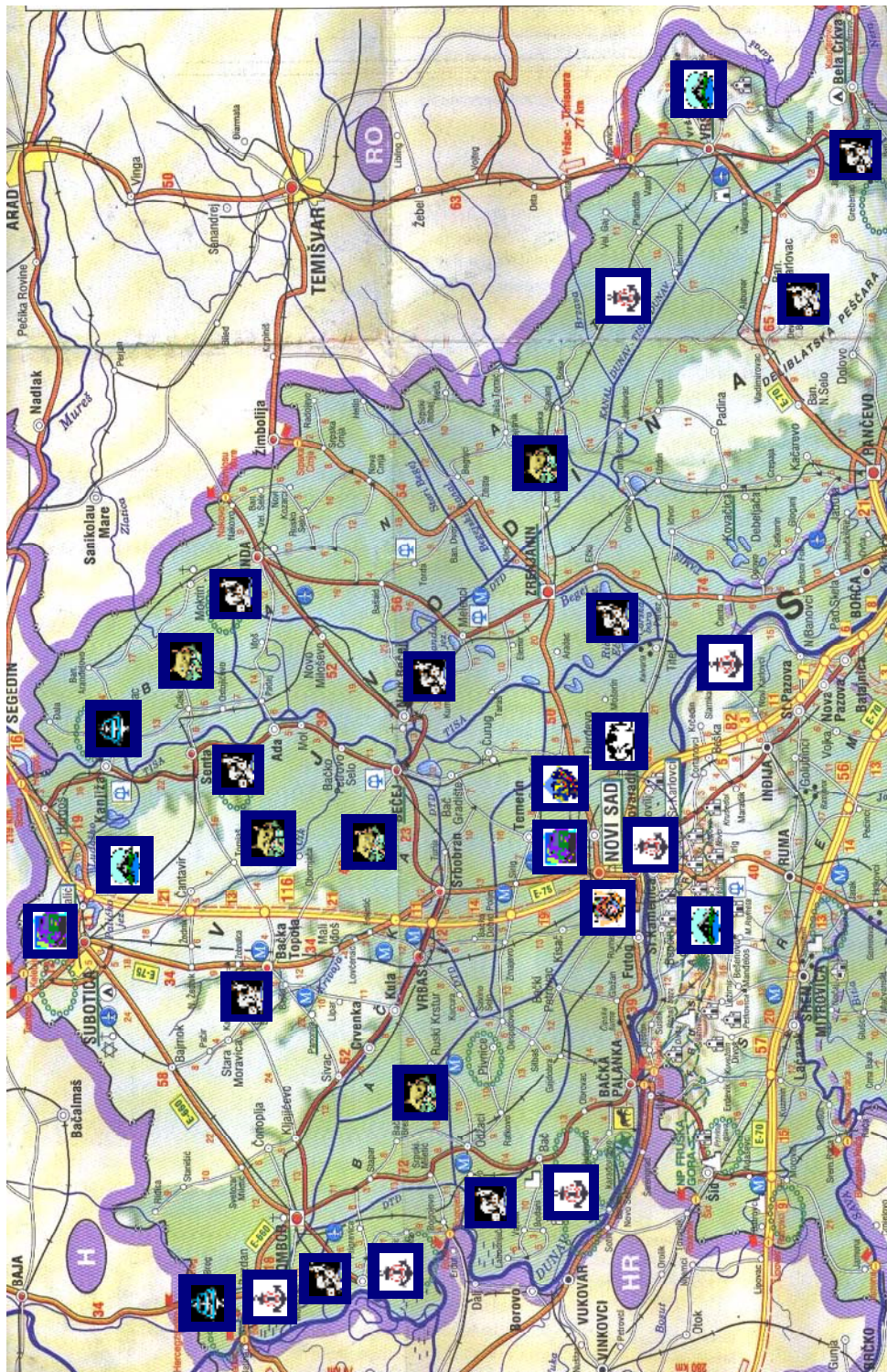
(Dunav). Ovde, svakako, treba upozoriti i na Ibarsku magistralu, koja povezuje značajan deo Evrope s crnogorskom obalom, pri čemu ovaj drumski koridor za Srbiju podrazumeva i izuzetno važno otvaranje njenog jugozapadnog dela. Svi navedeni koridori deo su velikih projekata za koje finansije obezbeđuje međunaroda zajednica i/ili Vlada Srbije (koncesija za tzv. Ibarsku magistralu). Ako se tome doda da se planira i izgradnja velike obilaznice oko Beograda, Srbija i njene turističke atrakcije postaće vrlo dostupne za najvažniji deo turističkog tržišta, to jest automobilske goste.





Kad je reč o problematici budućeg turističkog strukturisanja (tj. turističkoj klsterizaciji) Srbije, pitanje izgradnje novih i modernizacije izgrađenih koridora upućuje na sledeće:

- Ionako jaka, tržišna pozicija Beograda se dodatno pojačava.
- Dovođenjem projekta i stavljanjem u funkciju modernizovanog koridora X i, posebno, maksimalnim forsiranjem Dunava kao plovnog puta, Vojvodina (sa skupom pripadajućih različitih atrakcija) znatno popravlja postojeću tržišnu poziciju za izgradnju, promociju i komercijalizovanje sopstvenih turističkih proizvoda.
- Izgradnjom Ibarske magistrale, dobija se element za integraciju i sintezu nasleđenih i, posebno, razvoj novih proizvoda na području šireg prostora jugozapadne Srbije, koja uključuje i tzv. Rašku Srbiju.
- Modernizacijom koridora X, dalje, cela Istočna Srbija, na potezu od Zaječara do Niša (Timočka krajina) i južnije, dobija vrlo povoljne mogućnosti za iniciranje rasta i razvoja sopstvenih, konkurentnih turističkih proizvoda, odnosno izgradnju sistema iskustva i celovitog turističkog identiteta ovog područja.
- Konačno, celoviti program modernizacije najvažnijih drumskih pravaca Srbije omogućava, zapravo, inicijalno turističko strukturisanje unutrašnje Srbije na dva osnovna klstera, to jest Jugozapadnu i Jugoistočnu Srbiju koje, usled sebi svojstvenih razlika, treba da grade sopstvene sisteme iskustava koji, kroz klstersku organizaciju, treba da se dodatno podstaknu i unaprede.

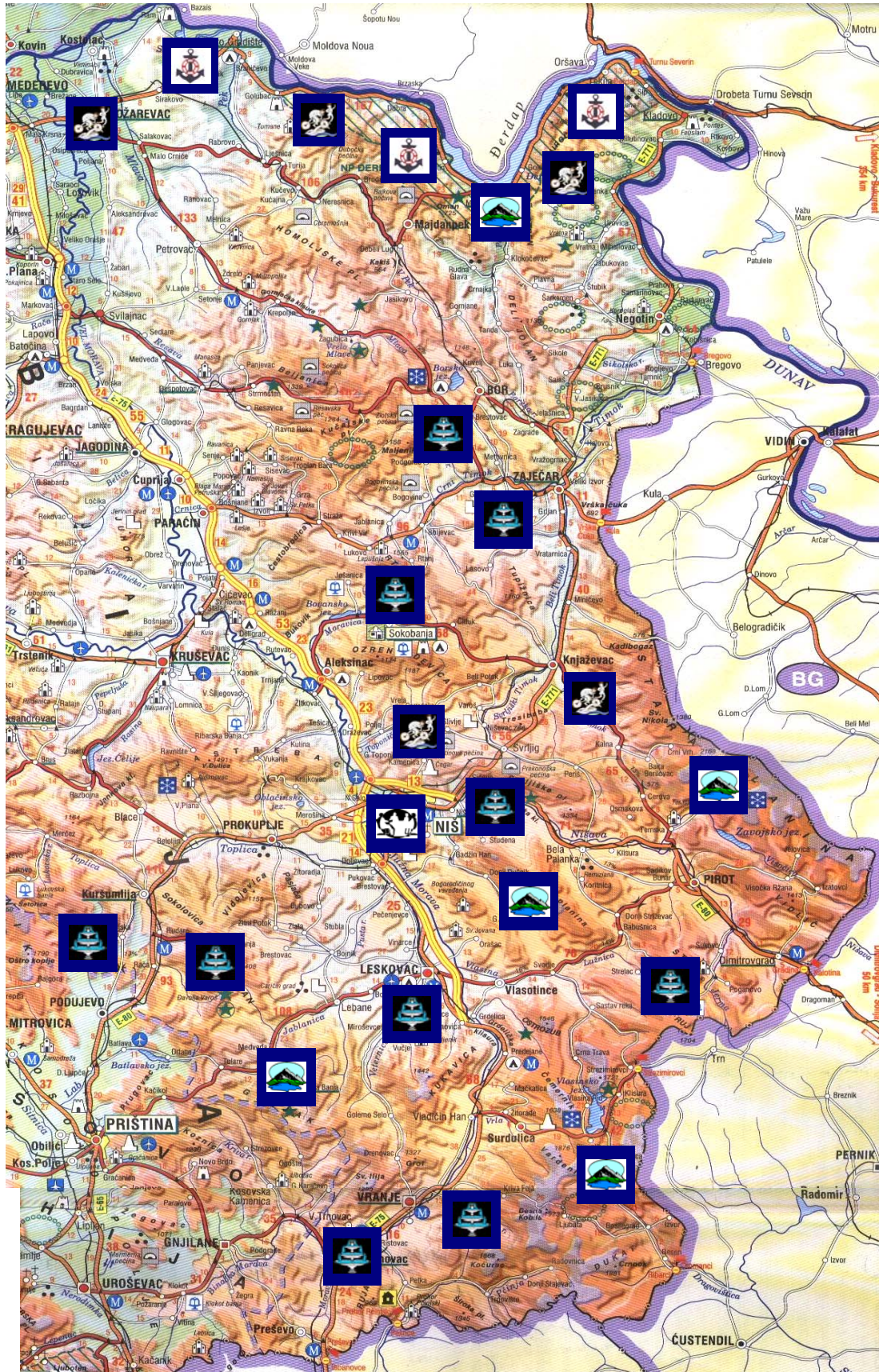
Vojvodina	
<h1>Vodnolagani parovski užitak</h1>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda: <ul style="list-style-type: none"> Dunav, Tisa i njihovi kanali Jezera (Palić, Ludaš, Carska bara) Termalni i mineralni izvori sa banjama Fruška gora Deliblatska peščara 	Kultura: <ul style="list-style-type: none"> Gradovi i gradske jezgre Fruškogorski manastiri Petrovaradinska tvrđava Muzeji, galerije, ateljei Gomolova, Sirmium
Događaji: <ul style="list-style-type: none"> EXIT festival Međunarodni filmski festival Palić Letnje pozorišne priredbe Konjičke trke Berbanski dani, Dužijanica 	Gastronomija: <ul style="list-style-type: none"> Autohtona jela i pića Festival etno hrane
Aktivnosti:	
<ul style="list-style-type: none"> Lov Ribolov 	
Turizam klastera	
<ul style="list-style-type: none"> 245,6 hiljade dolazaka 686,2 hiljade noćenja 448 objekata za smeštaj 7.689 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> Prihod preduzeća 28,5 miliona EUR 3.919 direktno zaposlenih u turizmu 178 turističkih preduzeća
Ključni proizvodi klastera	
a) Događaji b) Specijalni interesi c) Nautika d) Planine i jezera e) Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
a) Palić - Subotica sa okolicom b) Fruška gora / Novi Sad c) Gornje podunavlje d) Vršac - Deliblatska peščara e) Zobnatica, Karađorđevo	
Ključni investicioni projekti	
1. Marine i turistički kompleksi uz Dunav 2. Palić 3. Hoteli u gradovima i mestima 4. Salaši 5. Novi tematizovani projekti (Petrovaradinska tvrđava, Zobnatica, Karađorđevo) 6. Rehabilitacija banja 7. Projekti turističke infrastrukture i sadržaja slobodnog vremena	
Umerene projekcije rasta - 2015.	Ambiciozne projekcije rasta - 2015.
<ul style="list-style-type: none"> 917 hiljade dolazaka 3.209,5 hiljade noćenja 31.500 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> 1.099,5 hiljade dolazaka 3.848,4 hiljade noćenja 35.700 ležaja





Prvi fazni izveštaj



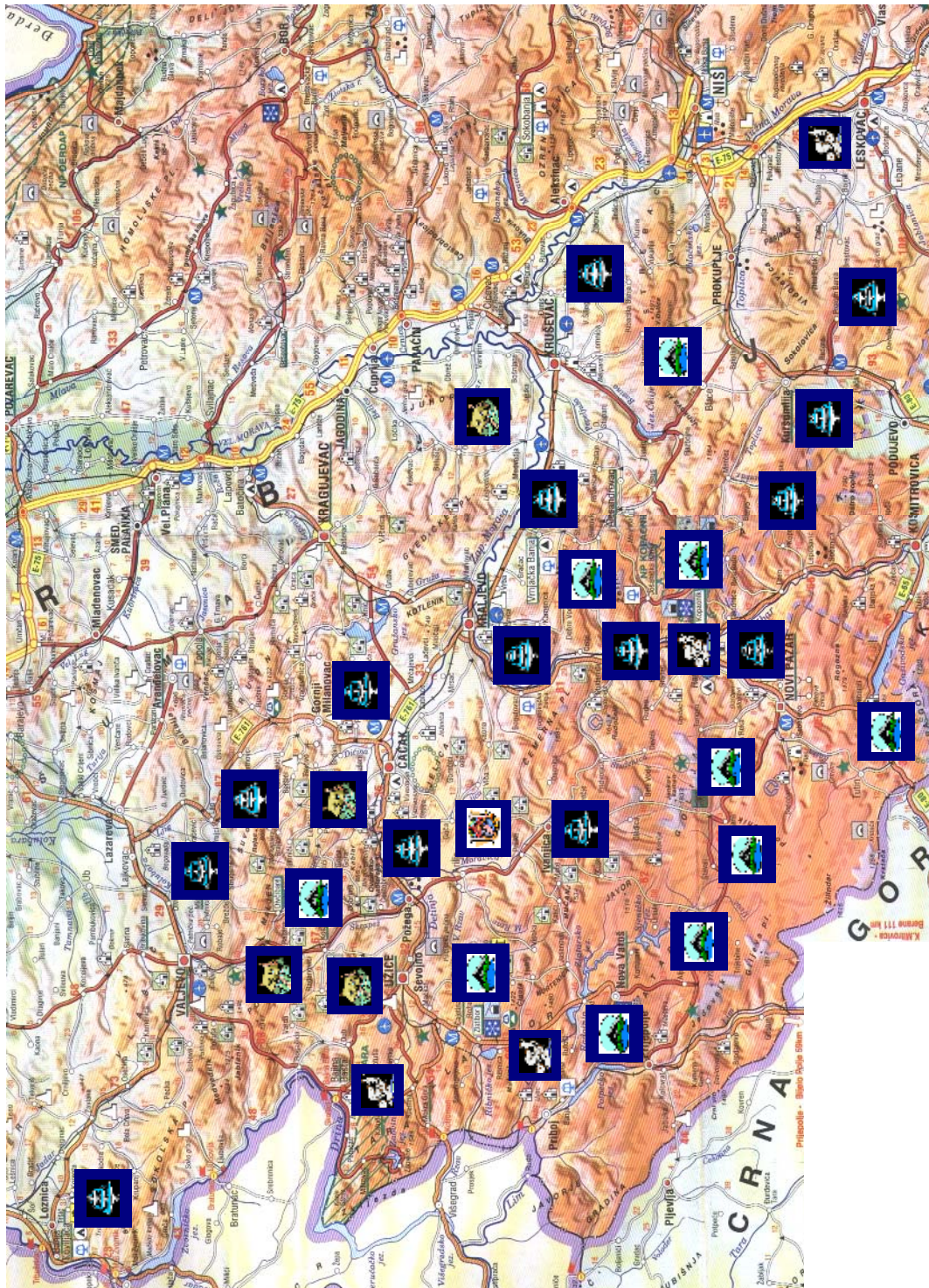
Jugoistočna Srbija	
<h1>Još uvek nedotkrivena</h1>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda: <ul style="list-style-type: none"> Vlasinsko jezero Jezeru (Bovansko, Jovačko) Termalni i mineralni izvori sa banjama Planine (Stara, Suva, Ozren, Rtanj) Pećine (Cerjamska, Petraška, Vrtište) 	Kultura: <ul style="list-style-type: none"> Arheološki nalazi (Mediana, Romuliana) Manastiri Čele Kula, Trajanova tabla i most Muzeji, galerije Sokograd
Događaji: <ul style="list-style-type: none"> Filmske svečanosti Horske svečanosti Gitarijada "Zlatne ruke" Prva harmonika 	Gastronomija: <ul style="list-style-type: none"> Autohtona jela i pića Aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> Skijanje Lov, ekstremni sportovi Biciklizam i moto utrke
Turizam klastera	
<ul style="list-style-type: none"> 185 hiljade dolazaka 835,3 hiljade noćenja 232 objekata za smeštaj 13.485 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> Prihod preduzeća 18,4 miliona EUR 4.700 direktno zaposlenih u turizmu 105 turističkih preduzeća
Ključni proizvodi klastera	
a) Kružna putovanja b) Specijalni interesi c) Planine i jezera d) Zdravstveni turizam e) Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
a) Soko banja b) Niš c) Zaječar d) Vlasinsko jezero e) Stara planina	
Ključni investicioni projekti	
1. Projekt Stara planina 2. Projekt rehabilitacije banja 3. Rehabilitacija gradskih hotela 4. Vlasinsko jezero 5. Projekti turističke infrastrukture i sadržaja slobodnog vremena	
Umerene projekcije rasta - 2015. <ul style="list-style-type: none"> 606,1 hiljade dolazaka 2.455 hiljade noćenja 27.000 ležaja 	Ambiciozne projekcije rasta - 2015. <ul style="list-style-type: none"> 723,3 hiljade dolazaka 2.929,5 hiljade noćenja 31.450 ležaja





Prvi fazni izveštaj



Jugozapadna Srbija	
I stoja i tradicija sa užicom u prirodi	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
<ul style="list-style-type: none"> Tara, Morava i jezera Zlatibor, Kopaonik Termalni i mineralni izvori sa banjama Planine (Golija, Mokra gora, Tara) Divčibare, Ovčarsko - kablarska klisura 	<ul style="list-style-type: none"> Manastiri Gradina Slikarske kolonije Sabor narodnog stvaralaštva
Događaji:	Gastronomija:
<ul style="list-style-type: none"> Guča Karneval i filmski festival Vrnjačka banja Kosidba "Veseli spust" Dani komedije, Tešnjarske večeri 	<ul style="list-style-type: none"> Autohtona jela i pića Šumadijska kraljica Gibanicijada
	Aktivnosti:
	<ul style="list-style-type: none"> Skijanje Lov, planinarenje, rafting
Turizam klastera	
<ul style="list-style-type: none"> 540,1 hiljade dolazaka 2.703,6 hiljade noćenja 246 objekata za smeštaj 33.998 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> Prihod preduzeća 29,6 miliona EUR 4.785 direktno zaposlenih u turizmu 104 turističkih preduzeća
Ključni proizvodi klastera	
a) Događaji b) Specijalni interesi c) Planine i jezera d) Zdravstveni turizam e) Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
a) Zlatibor b) Vrnjačka banja c) Guča d) Kopaonik e) Divčibare	
Ključni investicioni projekti	
1. Dovršenje i proširenje / poboljšanje postojećih destinacija (Kopaonik, Zlatibor, Divčibare) 2. Rehabilitacija banja 3. Rehabilitacija gradske hotelske strukture 4. Otvaranje novih destinacija (Mokra gora, Golija, Tara) 5. Kreiranje barem dva klastera ruralnog turizma 6. Proširenje infrastrukture i kapaciteta za događaje 7. Projekti turističke infrastrukture i sadržaja slobodnog vremena	
Umerene projekcije rasta - 2015.	
<ul style="list-style-type: none"> 1.345,5 hiljade dolazaka 5.382 hiljade noćenja 56.250 ležaja 	Ambiciozne projekcije rasta - 2015.
	<ul style="list-style-type: none"> 1.617,9 hiljade dolazaka 6.471,9 hiljade noćenja 63.750 ležaja

Prvi fazni izveštaj



Beograd	
Zavodjivi, uzbudljiv, kreativni i inovativni	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
<ul style="list-style-type: none"> • Dunav, Sava, ušće Save u Dunav • Avala, Kosmaj, Košutnjak, Topčider • Ada Ciganlija, Ratno ostrvo • Đerdap, đerdapska klisura • Jezera i pećine 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalemegdan, Skadarlija • Vinča • Manastiri • Muzeji, galerije, pozorišta • Trajanov most
Događaji:	Gastronomija:
<ul style="list-style-type: none"> • Kongresi, konferencije i sajmovi • Sportske manifestacije • Festivali kulture (Bitef, Belef, Fest i sl.) • Događaji na Đerdapu (zlatna bučka, kup) • Golubački kotlić 	<ul style="list-style-type: none"> • Autohtona jela i pića
	Aktivnosti:
	<ul style="list-style-type: none"> • Lov, ribolov, regata na reci • Sport, biciklizam • Shopping, noćni život
Turizam klastera	
<ul style="list-style-type: none"> • 1.027,3 hiljade dolazaka • 2.460,7 hiljade noćenja • 714 objekata za smeštaj • 30.462 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Prihod preduzeća 154,5 miliona EUR • 14.464 direktno zaposlenih u turizmu • 475 turističkih preduzeća
Ključni proizvodi klastera	
a) Poslovni turizam + MICE b) Gradski odmor c) Događaji d) Specijalni interesi e) Nautika	
Ključne destinacije klastera	
a) Beograd b) Zemun c) Smederevo d) Đerdap - Lepenski vir e) Vinča	
Ključni investicioni projekti	
1. Nautički sistem Beograd-Smederevo-Đerdap i projekat Beograda na Dunavu 2. Revitalizacija postojećih hotela i grinfild investicije u hotele 3. Sava konferencijski centar 4. Projekat turističkih iskustava i infrastrukturne podrške turizmu 5. Avala 6. Nekoliko tematskih parkova 7. Projekti turističke infrastrukture i sadržaja slobodnog vremena	
Umerene projekcije rasta - 2015.	Ambiciozne projekcije rasta - 2015.
<ul style="list-style-type: none"> • 2.635,7 hiljade dolazaka • 3.953,5 hiljade noćenja • 35.250 ležaja 	<ul style="list-style-type: none"> • 3.166,8 hiljade dolazaka • 4.750,2 hiljade noćenja • 39.100 ležaja



15. MODEL RASTA

15.1. UVODNE NAPOMENE

Uzimajući u obzir ne samo dugoročno povoljne trendove na međunarodnom turističkom tržištu (stabilan rast tražnje, sve veći interes za novim, još neotkrivenim destinacijama, podela godišnjeg odmora na sve veći broj kraćih putovanja i sl.), projekcija rasta turizma Srbije u najvećoj je meri povezana i sa prethodno definisanim mogućim scenarijima društveno-ekonomskog razvoja zemlje (tačka 10), kao i sa razvojem i komercijalizovanjem određenih turističkih proizvoda na način kako je to prezentovano u tački 13. ovog izveštaja.

Polazeći, dakle, od navedenog, projekcija rasta osnovnih parametara turističkog sektora Srbije i njihova regionalna (klasterska) distribucija, baziraju se na sledećim pretpostavkama:

- društveno-ekonomski razvoj Srbije odvijace se negde između scenarija "Srbija po meri Srba" i "Umrežena EvroSrbija";
- razvoj turizma u Srbiji biće pod ingerencijom novoformirane centralizovane državne agencije, ili, nekim drugim oblikom podrške razvoja preduzetništva u turizmu Srbije;
- Srbija će odmah preduzeti potrebne aktivnosti kako bi u što kraćem roku komercijalizovala i međunarodnom tržištu ponudila proizvode: "Poslovni turizam + MICE", "Gradski odmori", "Događaji", "Kružne ture", "Specijalni interesi", i "Rečno krstarenje" (kao segment proizvoda "Nautika"), pri čemu mora započeti s internacionalnom kampanjom izgradnje svesti o sebi kao turističkoj destinaciji (branding);
- Srbija će odmah preduzeti i potrebne aktivnosti kako bi započela s uklanjanjem identifikovanih "uskih grla" i otvorila proces razvoja identifikovanih proizvoda "Nautika", "Zdravstveni turizam", "Planine i jezera", odnosno "Ruralni turizam", a koje usled velikih inicijalnih ulaganja u hardver i softver, nije moguće odmah komercijalizovati na međunarodnom tržištu.

Konačno, projekciji razvoja turističkog sektora Srbije pristupilo se u dve varijante: **umerenoj i ambicioznoj**.

15.2. UMERENA VARIJANTA

Polazeći od broja i procenjene strukture noćenja po karakterističnim proizvodima Srbije u 2004. godini, a pod gore navedenim pretpostavkama, procenjuje se da će u 2015. godini Srbija realizovati 15 miliona

(registrovanih) turističkih noćenja, što u odnosu na 2004. godinu predstavlja povećanje od 2,25 puta, odnosno stopu rasta od 8,5% prosečno godišnje.

U ostvarenom broju turističkih noćenja, strana noćenja imala bi učešće od oko 48%, dok bi na domaća noćenja otpalo preostalih oko 52% ukupnih noćenja. U odnosu na današnju distribuciju inostranih i domaćih noćenja (13% prema 87%), reč je o radikalnom zaokretu, a što bi trebao biti rezultat prethodno definisane strategije dvoetafnog razvoja proizvoda i nastupa na inostranom tržištu korišćenjem tzv. "quick win" i "spillover" strategija.

S druge strane, u ukupnom broju ostvarenih noćenja u 2015. godini, najveći značaj imali bi proizvodi "Planine i jezera" (20,3%), "Poslovni turizam + MICE" (20,0%), odnosno "Zdravstveni turizam" (16,6%).

Konačno, a kad je reč o distribuciji ostvarenih noćenja po turističkim klasterima, na bazi ocene njihove resursne osnove, sistema atrakcija, odnosno predispozicija za razvoj pojedinih turističkih proizvoda, najveći broj turističkih noćenja ostvario bi se na području klastera Jugozapadna Srbija (5,4 miliona noćenja), dok bi Beogradsko područje (4,0 miliona noćenja), odnosno Vojvodina (3,2 miliona noćenja) bili na drugom i trećem mestu. Najmanji broj turističkih noćenja (2,5 miliona), u skladu s očekivanjima, ostvario bi se na području klastera Jugoistočna Srbija.

Paralelno sa rastom broja noćenja, povećavali bi se i smeštajni kapaciteti (sa oko 85 hiljada ležajeva u 2004. godini na oko 150 hiljada u 2015. godini), pri čemu bi se menjala i njihova današnja struktura (znatno veće učešće hotela i sličnih smeštajnih objekata, kao i veće učešće hotela s 3*, 4* i 5* u ukupnoj hotelskoj ponudi).

U skladu sa brojem ostvarenih noćenja, najveći broj ležajeva projektovan je u klasteru Jugozapadna Srbija, slede Beograd, Vojvodina i Jugoistočna Srbija. S druge, strane, međutim, treba posebno istaći dve činjenice:

- najveća stopa rasta smeštajnih kapaciteta trebalo bi da se desi na području Vojvodine (14,9% prosečno godišnje), najviše usled vrlo niske baze, ali i izuzetnog, a trenutno vrlo slabo valorizovanog turističkog potencijala ovog dela Srbije;
- najmanja stopa rasta smeštajnih kapaciteta trebalo bi da se desi na području Beograda, a najviše usled činjenice da ovaj klaster već raspolaže s relativno velikim brojem ležajeva, često u objektima nedovoljne kategorije. U tom smislu, dakle, u Beogradu treba da se desi

Prvi fazni izveštaj

restrukturisanje i podizanje kategorijalnog razreda velikog dela postojeće hotelske ponude na način da se ona modernizuje, rekonstruiše i/ili tržišno repositioniše.

Na osnovu projekcije rasta smeštajnih kapaciteta (mereno brojem ležajeva), ukupna smeštajna ponuda Srbije u 2015. godini bila bi raspoređena na sledeći način:

- Jugozapadna Srbija - 37,5%;
- Beogradska regija - 23,5%;
- Vojvodina - 21%;
- Jugoistočna Srbija - 18%.

Potpuniji uvid u karakteristike turističkog sektora Srbije u 2015. godine, prema umerenoj projekciji, može da se stekne na osnovu podataka sadržanih u sledećim tabelama:

PORTFOLIO PROIZVODA ZA TURIZAM SRBIJE I PROCENA NJIHOVOG TRŽIŠNOG POTENCIJALA

Turistički proizvod	Turistički klaster (geog. celina)	Dominantni sm. kapacitet	Današnja pozicija (procena noćenja)	Procena tržišnog potencijala 2015. (noćenja)
1. Gradski odmor ("City breaks")	Beograd, Novi Sad	Hoteli (3* - 4*)	200.000 (3,0%)	1.500.000 (10,0%)
2. Kružne ture ("Touring")	Beograd, Vojvodina	Hoteli (3* - 4*)	66.430 (1,0%)	1.000.000 (6,6%)
3. Poslovni turizam + MICE - od toga business - od toga MICE	Beograd, Novi Sad,	Hoteli (4* - 5*)	1.195.740 (18,0%) 837.000 358.740	3.000.000 (20,0%) 2.000.000 1.000.000
4. Zdravstveni turizam ("Spa&wellness")	Jugozapadna Srbija	Wellness hoteli (4* - 5*)	2.125.760 (32,0%)	2.500.000 (16,6%)
5. Planine i jezera	sve osim Beograda	Hoteli, apartmani (3* - 5*)	1.954.908 (29,4%)	3.050.000 (20,3%)
6. Nautika	Vojvodina, Beograd	Plovila, hoteli (4* - 5*)	26.572 (0,4%)	450.000 (3,0%)
7. Događaji ("Events")	svi klasteri	Hoteli (3*)	465.010 (7,0%)	1.500.000 (10%)
8. Specijalni interesi	svi klasteri	Nema pravila	200.000 (3,0%)	1.000.000 (6,6%)
9. Ruralni turizam	svi osim Beograda	Seoska domaćinstva	408.580 (6,2%)	1.000.000 (6,6%)
UKUPNO			6.643.000 (100%)	15.000.000 (100%)

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

PROCENA I PROJEKCIJA DOMAĆIH I INOSTRANIH NOĆENJA U SRBIJI PO PROIZVODIMA 2004. I 2015. GODINE

Turistički proizvod	2004					2015				
	Ukupno	Domaća	%	Strana	%	Ukupno	Domaća	%	Strana	%
1. Gradski odmor ("City breaks")	200.000	30.000	15,0	170.000	85,0	1.500.000	150.000	10,0	1.350.000	90,0
2. Kružne ture ("Touring")	66.430	0	0,0	66.430	100,0	1.000.000	150.000	15,0	850.000	85,0
3. Poslovni turizam + MICE	1.195.740	837.018	70,0	358.722	30,0	3.000.000	1.330.000	44,3	1.670.000	55,7
- od toga business	837.000	585.900	70,0	251.100	30,0	2.000.000	800.000	40,0	1.200.000	60,0
- od toga MICE	358.740	251.118	70,0	107.622	30,0	1.000.000	530.000	53,0	470.000	47,0
Zdravstveni turizam ("Spa&wellness")	2.125.760	2.061.987	97,0	63.773	3,0	2.500.000	1.500.000	60,0	1.000.000	40,0
5. Planine i jezera	1.954.908	1.857.163	95,0	97.745	5,0	3.050.000	2.135.000	70,0	915.000	30,0
6. Nautika	26.572	26.572	100,0	0	0,0	450.000	382.500	85,0	67.500	15,0
7. Događaji ("Events")	465.010	441.760	95,0	23.251	5,0	1.500.000	975.000	65,0	525.000	35,0
8. Specijalni interesi	200.000	127.624	63,8	72.376	36,2	1.000.000	350.000	35,0	650.000	65,0
9. Ruralni turizam	408.580	408.580	100,0	0	0,0	1.000.000	850.000	85,0	150.000	15,0
10. UKUPNO	6.643.000	5.790.703	87,2	852.297	12,8	15.000.000	7.822.500	52,2	7.177.500	47,9

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Prvi fazni izveštaj

DISTRIBUCIJA SMEŠTAJNIH KAPACITETA, DOLAZAKA I NOĆENJA PO TURISTIČKIM KLASTERIMA SRBIJE

Turistički klaster	smeštajni kapaciteti				dolasci				noćenja			
	2003	%	2015	%	2004	%	2015	%	2004	%	2015	%
Vojvodina	7.869	9,2	31.500	21,0	245.000	12,3	917.000	16,7	686.200	10,3	3.209.500	21,4
Beogradska regija	30.462	35,5	35.250	23,5	1.027.300	51,4	2.635.667	47,9	2.460.700	36,8	3.953.500	26,4
Jugozapadna Srbija	33.998	39,6	56.250	37,5	540.100	27,0	1.345.500	24,4	2.703.600	40,4	5.382.000	35,9
Jugoistočna Srbija	13.485	15,7	27.000	18,0	185.000	9,3	606.173	11,0	835.300	12,5	2.455.000	16,4
UKUPNO	85.814	100,0	150.000	100,0	1.997.400	100,0	5.504.340	100,0	6.685.800	100,0	15.000.000	100,0

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

BROJ DANA PUNE ZAUZETOSTI

Turistički klasteri	2004	2015
Vojvodina	87,2	101,9
Beogradska regija	80,8	112,2
Jugozapadna Srbija	79,5	95,7
Jugoistočna Srbija	61,9	90,9
UKUPNO	77,9	100,0

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

15.3. AMBICIOZNA VARIJANTA

Polazeći od broja i procenjene strukture noćenja po karakterističnim proizvodima Srbije u 2004. godini, a pod gore navedenim pretpostavkama, prema ovoj varijanti u 2015. godini Srbija bi mogla da realizuje 18 miliona (registrovanih) turističkih noćenja, što u odnosu na 2004. godinu predstavlja povećanje od 2,7 puta, odnosno stopu rasta od 10,5% prosečno godišnje.

Potpuniji uvid u karakteristike turističkog sektora Srbije u 2015. godini, prema optimističkoj projekciji, može da se stekne na osnovu podataka sadržanih u sledećim tabelama:

PROCENA DOMAĆIH I STRANIH NOĆENJA U SRBIJI PO PROIZVODIMA 2004. I 2015. GODINE

Turistički proizvod	2004					2015				
	Ukupno	Domaća	%	Strana	%	Ukupno	Domaća	%	Strana	%
1. Gradski odmor ("City breaks")	200.000	30.000	15,0	170.000	85,0	1.800.000	180.000	10,0	1.620.000	90,0
2. Kružne ture ("Touring")	66.430	0	0,0	66.430	100,0	1.260.000	189.000	15,0	1.071.000	85,0
3. Poslovni turizam + MICE	1.195.740	837.018	70,0	358.722	30,0	3.600.000	1.599.120	44,4	2.000.880	55,6
- od toga business	837.000	585.900	70,0	251.100	30,0	2.376.000	950.400	40,0	1.425.600	60,0
- od toga MICE	358.740	251.118	70,0	107.622	30,0	1.224.000	648.720	53,0	575.280	47,0
Zdravstveni turizam ("Spa&wellness")	2.125.760	2.061.987	97,0	63.773	3,0	3.150.000	1.575.000	50,0	1.575.000	50,0
5. Planine i jezera	1.954.908	1.857.163	95,0	97.745	5,0	3.600.000	2.520.000	70,0	1.080.000	30,0
6. Nautika	26.572	26.572	100,0	0	0,0	540.000	459.000	85,0	81.000	15,0
7. Događaji ("Events")	465.010	441.760	95,0	23.251	5,0	1.800.000	1.170.000	65,0	630.000	35,0
8. Specijalni interesi	200.000	127.624	63,8	72.376	36,2	1.080.000	378.000	35,0	702.000	65,0
9. Ruralni turizam	408.580	408.580	100,0	0	0,0	1.170.000	994.500	85,0	175.500	15,0
10. UKUPNO	6.643.000	5.790.703	87,2	852.297	12,8	18.000.000	9.064.620	50,4	8.935.380	49,6

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

Prvi fazni izveštaj

DISTRIBUCIJA SMEŠTAJNIH KAPACITETA, DOLAZAKA I NOĆENJA PO TURISTIČKIM KLASTERIMA SRBIJE

Turistički klasteri	smeštajni kapaciteti				dolasci				noćenja			
	2003	%	2015	%	2004	%	2015	%	2004	%	2015	%
Vojvodina	7.869	9,2	35.700	21,0	245.000	12,3	1.099.543	16,6	686.200	10,3	3.848.400	21,4
Beogradska regija	30.462	35,5	39.100	23,0	1.027.300	51,4	3.166.800	47,9	2.460.700	36,8	4.750.200	26,4
Jugozapadna Srbija	33.998	39,6	63.750	37,5	540.100	27,0	1.617.975	24,5	2.703.600	40,4	6.471.900	36,0
Jugoistočna Srbija	13.485	15,7	31.450	18,5	185.000	9,3	723.333	10,9	835.300	12,5	2.929.500	16,3
UKUPNO	85.814	100,0	170.000	100,0	1.997.400	100,0	6.607.651	100,0	6.685.800	100,0	18.000.000	100,0

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

BROJ DANA PUNE ZAUZETOSTI

Turistički klasteri	2004	2015
Vojvodina	87,2	107,8
Beogradska regija	80,8	121,5
Jugozapadna Srbija	79,5	101,5
Jugoistočna Srbija	61,9	93,1
UKUPNO	77,9	105,9

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd

15.4. ZAKLJUČAK

Stanje i bitne karakteristike turističkog sektora Srbije u 2015. godini, nezavisno od toga da li je reč o umerenoj ili ambicioznoj projekciji rasta, bile bi, dakle, kako sledi:

- redefinisani i međunarodno opšteprihvaćeni imidž Srbije kao atraktivne i sigurne turističke destinacije;
- stabilna i rastuća međunarodna tražnja za Srbijom kao turističkom destinacijom;
- stabilna i rastuća domaća tražnja za različitim turističkim proizvodima Srbije;
- četiri karakteristična turistička klastera - Beograd, Vojvodina, Jugoistočna Srbija, Jugozapadna Srbija;
- dobra saobraćajna povezanost (koridori VII i X) s međunarodnim tržištima;
- dovršen proces privatizacije svih hotelskih preduzeća;
- gotovo u celosti restrukturisana, modernizovana i tržišno repozicionirana hotelska i turističko-ugostiteljska ponuda (u skladu sa svetskim standardima i kategorizacijom);
- prisustvo nekoliko globalnih hotelskih lanaca (Beograd, ali i neki drugi gradovi kao npr. Novi Sad, Kragujevac, Niš), kao i većeg broja hotelskih lanaca regionalnog značaja - posebno u banjanskim lečilištima);
- primena savremenih standardnih operativnih procedura i standarda usluživanja u svim značajnijim (kategorizovanim) smeštajnim i ugostiteljskim objektima;
- Beograd - regionalni MICE centar i evropski pozicionirana city break i touring destinacija;
- grupa vrlo traženih regionalnih centara zimskog turizma (Kopaonik, Zlatibor, Golija, Stara planina, Tara);
- nekoliko atraktivnih centara ruralnog turizma baziranog na eko iskustvu u Jugozapadnoj i Jugoistočnoj Srbiji;
- prepoznatljivi brend turizma na salašima, povezanim s raznolikom ponudom aktivnosti i karakterističnim prodajnim sadržajima Vojvodine;
- veliki broj programa turizma specijalnih interesa, počevši od raftinga, lova, ribolova, konjskih sportova, ekosafarija i sl.;
- nekoliko nautičkih centara - marina na Dunavu kao odraz sve profilisanijeg interesa domaćeg stanovništva za posedovanjem plovila i aktivnim odmorom na vodi;
- nekoliko tematskih parkova, inspirisanih bilo prirodnim atrakcijama, bilo kulturom i duhovnim nasleđem zemlje; i
- umereni broj golf terena oko Beograda i uz najrenomiranije destinacije u zemlji.

Turistički sektor Srbije 2015. godine – osnovne kvantifikacije

Polazno stanje	I varijanta (Srbija za Srbe)	II varijanta (Evrosrbija)
<ul style="list-style-type: none"> • Broj soba - 36.163, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 17.189 - 5* - 732 - 4* - 1.319 - 3* - 6.111 - 2* - 5.159 - ostalo - 3.868 - moteli, pansioni, TN - 4.020 - lečilišta - 2.875 - privatni sm. - 5.278 • Broj ležajeva - 85.867, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 36.088 - moteli, pansioni, TN - 9.980 - lečilišta - 6.477 - privatni sm. - 12.162 • Dolasci turista <ul style="list-style-type: none"> - domaći - 1,7 mil - strani - 0,3 mil • Noćenja turista <ul style="list-style-type: none"> - domaća - 5,9 mil - strana - 0,8 • Ukupni prihod - 221 mil EUR • Broj direktno zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> - registrovani - 27.869 - neregistrovani - 75.000 • Prosečna plata <ul style="list-style-type: none"> - neto - 135 EUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Broj soba - 70.000, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 24.500 - 5* - 2.000 - 4* - 3.500 - 3* - 11.500 - 2* - 6.500 - ostalo - 1.000 - moteli, pansioni, TN - 6.500 - lečilišta - 10.000 - privatni sm. - 15.000 • Broj ležajeva - 150.000, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 49.000 - moteli, pansioni, TN - 15.000 - lečilišta - 20.000 - privatni sm. - 30.000 • Dolasci turista <ul style="list-style-type: none"> - domaći - 2,3 do 2,5 mil - strani - 3,1 do 3,3 mil • Noćenja turista <ul style="list-style-type: none"> - domaća - 7,5 do 8,0 mil - strana - 7,0 do 7,5 mil • Ukupni prihod - 1,3 mlrd EUR • Broj direktno zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> - registrovani - 100.000 - neregistrovani - 10.000 • Prosečna plata <ul style="list-style-type: none"> - neto - 450 EUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Broj soba - 79.000, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 27.500 - 5* - 2.250 - 4* - 3.950 - 3* - 12.900 - 2* - 7.300 - ostalo - 1.100 - moteli, pansioni, TN - 7.400 - lečilišta - 11.500 - privatni sm. - 17.000 • Broj ležajeva - 170.000, od čega: <ul style="list-style-type: none"> - hoteli - 55.000 - moteli, pansioni, TN - 17.000 - lečilišta - 23.000 - privatni sm. - 34.000 • Dolasci turista <ul style="list-style-type: none"> - domaći - 2,7 do 3,0 mil - strani - 3,7 do 4,0 mil • Noćenja turista <ul style="list-style-type: none"> - domaća - 9,0 do 9,5 mil - strana - 8,5 do 9,0 mil • Ukupni prihod - 1,7 mlrd EUR • Broj direktno zaposlenih <ul style="list-style-type: none"> - registrovani - 105.000 - neregistrovani - 10.000 • Prosečna plata <ul style="list-style-type: none"> - neto - 600 EUR

16. PREDUSLOVI ZA EFIKASNU POLITIKU RAZVOJA TURIZMA SRBIJE

16.1. ODNOS STRATEGIJE I POLITIKE TURIZMA

Uvodno, u obrazloženju okvira za izradu operativne strategije turizma Srbije, naglašena su sledeća polazišta:

- Srbija je na istorijskoj prekretnici jer prolazi završne tranzicione reforme. Događaju se fundamentalne promene u turizmu u kojem Srbija želi da uzme svoj deo kolača, s obzirom da je dosad turizam bio malo iskorišćeni potencijal za njen privredni rast.
- Srbija danas ima samo komparativne, a ne konkurentne prednosti u turizmu, a nije ni strateški pozicionirana na svetskom turističkom tržištu.
- Srbija mora bitno podići atraktivnost svojih turističkih proizvoda. Otuda se smisao turističke politike Srbije svodi na izgradnju konkurentnosti njenih turističkih klastera.

U tom smislu, ova se operativna strategija, pre svega, mora shvatiti kao odgovor na interne slabosti i snage, te eksterne šanse i opasnosti turizma Srbije, u funkciji izgradnje konkurentne prednosti njenih turističkih klastera. Ova se operativna strategija može i treba shvatiti i kao definicija konkurentnog prostora poslovnog sektora u srpskom turizmu.

Nadalje, ova se operativna strategija može shvatiti i kao multidimenzionalni koncept koji obuhvata aktivnosti uključenih aktera na način njihova ujedinjavanja na jasnom putu i sa jasnom svrhom da bi se potrebne promene i izvele. U celini, dakle, reč je o procesu izvođenja koherentnih, integrativnih i ujedinjavajućih koraka na promeni sadašnjeg u željeno stanje.

Izvedena SWOT analiza uputila je na 72 područja internih slabosti, gde je odmah potrebno započeti sa procesima brzih promena. Istovremeno, analiza je ukazala i na 39 snaga srpskog turizma, koje takođe traže određene aktivnosti u cilju njihovog održavanja na postojećem nivou, odnosno daljnjem unapređenju. U zavisnosti od brzine i efikasnosti promena na ova dva područja strateškog delovanja, proizaći će i uspeh u korišćenju prilika i minimiziranju uticaja opasnosti.

Detaljna operacionalizacija strategije u formi zadataka, projekata i aktivnosti, biće predmet našeg sledećeg izveštaja, povezanog s formulisanjem planova konkurentnosti, investicija i marketinga srpskog turizma. Stoga ćemo u ovom izveštaju

navesti samo neke od ključnih zadataka i projekata što slede, s namerom da upozorimo na potrebu obezbeđenja političkog okvira i poluga za primenu.

Za razliku od strategija i s njima povezanih zadataka, turistička se politika uobičajeno definiše kao:

"skup regulative, pravila, uputstava, direktiva i razvojno-promotivnih zadataka i aktivnosti kao okvira za kolektivne i individualne odluke koje direktno utiču na razvoj turizma i dnevne aktivnosti aktera."

Svrha je, dakle, turističke politike da stvori okruženje koje pruža maksimum koristi za sve uključene "stakeholdere", odnosno da minimizira negativne uticaje u procesima i aktivnostima stvaranja visokovrednog iskustva za posetioce.

U praksi je čest slučaj nerazumevanja važnosti turističke politike kao faktora obezbeđenja uspeha turističkih destinacija. Pre svega, turistička politika mora u prvom koraku obezbediti jasnu sliku gde jedna destinacija uopšte ide, posebno na dugi rok. Paralelno, ona mora obezbediti klimu i uslove saradnje uključenih "stakeholdera". Ta se, pak, misija turističke politike svodi na sledeće ključne funkcije:

a) obezbeđenje pravila igre i uslova koje operatori u sektoru turizma moraju ispunjavati (zakoni i uredbe);

b) obezbeđenje kontrole prihvatljivog ponašanja u realizaciji aktivnosti (inspekcije);

c) obezbeđenje zajedničkih direktiva i/ili uputstava (pravilnici, norme i sl.) za sve, ili, većinu aktera u turizmu;

d) upravljanje procesima uspostavljanja konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja za pojedine klastere/destinacije/proizvode;

e) obezbeđenje okvira za javno-privatne rasprave o ulozi turizma u nacionalnoj ekonomiji i društvu;

f) obezbeđenje efikasnog "interface-a" sa svim drugim sektorima ekonomije i društva;

g) dnevni uticaj na nacionalne marketing aktivnosti, organizaciju velikih događaja, upravljanje ključnim atrakcijama i programima prijema gostiju i sl.

Turistička politika na nacionalnom nivou ima snagu koju obično ima ceo turistički sektor. Ona je, po pravilu, deo raznih politika koje direktno ili indirektno utiču na turizam. U načelu, postoji više uticaja iz drugih sektora na atraktivnost, konkurentnost i održivost turizma, nego što je to

Prvi fazni izveštaj

slučaj unutar samog okvira turističke politike per se. U tom kontekstu, današnja je turistička politika Srbije ograničena u svom dometu, jer objektivno pokriva samo unutrašnje regulisanje sektora koji još uvek nema ni snagu, niti internacionalnu konkurentnost, a koje tek treba da se stvore. Današnje srpske turističke destinacije/klasteri i nacionalna turistička politika su u vakuumu, pre svega zbog činjenice da turistička politika Srbije nema danas potrebne poluge uticaja na razvoj, rast i izgradnju konkurentnosti u turizmu. Ako želi da gradi internacionalnu konkurentnost u turizmu, Srbija mora da prihvati činjenicu da se i sama poslovna misija nacionalne turističke politike mora podrediti tom cilju najmanje do trenutka uspostave zrele faze razvoja. Postoji, dakle, direktna međuzavisnost između strategija za stvaranje konkurentnog turističkog sektora i trenutnog kapaciteta turističke politike Srbije.

Pre nego otvorimo složeno pitanje izgradnje efikasne turističke politike Srbije, u nastavku ćemo navesti samo neke zadatke/projekte koje logično proizlaze iz sprovedene SWOT analize po pojedinim područjima turističkog sistema Srbije:

Infrastruktura i saobraćaj

- uključiti interese i prioritete turizma na sve nivoje planiranja i finansiranja Vlade na području velike infrastrukture;
- posebnim fondovima (ili drugim oblicima finansiranja) obezbediti finansiranje komunalne i turističke infrastrukture u naslednim turističim destinacijama kako bi se podstakle nove investicije u turizam;
- obezbediti finansiranje za pribavljanje inovativnih rešenja u informacionim i komunikacionim tehnologijama;
- obezbediti pristup tzv. "low-cost" avioprevoznicima;
- stvoriti ili rehabilitovati vlastitu avio charter kompaniju;
- stvoriti ili pronaći inostranog operatora za rečni cruising biznis;
- postaviti celoviti sistem turističke signalizacije;
- olakšati carinske i policijske formalnosti i kontrolu; i
- obezbediti bazičnu infrastrukturu za potrebe programa srpskih događanja (events).

Turistički proizvod Srbije

- u srednjeročnom periodu izraditi master planove i planove regulacije za sve turističke destinacije i turistički atraktivne prostore;
- značajno proširiti količinu zaštićenih područja u raznim režimima, s ciljem dostizanja zaštite od 15% do 20% ukupne teritorije Srbije;
- uz oslonac na mali i srednji biznis, osposobiti najmanje tri do četiri jaka domaća igrača, od kojih jednog u agencijskom inicijativnom biznisu;
- obezbediti standarde internacionalnog kvaliteta u hotelskoj industriji;
- kroz ciljanu privatizaciju preostale imovine u hotelijerstvu, nastojati animirati nekoliko većih investitora u turističku industriju;
- posebno stimulisati internacionalne brendove za ulazak u Srbiju;
- oblikovanje srpskog ruralnog, banjskog i planinskog turističkog proizvoda obavezno izvesti centralno i pod jedinstvenom vizijom;
- oblikovanje i uvođenje u funkciju "Projekta Dunav" izvesti posredstvom posebne razvojne agencije, u formi akcionarskog društva Vlade Srbije i AP Vojvodine;
- izgraditi dodatne artifičijelne atrakcije i tematske parkove, a posebno urediti nekoliko atraktivnih panoramskih itinerera u najatraktivnijim delovima Jugozapadne i Jugoistočne Srbije; i
- izvesti plan opremanja uslužnim sadržajima svih značajnijih turističkih atrakcija Srbije.

Ljudski resursi i tržište rada

- izvesti plan internog marketinga turizma unutar srpske javnosti;
- pripremi i izvesti profesionalni i sveobuhvatni srpski "hospitality" program;
- reformulisati sistem obrazovanja za turističku i hotelsku struku prema internacionalnim standardima;
- ravnomerno pokriti celu Srbiju sistemom srednjih strukovnih škola za ugostiteljstvo i hotelijerstvo;

Prvi fazni izveštaj

- osposobiti Srbiju novim profilima zanimanja u turizmu; i
- reformisati sistem zapošljavanja i radnih odnosa u turizmu.

Umrežavanje s drugim sektorima

- razviti i uspostaviti poseban sistem upravljanja prostorom u turizmu Srbije;
- razviti i primeniti kulturnu strategiju turizma Srbije;
- uključiti robne marke srpskih agroproizvoda i formirati sistem turističkih "shopova";
- unaprediti institucionalnu saradnju sa svim javnim, kao i nevladinim udruženjima povezanim s turizmom; i
- uskladiti celovito regulisanje trgovine i drugih javnih službi, s obzirom na interese i prioritete turistički aktivnih destinacija.

Sistem nacionalnog turističkog marketinga

- definisati srpski turistički brend;
- izvesti internacionalnu reklamnu kampanju srpskog turizma;
- formulisati strateški marketing plan i novu hijerarhijsku organizaciju unutar TO Srbije i podružnih TO;
- uspostaviti celoviti sistem upravljanja marketingom turističkih mikrodestinacija;
- usposaviti srpski turistički marketing i booking sistem na internetu; i
- definisati jasne poslovne misije i izvršiti profesionalizaciju rada turističkih organizacija.

Organizacija, upravljanje i podsticanje razvoja turizma

- uspostaviti i komunicirati jedinstvenu nacionalnu viziju turizma;
- uspostaviti realne lokalne i regionalne vizije, koncepte i programe razvoja turizma;
- uspostaviti jedinstvenu turističku statistiku, kao i sistem praćenja uticaja turizma na nacionalnu ekonomiju (satelitski bilans);
- formirati nacionalnu razvojnu polugu turizma u formi nacionalne Razvojne Agencije za turizam;

- obezbediti celoviti sistem podsticaja za investicije u turizam i to na jedinstven način za domaće i inostrane investitore;
- uspostaviti jedinstveni i celoviti sistem kontrole kvaliteta u turizmu;
- preostalu privatizaciju izvesti uz veći naglasak na razvoj, a manje na prihode centralnog budžeta;
- izvesti potrebnu reviziju postojeće, te oblikovati novu regulativu turizma Srbije (na bazi evropskih standarda).

Realizacija navedenih i brojnih drugih aktivnosti i zadataka koji će se detaljno razraditi u planovima konkurentnosti, investicija i marketinga, u stvari je isporuka vizije, strateškog pozicioniranja i razvojne strategije od strane nacionalne turističke politike. Potencira se, dakle, pitanje posvećenosti u izgradnji potrebnog kapaciteta turističke politike Srbije. Jedino se na taj način može da krene u realizaciju prethodno definisanih i ambiciozno postavljenih razvojnih ciljeva.

U tom kontekstu, odmah se nameću tri ključna pitanja tj:

- a) uspostavljanje razvojne poluge turizma Srbije,
- b) pitanje konkurentskog upravljanja, odnosno
- c) pitanje vodstva.

16.2. USPOSTAVLJANJE EFIKASNE POLUGE ZA RAZVOJ TURIZMA

Iako turistička politika sve donedavno nije smatrana važnom, ona danas predstavlja polaznu tačku misaonog procesa u turizmu. Ona je, naime, fokusirana na smer razvoja turizma na svim nivoima, odnosno, ona mora da kreira dugoročnu razvojnu perspektivu.

Tradicionalne državne politike prema turizmu su nestale. Vlade pojedinih zemalja ili podržavaju već izgrađeni konkurentski okvir za ponašanje aktera u turističkom procesu (npr. Austrija ili Švajcarska), ili se aktivno i preduzetnički uključuju u izgradnju konkurentskog okruženja za turizam (Grčka i Turska na početku svog turističkog uspona, a Egipat još i danas).

Državne su politike, nadalje, shvatile da se turistička konkurentnost stvara na nivou klastera i proizvoda, a ne na nacionalnom nivou. U tom smislu, vlade treba da podržavaju izgradnju konkurentnosti klastera različitim infrastrukturnim ulaganjima, s obzirom da se danas više ne govori o turistički konkurentnim državama, nego o državama

Prvi fazni izveštaj

s više ili manje konkurentnim turističkim klasterima/destinacijama/proizvodima.

Izvršena klasterizacija turizma Srbije izvedena je upravo na bazi jake potrebe Srbije da individualni klasteri/destinacije/proizvodi sami dizajniraju vlastito pozicioniranje na način da konkurišu na bazi vlastitih prednosti. Na taj će se način najuspešnije diferencirati i suprotstaviti konkurenciji.

Ključne konkurentske strategije portfolia turističkih proizvoda prema klasterima, postavljene su upravo s ciljem i na način da se otvori put za izgradnju njihove međunarodne konkurentnosti. To praktično znači da srpski turistički klasteri treba da rade isto, bolje ili drugačije od konkurenata. U suštini, smisao je konkurentskih aktivnosti da srpski turistički klasteri prodaju iskustva koja u njima mogu da se dožive uz najmanje moguće napore za goste ("value for effort").

Konkurentske aktivnosti klastera, njihova operativna efikasnost, odnosno dijamant konkurentnosti koji ih stimuliše, predstavljaju tri poluge koje determinišu koncept konkurentnosti. Oni se mogu uspešno razviti samo uz međusobnu interakciju i partnerstvo privatnog i javnog sektora. To partnerstvo mora, s druge strane, da bude bazirano na obostranim interesima i maksimalno transparentno. Niko, naime, ne može podići konkurentnost klastera umesto aktera koji u njemu deluju. Državne vlasti u Srbiji samo još privatizacijom mogu da deluju na strukturu privatnih aktera u klasteru, ali kad su oni jednom tu, samo oni mogu da preuzmu odgovornost za izgradnju konkurentnosti. Kroz kooperaciju i partnerstvo između aktera javnog i privatnog sektora u klasterima, a koji onda razmatraju opcije, postižu dogovore, te "stavljaju na sto" svoje intelektualne, tehničke i finansijske resurse, jedino može da se na efikasan način utiče na dugoročnu konkurentnost klastera.

Nacionalne vlasti mogu efektivno da doprinesu ovom kompleksnom procesu u najvećoj meri kroz unapređenje nacionalnog dijamanta konkurentnosti, tj. stvaranjem transparentnih i stimulativnih uslova unutar srpskih turističkih klastera. To važi u istoj meri za domaće i strane preduzetnike, bez obzira da li je reč o infrastrukturi, dobroj regulativi ili sistemu stimulacija. Samo u onim slučajevima kad je nivo sofistikacije tržišta nizak, kad je mala produktivnost faktora, kada nema dugoročnih finansijskih izvora i, naravno, kada javni i privatni akteri u klasteru nemaju dovoljno snage za razvojni uzlet, vlade zemalja, posredstvom specijalizovanih agencija, direktno ulaze u pripremu investicionih projekata za tržište, ili, privremeno i same deluju

kao preduzetnici u interesu što bržeg razvoja turizma⁷².

Sprovođenjem radionica s turističkom industrijom i posebno intervjuisanjem velikog broja aktera u srpskom turizmu, jasno je identifikovana potreba za uspostavljanjem jake nacionalne poluge koja bi imala presudan uticaj na rast konkurentnosti srpskih turističkih klastera. To ne dovodi u pitanje uobičajeno delovanje države na poboljšanju nacionalnog dijamanta konkurentnosti. Najvažniji razlozi za to su sledeći:

- Srbija je zadržala mrežu ključnih javnih institucija u turizmu, koju treba aktivirati na novoj razvojnoj viziji te, na osnovu toga, redefinisati njihove poslovne misije;
- Srbija ima razvijeno tržište internacionalno obrazovanog kadra, posebno u Beogradu i drugim većim gradovima;
- U Srbiji je potencijal turizma već prepoznat od strane domaćih preduzetnika, za koje treba stvoriti prihvatljive uslove privređivanja i kojima treba obezbediti sigurnost i transparentnost projekata, posebno novih⁷³;
- Srbija nema velikih igrača u turizmu koji bi mogli preuzeti odgovornost za razvoj proizvoda u većem obimu i koji bi, snagom svog internacionalnog profila, mogli predstavljati jaki lokalni "benchmark" za operativne standarde poslovanja;
- Srbija, za sada, osim određenog broja beogradskih hotela i, eventualno, marina na Dunavu, ne može da računa na velike inostrane investitore jer još uvek nema razvijeno tržište u unutrašnjosti zemlje, odnosno, jer još uvek nema sistemski priređenih projekata za internacionalno tržište;
- Srbija ima nasleđene proizvode koje je moguće i potrebno brzo rehabilitovati i komercijalizovati vlastitim snagama;
- Srbija ima značajne potencijale za novi razvoj, a naročito Dunav, Banje i Planine. To iziskuje inteligentan sistemski pristup osmišljavanja proizvoda, pripreme master planova i stavljanja projekata na tržište domaćih i inostranih preduzetnika;
- Srbija je, uz značajnu pomoć međunarodne zajednice, dala prioritet velikim infrastrukturnim projektima, a na osnovu kojih se već događaju spekulativne kupovine zemljišta u zonama buduće turističke penetracije; i

⁷² O tome najbolje svedoče pozitivni primeri Grčke, Turske i Egipta.

⁷³ Identifikovali smo više od pedeset konkretnih investicionih inicijativa i/ili investicionih namera pred kojima stoje brojne barijere (nedostatak planske regulative, potrebna ekspertiza, finansijski podsticaji i sl.).

Prvi fazni izveštaj

- Konačno, Srbija je danas premrežena brojnim projektima tzv. "izgradnje kapaciteta" preduzetnika i javnih vlasti, od kojih je velik deo direktno povezan s turizmom.

Uzimajući sve to obzir, ako želi brzo da revitalizuje nasleđenu ponudu, te zaštititi i planski iskoristi svoje potencijale, Srbija mora da se opredeli za svojevrсни intervencionistički model razvoja konkurentnih turističkih proizvoda i turističkih klastera. Stvaranje operativnog i profesionalnog državnog "stakeholdera", ne samo kao inicijatora i partnera javnom sektoru na nivou destinacija, već i svim domaćim i međunarodnim investitorima i fondovima, predstavlja moguću soluciju koja bi rešila današnji izraziti deficit kompetentnih igrača na lokalnom tržištu. U protivnom, Srbija će, u doglednoj budućnosti, teško moći brzo da unapredi sopstvenu operativnu efikasnost i konkurentnost u turizmu. Naime, turizam se bez razvoja vlastite i kompetentne ekspertize ne može održati na duži rok.

U tom kontekstu, dakle, prvi korak u izgradnji efikasne turističke politike Srbije povezan je s postizanjem političkog dogovora o generalnom razvojnom konceptu i modelu rasta, iz čega proizlazi i odluka o uspostavljanju neophodno potrebne razvojne poluge za podizanje konkurentnosti srpskih turističkih klastera i/ili proizvoda.

16.3. UPRAVLJANJE

KONKURENTNOŠĆU ILI

KONKURENTSKO UPRAVLJANJE

Da bi se pozicionirala kao relevantna internacionalna turistička destinacija, Srbija mora preduzeti ozbiljne napore da podigne operativnu efikasnost turizma svih njenih ključnih klastera (i proizvoda), a na bazi vizije željenog strateškog pozicioniranja zemlje i njenih ključnih turističkih klastera. Operativna efikasnost turističkih klastera je kombinovani rezultat delovanja različitih aktera koji učestvuju u lancu vrednosti. Svako unapređenje u lancu vrednosti smanjuje operativne troškove i podiže percipiranu vrednost za goste što, povratno, pozitivno deluje na konkurentnost klastera. Ova međuzavisnost delovanja različitih aktera i njihov integrirani uticaj na konkurentnost klastera i/ili destinacija, u poslednje vreme sve više je predmet kooperacije. Uočava se direktna korelacija između uspeha destinacija s nivoom i intenzitetom saradnje uključenih aktera javnog i privatnog sektora.

Smisao današnje konkurentske borbe u turizmu je delovanje na atraktivnost, produktivnost, odnosno na marketing i upravljanje destinacijama.

Atraktivnost

Cilj je podići atraktivnost destinacija da bi se dobio što bolji odnos vrednosti za novac/napor, da bi se utvrdio nivo spremnosti tržišta za posete, za cenu, odnosno da se proceni napor koji turisti žele podneti za poset destinaciji. Nivo atraktivnosti direktno određuje i nivo lojalnosti, odnosno preporuka za posetu destinaciji.

Bez uspostavljanja partnerskih odnosa u klasterima i/ili destinacijama, nije moguće bitnije podići postojeći nivo atraktivnosti. To uključuje partnerstvo onih koji mogu uticati na rast percipirane vrednosti, kao i na smanjenje napora i nekonfora gostiju. Bez partnerstva na unapređenju lanca vrednosti, nije moguće ni ostvariti rast percipirane vrednosti za novac gostiju, a time i njihovu lojalnost i preporuke.

Marketing

Cilj je uspostaviti efikasan marketing sistem da bi destinacija bolje penetrirala na ciljna tržišta i tržišne niše, da bi se stalno identifikovali izvori novih konkurentskih prednosti, da bi se pratio kapacitet lojalnosti, da bi se pratila efikasnost prodaje i da bi se moglo stalno adaptirati na promene tržišta.

Bez partnerstva na nivou celovitog sistema marketinga neke zemlje, nije moguće pokrenuti centralizovane inicijative u sferi tržišnog "intelligence-a", razviti zajedničke marketing planove, ojačati prodaju i komercijalizaciju, kao ni razviti inventivnije turističke proizvode i pakete.

Produktivnost

Cilj je podići produktivnost i inovativna rešenja u korišćenju resursa (rada, fizičkog i finansijskog kapitala, zemljišta). Jedino se na taj način može lakše konkurisati i održati dugoročna kapitalna vrednost destinacija, ali i obezbediti podizanje plata i profitabilnosti ulaganja.

Bez javno-privatne saradnje takođe nije moguće podići kapitalnu vrednost resursa u destinaciji, profitabilnost investicija i, naročito, produktivnost ljudskih resursa. Modeli javno-privatne saradnje u ovoj su oblasti danas najrazvijeniji najviše na planu uslova investiranja i prostornog planiranja. Kvalitet i intenzitet javno-privatne saradnje na ovom području zavisi od konkurentske pozicije destinacije. U Srbiji je ona niska pa se ova saradnja nameće kao prioritet. To su izrazili svi interesni subjekti s kojima se dosad komuniciralo.

Upravljanje i administracija

Cilj je uspostaviti efikasan sistem upravljanja destinacijama koji treba da ne samo inteligentno upravlja potencijalom rasta, već i da podiže atraktivnost za investiranje, ostvaruje održivost rasta i obezbeđuje osećaj dobrog života ljudi u destinacijama.

Prvi fazni izveštaj

U turizmu se često postavlja pitanje kako od haosa do vođstva ("leadership"), s obzirom da je turizam područje s najvećim brojem direktno i indirektno involviranih "stakeholdera". Na primeru današnjeg problema revitalizacije srpskih banja, razvoja nautičkog projekta na Dunavu, a posebno stvaranja novih proizvoda na srpskim planinama, evidentno je da nije moguće krenuti napred bez jasnog i profesionalnog vođstva. Samo jak "leadership", naime, može da uspostavi jasan model razvoja i rasta, tipologiju turista i tržišta, konkurentne proizvode i sl. Samo jasno vođstvo, izraslo iz javno/privatnog partnerstva, može izgraditi jasan turistički sistem, indikatore praćenja njegove uspešnosti, produktivnosti, zadovoljstva gostju i sl.

Za podizanje operativne efikasnosti u turizmu i početak upravljanja konkurentnošću, nužno je sprovesti široku proceduru komunikacija s ključnim turističkim klasterima i "stakeholderima" u vezi s postavljenom vizijom i strategijom i na taj način učiniti prvi uverljivi korak uspostavljanja dugorčnih odnosa javno/privatnog partnerstva.



16.4 OBEZBEDITI SNAŽNO VOĐSTVO

Mada je danas u razvijenim turističkim zemljama dovoljan dogovor aktera o ključnim vrednostima destinacije i na toj osnovi definisanoj viziji, u Srbiji, zbog različitih razloga, to još nije slučaj. Naime, mnogi današnji igrači (preduzetnici, javne vlasti i drugi) imaju pogrešne percepcije o prirodi koncepta konkurentnosti u turizmu i o tome šta sve oni moraju učiniti da unaprede situaciju. Stari i novi biznismeni koncentrisani su na finansije, akvizicije, saveze i sl. Javne vlasti su relativno ugodno koncentrisane na područje zakonodavstva, dozvola, regulacija, podsticaja, prostornih planova, pomoći i sl., dok se njihova uloga u marketingu i promociji uglavnom shvata kao štampanje brošura, podrška reklamnim kampanjama te stereotipne posete sajmovima.

Na bazi sadašnje strukture i podele uloga "stakeholdera" u turizmu Srbije, nije moguće očekivati preuzimanje odgovornosti za konkurentski iskorak. Nova struktura nije, međutim, stvorena, iako je utvrđeno da postoji veliki broj potencijalnih lokalnih investitora u turističku industriju. Isto tako, brojne studije i planovi o srpskom turizmu (domaćeg i inostranog porekla), iako s dobrim idejama, još uvek stoje u fiokama.

Odnosi partnerstva na regionalnom i nacionalnom nivou u turizmu nisu kao u drugim industrijama. U turizmu se sve više ispoljava jasan stav da je s nacionalnog nivoa moguće delovati mnogo efikasnije u interesu konkurentnosti klastera nego što je to slučaj na regionalnom i/ili lokalnom nivou. Omogućavanje pristupa finansiranju, olakšavanje stvaranja novih kompanija i projekata, jaki trening centri, razvoj sistema kvaliteta i sl., zbog sinergetskih su razloga efikasniji kad se sprovode centralno. Stavljanje resursa i upravljanja na nacionalni nivo, omogućava i lakše nošenje s 5 konkurentskih sila, posebno u kontekstu odnosa prema konkurentima i razvoju klusterskog rivaliteta, koje se mnogo bolje može stimulisati centralno.

Naš stav je da za pokretanje turističke Srbije i njene turističke konkurentnosti u ovom trenutku zahteva nešto sasvim drugo od danas prevladavajuće prakse u zemlji. Reč je, pre svega, o uspostavljanju jakog leadershipa i inaugurisanju ljudi koji čvrsto veruju u potrebu dobrih strukturnih promena, spremnih na uvođenje/podržavanje inovativnih rešenja koja se već događaju u pojedinim klasterima u drugim zemljama. To takođe zahteva da se uslovi okruženja u klasterima, kao i nacionalnom nivou, moraju stalno prilagođavati promenama, a prema iskustvima najboljih uzornih praksi. Konačno, ako se želi imati konkurentan turizam, mora postojati i konkurentna regulativa. Sve to, i opet, pretpostavlja da svi involvirani "stakeholderi" moraju da shvate da bez jakih partnerskih šema nije moguće (ili je vrlo teško) krenuti napred.

Na kraju je, dakle, potrebno konstatovati da nije dovoljno usvojiti strategiju, ako istovremeno ne postoje uslovi za njeno efikasno i posvećeno sprovođenje. To se u najvećoj meri vezuje uz adekvatno vođstvo. U tom smislu, u samom političkom vrhu Srbije, bilo da je reč o Vladi u celini, ili skupu važnih ministarstava, zajedno s drugim akterima, potrebno je obezbediti jako "partnerstvo za vođstvo". Jedino se na toj osnovi može obezbediti minimum mogućih poluga za otvaranje delotvornih promena u turizmu Republike Srbije.