

Originalni naučni rad

Primljen: 03.05.2016.

Odobren: 13.06.2016.

## POZICIONIRANJE SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

*U ovom radu izvršena je analiza postojeće tržišne pozicije Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu. Skoro sve zemlje u svetu nastoje da valorizuju svoje turističke potencijale, nudeći pri tome različite turističke proizvode/usluge na turističkom tržištu, kako bi realizovale brojne ciljeve svog ekonomskog i opšteg društvenog razvoja. Republika Srbija je, takođe, razvoj turističke delatnosti svrstala u prioritete svoje aktuelne ekonomske politike i razvojne strategije. Posmatrano iz sadašnje perspektive može se zaključiti da Srbija, još uvek, nije zauzela adekvatnu konkurentsku poziciju u odnosu na druge turističke destinacije, kako u regionu, tako i u svetu. Cilj ovog rada je da ukaže na glavne uzroke trenutne tržišne pozicije Srbije kao i na neophodnost njenog repositioniranja, kako bi ona u što skorije vreme postala atraktivna i respektabilna turistička destinacija na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.*

**Ključne reči:** *pozicioniranje, pozicioniranje u turizmu, Srbija kao turistička destinacija, turističko tržište, konkurentska pozicija Srbije na međunarodnom turističkom tržištu*

---

\* Dr Predrag Ubavić, direktor prodaje, A.D. „Planinka”, Kuršumljia  
predrag.ubavic@prolomvoda.com; p.ubavic@gmail.com

## 1. Uvod

Jednu od osnovnih karakteristika savremene svetske ekonomije predstavlja jačanje uslužnog sektora. Danas u privredno najrazvijenijim zemljama u svetu tercijarni, to jest uslužni sektor, zapošljava oko 65% od ukupnog broja zaposlenih. Savremeni turizam, kao jedna od vodećih privrednih delatnosti u okviru uslužnog sektora, učestvuje sa više od 1/3 u svetskoj trgovini uslugama, dok izvoz turističkih usluga čini preko 8% ukupnog svetskog izvoza roba i usluga.

S obzirom na broj učesnika u turističkim putovanjima (domaćim i međunarodnim), kao i na efekte koje turizam ima na ekonomski i ukupan društveni razvoj mnogih zemalja, danas skoro sve zemlje u svetu nastoje da razviju turizam. Na savremenom međunarodnom turističkom tržištu, iz godine u godinu, prisutna je sve žešća konkurencija između glavnih aktera turističke ponude. Pored tradicionalnih turističkih destinacija poslednjih godina se, svojom veoma kvalitetnom turističkom ponudom i prihvatljivom cenom, nameću i neke nove, do nedavno sasvim nepoznate destinacije.

Aktuelno stanje na globalnom turističkom tržištu odlikuje se mnogobrojnošću turističkih destinacija koje su u konkurentskom odnosu na osnovu posedovanja i plasiranja sličnih turističkih proizvoda. Sve je teže da se na osnovu raspoloživih prirodnih ili geografskih faktora određena turistička destinacija diferencira svojom ponudom u odnosu na ostale turističke destinacije. Iz navedenih razloga neophodno je da se postojećim i potencijalnim potrošačima/turistima ponudi nešto što je drugačije, bolje i dopadljivije u odnosu na druge, kako bi se zauzela što povoljnija pozicija na tržištu.

Tržišna pozicija turističkih destinacija rezultat je njihovog ukupnog sagledavanja svih relevantnih karakteristika turista po odabranim ciljnim tržištima. Shodno navedenom, potrebno je da se identifikuju ključne dimenzije turista i da se sagledaju njihove percepcije i preferencije prilikom izbora konkretne turističke ponude. Pri tome je veoma bitno da se sagleda ponašanje onih kategorija turista koji preferiraju ponudu konkurenata. Uočene razlike u elementima ponude konkretne turističke destinacije u odnosu na ponude glavnih konkurenata otvaraju prostor za formulisanje nove strategije tržišnog pozicioniranja.

## 2. Pojam pozicioniranja u turizmu

Pod pozicioniranjem se podrazumeva sistematski proces analiziranja i donošenja odluka u cilju pronalaženja najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja određenog proizvoda, usluge, destinacije, objekta i drugog, u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju. U samoj srži procesa pozicioniranja sadržana je, istovremeno, analiza potrošača i konkurenata.

Koncept pozicioniranja, u vezi sa poslovanjem na turističkom tržištu, zasniva se na činjenici da proizvodi, preduzeća i celokupne turističke destinacije imaju određeni imidž, odnosno posebnu vrstu opažanja sa kojom ih poistovećuju postojeći i potencijalni potrošači. Pozicioniranjem se obezbeđuje posebno mesto proizvođa u svesti odabranog tržišnog segmenta i konkretnog nosioca turističke tražnje i ono predstavlja jedan od osnovnih razloga za izbor konkretnog turističkog proizvoda.<sup>1</sup>

Iako neka turistička destinacija nudi veoma dobre turističke proizvode i nezaboravna iskustva svojim posetiocima, a da pri tome nije sposobna da stvori opažanje u svesti potencijalnih potrošača/turista da je njena ponuda atraktivnija i kvalitetnija u odnosu na druge destinacije, onda neće ni biti u mogućnosti da ubedi potencijalne potrošače/turiste da je posete.

Sama strategija pozicioniranja turističkih destinacija usmerena je ka usklađivanju njihove pozicije sa potrebama ciljnog tržišta. Pri tome, potrebno je da svi elementi marketing miksa (turistički proizvod/usluga, cena, distribucija i promocija) budu povezani na takav način, kako bi njihova odabrana kombinacija najviše odgovarala ciljnom tržištu.

Efektivno pozicioniranje je obostrano koristan proces, kako za turističku destinaciju tako i za potrošače/turiste. S jedne strane, pozicioniranjem se mogu rešiti problemi potrošača/turista vezani za njihove potrebe na način koji je različit u odnosu na konkurentske destinacije, dok sa druge strane, na nivou turističke destinacije bitna je veza koja se uspostavlja između analize internog okruženja destinacije i spoljnog konkurentskog okruženja.<sup>2</sup>

Pre nego što se pristupi procesu pozicioniranja bilo koje turističke destinacije potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja: (1) *Koju poziciju turistička destinacija trenutno zauzima?* (2) *Koju poziciju turistička destinacija želi da zauzme?* (3) *Koje konkurentske turističke destinacije treba prevazići ako se želi zauzeti određena pozicija?* (4) *Da li turistička destinacija ima dovoljno resursa i sposobnosti da zauzme i održi željenu poziciju?* (5) *Kakve su mogućnosti da se pozicija održi konzistentnom u okviru procesa pozicioniranja?*<sup>3</sup>

U procesu pozicioniranja turističkih destinacija često se javljaju nedoumice o tome na kojim konkurentskim prednostima destinacije treba insistirati. Poslednjih godina preovladava mišljenje da se treba usredsrediti isključivo na jednu konkurentsku prednost i intenzivno je promovisati. Za ovakav pristup koristi se koncept jedinstvenog destinacijskog argumenta, odnosno jedinstvenog destinacijskog predloga (*unique destination proposition*). Jedinstveni destinacij-

<sup>1</sup> Popesku Jovan (2009): *Marketing u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 68.

<sup>2</sup> Pike Steven, Ryan Chris (2004): „Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions”, *Journal of Travel Research*, 42 (4), 333-342.

<sup>3</sup> Popesku Jovan (2011): *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 216.

ski argument/predlog zasnovan je na suštinskim i istinitim vrednostima destinacije iz kojih se za potrebe pozicioniranja na turističkom tržištu kreira prednost koja mora biti motivišuća, istinita, diferentna i jednostavna za komunikaciju.<sup>4</sup>

U sadašnjim konkurentskim uslovima ne postoje dovoljno jake osnove za diferenciranje turističkih destinacija na osnovu komparativnih prednosti. Odluke savremenih potrošača/turista u vezi sa kupovinom destinacijskih proizvoda sve češće su podstaknute emocionalnim razlozima, to jest vezane su za empatiju u odnosu na destinaciju i njene vrednosti. Shodno navedenom i jedinstveni destinacijski predlog se sve češće posmatra kao jedinstveni emocionalni predlog (*unique emotional proposition*).<sup>5</sup> Dakle, emocije po kojima se razlikuju turistička iskustva predstavljaju istinsku korist za potrošače/turiste i u direktnoj su vezi sa proizvodom destinacije.

Proces pozicioniranja turističkih destinacija na turističkom tržištu počinje situacionom analizom, to jest identifikovanjem prednosti i nedostataka konkretne destinacije u odnosu na tražnju na odabranim ciljnim tržišnim segmentima. Posle toga moraju se identifikovati šanse i pretnje iz okruženja. Pored analize trenutne tržišne pozicije turističke destinacije, moraju se analizirati i tržišne pozicije konkurentskih destinacija. U tom pravcu moraju se sagledati svi resursi kojima konkretna turistička destinacija raspolaže i kako ih ona trenutno koristi a, takođe, potrebno je istražiti i tržišne trendove, tržišno učešće i ostale performanse glavnih konkurenata.

Krajnji cilj pozicioniranja na turističkom tržištu jeste postizanje održive konkurentске prednosti koju karakteriše atraktivna ponuda ciljnim grupama potrošača/turista, koja je u prednosti u odnosu na konkurenciju i koja može biti zadržana u dužem vremenskom periodu.<sup>6</sup>

Za efikasno pozicioniranje turističkih destinacija na turističkom tržištu, sam proces pozicioniranja treba da se odvija kroz sledeće etape: (1) odrediti kombinaciju karakteristika koje su poželjne kod ciljne grupe potrošača; (2) odrediti trenutnu poziciju destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurentskih destinacija; (3) analizirati trenutnu poziciju i odrediti željenu poziciju; (4) odlučiti se za odgovarajući nivo strateških aktivnosti koje su neophodne za postizanje željene pozicije; (5) odabrati strategiju pozicioniranja ili repozicioniranja.<sup>7</sup>

Turističke destinacije na turističkom tržištu mogu zauzeti neku od sledećih pozicija: (1) *lidersku poziciju* zauzimaju veoma inovativne ili proaktivne desti-

<sup>4</sup> Pride Roger (2002): Brand Wales: 'Natural Revival', 109-123, in: Morgan Nigel, Pritchard Annette, Pride Roger (eds.): *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth Heinemann, Oxford.

<sup>5</sup> UNWTO (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, UNWTO, Madrid, 42-43.

<sup>6</sup> Popesku Jovan, Jovanov Zorica (2010): „Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije”, *Singidunum revija*, 7 (1), 93-105.

<sup>7</sup> Reich Z. Allen (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Sagamore Publishing, Champaign, 78-79.

nacije koje su pronašle veliku prazninu na tržištu; (2) *poziciju uspešnog zadovoljavanja tražnje* osvajaju destinacije koje u velikoj meri zadovoljavaju povećane potrebe potrošača ali nisu lideri u inovacijama; (3) *poziciju prosečnog zadovoljavanja tražnje* imaju destinacije koje trenutno pružaju prosečne usluge po prosečnim cenama; (4) *poziciju nedovoljnog zadovoljavanja tražnje* zauzimaju, na neki način, zastarele destinacije koje ne drže korak sa zahtevima potrošača niti sa ponudama konkurenata; (5) *neuspešnu poziciju* imaju ozbiljno zastarele destinacije u kojima i preduzeća posluju sa gubicima, te se njihovi vlasnici često odlučuju na prodaju novim vlasnicima koji bi trebalo da izvrše renoviranje, repozicioniranje i rebrendiranje.<sup>8</sup>

U uslovima brzih i turbulentnih promena u okruženju veoma je bitno da se blagovremeno uoče promene strategijske pozicije destinacije na turističkom tržištu tokom vremena. Turistički promet u destinaciji, prihodi od turizma i dodatna istraživanja treba da služe kao primarna osnova za eventualni pokušaj promene pozicije destinacije. Imajući u vidu konstantne promene u željama i zahtevima potrošača/turista, destinacija koja kontinuirano nudi iste proizvode i promociju u perspektivi pogoršava svoju trenutnu poziciju na tržištu.

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja i pratećeg marketing miksa u cilju zauzimanja nove, atraktivnije pozicije. Ova odluka zahteva izmenu strateških osnova, to jest elemenata pozicioniranja. Repozicioniranje se može postići promenama u vrednosti ponude, ali i promenama imidža. Zavisno od obima navedenih promena razlikuju se sledeće forme repozicioniranja: (1) *inkrementalno repozicioniranje* podrazumeva male promene imidža i vrednosti ponude; (2) *psihološko repozicioniranje* u fokusu ima značajnu promenu imidža; (3) *stvarno repozicioniranje* podrazumeva ozbiljniju promenu vrednosti ponude; (4) *strategijsko repozicioniranje* ima za cilj suštinsku promenu, kako vrednosti ponude, tako i imidža.<sup>9</sup>

### 3. Osnovne karakteristike Srbije kao turističke destinacije

Pojam *destinacija* potiče od latinske reči *destination* što u izvornom obliku znači odredište, odmor, cilj boravka i odmaranja u nekom prostoru. U anglosaksonskoj literaturi često se sreće termin *resort* što u direktnom prevodu označava mesto za odmor.<sup>10</sup>

Mada je pojam *destinacija* široko prihvaćen, ipak postoje velike razlike u pogledu značenja suštine ovog pojma u turizmu. Prihvatanje i razrada koncepta *turističke destinacije* bazira se na pojmu *turističkog mesta*, odnosno „mesta za

<sup>8</sup> Ibid, 84-86.

<sup>9</sup> Čerović Slobodan (2009): *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 200.

<sup>10</sup> [https://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка\\_дестинација](https://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка_дестинација) (15.03.2016).

odmor” (*resort*). Različite definicije turističkog mesta ne odražavaju u potpunosti složenost veza koje se uspostavljaju prilikom prostornog obuhvata odnosa ponude i tražnje, te je zbog toga nastala potreba za uvođenjem pojma *turistička destinacija*.

Pod *turističkom destinacijom* podrazumeva se mesto sa karakteristikama koje su poznate dovoljnom broju potencijalnih posetilaca i koje treba da opravdaju njegovo poimanje kao entiteta koji privlači k sebi putovanja, nezavisno od atraktivnosti drugih lokacija. Od posebne važnosti za turističku destinaciju su prirodna i stvorena obeležja, infrastrukturne karakteristike, struktura privrede i svojstva lokalnog stanovništva.<sup>11</sup>

*Turistička destinacija* obuhvata poseban geografski region u okviru koga posetioци ostvaruju različite oblike turističkog iskustva, pri čemu je bitnije da taj region poseduje što više turističkih resursa, nego da bude omeđen konkretnim političkim granicama.<sup>12</sup>

*Turistička destinacija*, između ostalog, označava i skup turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, davalaca usluga i drugih pomoćnih sektora koncentrisanih u dobro omeđenim geografskim područjima čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose ukupnom turističkom doživljaju njihovih posetilaca.<sup>13</sup>

Dakle, turistička destinacija je mnogo više od geografskog područja, odnosno mesta. Ona podrazumeva skup različitih komponenata (turističkih proizvoda/usluga, prirodnih resursa, izgrađenih objekata, informacija i ostalog), koje zajedničkim delovanjem obezbeđuju zadovoljavanje potreba turista. Kao takva, turistička destinacija može biti različite veličine, od cele zemlje, preko regiona ili ostrva, do sela ili grada, odnosno turističkog centra. Razumevanje suštine koncepta turističke destinacije, kao i analiza, planiranje, upravljanje i kontrola njenog razvoja zahtevaju sistematski i interdisciplinarni pristup.

Što se tiče Srbije kao turističke destinacije, može se zaključiti da njeno pozicioniranje na turističkom tržištu (domaćem, regionalnom i međunarodnom) mora da se bazira na profesionalnom sagledavanju faktora koji presudno utiču na njen opšti uspeh. Na uspešan dugoročni turistički razvoj Srbije i njenu adekvatnu poziciju na izabranim ciljnim tržištima utiču, pre svega, sledeća tri ključna faktora: (1) *objektivna interpretacija centralnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, odnosno definisanih strateških potencijala za uspeh u turizmu*; (2) *analiza i ocena vrednosti aktuelnih i očekivanih trendova u globalnom turizmu i procena realnih šansi za tržišni prodor i razvoj Srbije*; (3) *analiza konkurencije, koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu*.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Mathieson Alister, Wall Geoffrey (1990): *Tourism: Economic, Phusical and Social Impact*, Longman, Harlow, 12.

<sup>12</sup> Pike Steven (2008): *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth Heinemann, Oxford, 24.

<sup>13</sup> Čerović Slobodan (2009), 182.

<sup>14</sup> Strategija razvoja turizma Republike Srbije, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 91/2006, 9. <http://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf> (22.09.2015).

Kao zemlja koja se nalazi u Jugoistočnoj Evropi (na Balkanskom poluostrvu), a jednim delom svoje teritorije i u Srednjoj Evropi (Panonskoj niziji), Republika Srbija ima veoma važan geografski, geostrateški i makroregionalni položaj koji joj obezbeđuje tranzitnu i posredničku ulogu u odnosu na svoje bliže i dalje okruženje. Povoljan geografski položaj Srbije, uz specifičnosti njenog reljefa i klime, biljnog i životinjskog sveta, reka i jezera, banja, zaštićenih oblasti prirode, kulturno-istorijskih spomenika i ostalog, predstavlja bazu njenog bogatog turističkog potencijala. Za Srbiju kao turističku destinaciju danas se može reći da ima samo komparativne prednosti u turizmu. Međutim, potrebno je da se raspoložive komparativne prednosti Srbije kao turističke destinacije transformišu u konkurentne prednosti, što podrazumeva njenu sposobnost da tokom dužeg perioda efikasno koristi svoje resurse radi privlačenja turista u cilju povećanja sopstvenog prosperiteta i opšteg blagostanja.

Kao glavne trendove u međunarodnom turizmu koji mogu biti od značaja za razvoj turizma u Srbiji možemo navesti: (1) razvoj u bezbednijem okruženju; (2) uticaj tehnologije na razvoj turizma; (3) trend ka kraćim odmorima; (4) sve zahtevniji i informisaniji turisti; (5) rast učešća starijih osoba u ukupnoj turističkoj tražnji itd.<sup>15</sup>

Od posebne važnosti za utvrđivanje realne pozicije Srbije kao turističke destinacije, na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu, jeste sagledavanje konkurentne pozicije glavnih konkurenata Srbije u turizmu. U *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije* (do 2015. godine) kao glavni konkurenti Srbije navedeni su: Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunija i Bugarska. Navedene zemlje, slično Srbiji, razvoj svog turizma baziraju, pre svega, na kontinentalnim turističkim resursima.<sup>16</sup>

Polazeći od ključnih faktora koji su presudni za njeno strateško turističko pozicioniranje na izabranim ciljnim tržištima, Srbiji trenutno stoje na raspolaganju tri međusobno različita koncepta, odnosno modela.<sup>17</sup>

Prvi model budućeg pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije je onaj koji se, prirodno, nameće kada se uzmu u obzir: (1) *prednost promovisanja turističkih iskustava u pozitivnom „emotivnom” smislu* i (2) *neiskorišćenost pojma Balkan u turističkom pozicioniranju*. Činjenica je da se poslednjih decenija nijedna od tradicionalnih balkanskih država nije posvetila turističkoj valorizaciji pojma *Balkan*, koji predstavlja neiscrpu osnovu za brendiranje turističkih iskustava na „emotivnoj” skali. Iako bi ova opcija dugoročno mogla da predstavlja veliki marketinški potencijal u turizmu, ipak treba biti svestan činjenice o postojanju prilično negativne konotacije pojma *Balkan* u evropskim i svetskim razmerama.

<sup>15</sup> Unković Slobodan, Zečević Bojan (2011): *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 418-422.

<sup>16</sup> Ubavić Predrag (2014): *Strategijske osnove i pravci razvoja turizma na teritoriji Republike Srbije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš, 139.

<sup>17</sup> Strategija razvoja turizma Republike Srbije (2006), 10-11. <http://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf> (22.09.2015).

Drugi model turističkog pozicioniranja Srbije podrazumeva *korišćenje kombinacije nekoliko utvrđenih strategijskih potencijala za uspeh*, a koji su u direktnoj korelaciji s nekoliko turističkih proizvoda i koje je odmah moguće, uz minimalna ulaganja, globalno komercijalizovati. Ovaj model bazira se na sledećim pretpostavkama i komponentama: (1) *prepoznatljivost Dunava kao strateškog evropskog kontinentalnog turističkog resursa koji u svom najatraktivnijem delu integriše brojne turističke atrakcije Srbije*; (2) *ključna atrakcijska prednost Beograda koji, posle Beča i Budimpešte, predstavlja treću „dunavsku” metropolu s jakim obeležjima kosmopolitizma, hedonizma i gastronomije* i (3) *ključni geostrateški položaj Republike Srbije u kontekstu Centralne i Jugoistočne Evrope, čija stabilnost u velikoj meri utiče na stabilnost Evropske unije u celini*. Ovaj model, s obzirom da se bazira na trenutno najjačim nacionalnim turističkim atrakcijama, ima veoma dobre pretpostavke za uspeh na međunarodnom turističkom tržištu, iako ne obuhvata celokupan turistički prostor Srbije.

Treći model strategijskog turističkog pozicioniranja Srbije bazira se na *interpretaciji skupa vrednosti koje su karakteristične samo za Srbiju*. Ovaj model identifikuje vezu između ljudi, proizvoda i iskustava s jedinstvenim mestima kojima Srbija raspolaže. Dakle, ovde se mora poštovati zahtev da se spoji domaće prihvatanje brenda s prihvatanjem međunarodnog tržišta. Takav brend treba da odigra ulogu ne samo turističkog, nego i opšteg državnog brenda Srbije. Ključne reči za definisanje takvog brenda Srbije treba da budu: (1) *srpska kultura*; (2) *ljudi skloni zabavi*; (3) *srpska umetnost i literatura*; (4) *gostoprimstvo ljudi otvorenog srca*; (5) *strastvenost i ponos*; (6) *spoj tradicionalnog i modernog itd.* Afirmacija ovog modela trebalo bi da doprinese poboljšanju opšte slike o Srbiji, sa naglaskom na ključne duhovne i emotivne vrednosti ljudi i na jednu novu Srbiju, koja daje brojne razloge i motive, ne samo za turiste da je posete, već i za investitore i čitavu međunarodnu zajednicu da je podrže u njenim reformama.

U savremenom turizmu pozicioniranje turističkih destinacija čvrsto je povezano sa kreiranjem njihovog *imidža*. Pod *imidžom turističke destinacije*, u suštini, podrazumeva se set verovanja, ideja i utisaka koje potencijalni turista ima o nekoj destinaciji. Dobro izgrađen imidž destinacije utiče na percepciju posetilaca/turista, što u krajnjoj liniji utiče na broj poseta destinaciji. Krajem XX veka, zbog spleta različitih okolnosti u kojima se našla, Srbija je imala prilično loš imidž u svetu. Iako se slika Srbije u svetu delimično popravila početkom ovog (XXI) veka, potrebno je još mnogo vremena i napora kako bi ona, shodno turističkim i drugim potencijalima kojima raspolaže, zauzela adekvatnu poziciju na međunarodnom turističkom tržištu.

Na zauzimanje konkretne pozicije neke turističke destinacije na izabranom ciljnom tržištu veliku ulogu ima i njeno brendiranje. *Brend destinacije*, u užem smislu, predstavlja ime, simbol, reč, logo i/ili drugu grafiku, čija je uloga da identifikuju i razlikuju konkretnu destinaciju od konkurentskih. Brendiranje destinacije podrazumeva povezivanje različitih elemenata vrednosti (prirodnih



i antropogenih turističkih potencijala, materijalne baze, infrastrukture, ljudskih resursa i ostalog) koje postoje u destinaciji, u jedinstvenu celinu.

Poseban problem kod brendiranja destinacija predstavlja način na koji će se tretirati različiti nivoi destinacija: država, regija, grad, atrakcija, hotel itd. Ako je imidž neke države u svetu dobar, onda se u promociji njenih turističkih potencijala može više koristiti njen sopstveni brend, a da je pri tome manja poznatost određenih regija ili gradova u njoj. S druge strane, postoje određene regije i gradovi, u okviru pojedinih država, koji sami po sebi predstavljaju prepoznatljiv i preferiran brend. Osim toga, pojedine destinacije mogu kreirati svoj brend i na nadnacionalnom nivou. Tu obično dolazi do udruživanja više država ili područja, kako bi zajedno gradili i promovisali svoj brend na trećim tržištima.<sup>18</sup>

Da bi turistička tražnja bila upoznata sa ponudom određene destinacije, njenim prednostima i specifičnostima u odnosu na konkurenciju, neophodno je koristiti promociju kao instrument komunikacije. Cilj promocije je da stvori željenu sliku o destinaciji i time utiče na formiranje i promenu stavova, mišljenja i načina ponašanja turističke tražnje, to jest da utiče na oblikovanje željenog imidža turističke destinacije.

Stratezi budućeg razvoja turizma u Srbiji trebalo bi da u okviru promotivnih aktivnosti, usmerenih na predstavljanje turističkih potencijala Srbije međunarodnom turističkom tržištu, obavezno uključe i forsiraju one vrednosti koje Srbiju, u pozitivnom smislu, čine prepoznatljivom u svetu. To, na primer, mogu biti: poznati sportisti, naučnici, umetnici, važniji događaji iz naše istorije, mentalitet našeg naroda, naša kultura i umetnost, tradicija i ostalo.<sup>19</sup>

#### **4. Neophodnost repositioniranja sadašnjeg strategijskog položaja Srbije na međunarodnom turističkom tržištu**

Prema svim relevantnim pokazateljima Srbija, kao turistička destinacija, na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu zauzima prilično lošu poziciju, koja ni iz daleka ne odgovara njenim turističkim potencijalima. Loš imidž u većem delu međunarodne zajednice Srbija je, svakako, stekla tokom devedesetih godina XX veka. Ratna dešavanja u njenom bliskom okruženju, zatim višegodišnja izolacija (zbog sankcija uvedenih SR Jugoslaviji od strane Saveta Bezbednosti i OUN-a), kao i nedostatak pravih informacija uz neadekvatnu promociju, doveli su do stvaranja prilično loše slike o Srbiji u svetu. Navedene okolnosti veoma su nepovoljno uticale na razvoj turizma u Srbiji, pre svega, zbog osećaja nesigurnosti kod potencijalnih inostranih posetilaca/turista prema ovoj destinaciji.

<sup>18</sup> Veljković Saša, Đorđević Aleksandar (2011): „Brendiranje destinacije i stvaranje vrednosti za turiste”, *Ekonomске ideje i praksa*, 3/2011, 43-58.

<sup>19</sup> Ubavić Predrag (2014), 133.

Slika Srbije u svetu delimično je popravljena početkom ovog (XXI) veka, kada je ona ponovo vraćena u brojne međunarodne organizacije i institucije i istovremeno doživela brojne i krupne promene na unutrašnjem planu. Međutim, potrebno je još mnogo vremena i napora kako bi Srbija, shodno turističkim i drugim potencijalima kojima raspolaže, zauzela adekvatnu poziciju na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu koja će joj omogućiti konstantan i stabilan rast inostranog turističkog prometa i realizaciju postavljenih ciljeva njenog turističkog, privrednog i ukupnog društvenog razvoja.

Polazeći od činjenice da doživljaji, odnosno iskustvo stečeno u turističkoj destinaciji predstavljaju ključni proizvod u turizmu, konkurencija u turizmu se prevashodno usredsređuje na turističku destinaciju. Konkurencija postoji i između proizvoda pojedinih privrednih subjekata/preduzeća u oblasti turizma, ali ova vrsta konkurencije proizlazi i zavisna je od izbora koji čine turisti u odnosu na alternativne turističke destinacije.<sup>20</sup>

U cilju utvrđivanja konkurentnosti turističkih destinacija koriste se brojni modeli koji služe kao osnova za definisanje seta pokazatelja njihove konkurentnosti. Za sada najkonzistentniju metodologiju merenja nudi *indeks konkurentnosti putovanja i turizma (The Travel & Tourism Competitiveness Index – TTCI)*, koji je razvijen od strane Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum – WEF*). Indeks konkurentnosti putovanja i turizma (*TTCI indeks*) sastoji se od tri podindeksa: (1) *podindeks regulatornog okvira turizma i putovanja* (elementi vezani za politiku i pod uticajem vlade); (2) *podindeks poslovnog okruženja i infrastrukture turizma i putovanja* (elementi poslovnog okruženja i fizičke infrastrukture) i (3) *podindeks ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa*. Svaki od navedenih podindeksa sadrži određene stubove konkurentnosti (kojih je ukupno 14), dok se svaki stub konkurentnosti sastoji iz niza pojedinačnih varijabli i kvantitativnih podataka dobijenih od različitih međunarodnih organizacija i stručnjaka.<sup>21</sup>

Cilj utvrđivanja *TTCI indeksa* jeste da posluži kao sveobuhvatan strateški alat za merenje faktora i politika koje čine atraktivnim razvoj turističke delatnosti i putovanja u različitim zemljama, kao i da omogući unapređenje onih segmenata turizma i putovanja koji pogoršavaju turističku konkurentnost posmatanih zemalja, odnosno turističkih destinacija.

<sup>20</sup> Popesku Jovan, Pavlović Danijel (2013): „Uloga hotelskih preduzeća u stvaranju konkurentne pozicije turističke destinacije”, 30-40, *IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum „Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet hotelskog poslovanja”*, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije - HORES, Zlatibor, 2013.

<sup>21</sup> Blanke Jennifer, Chiesa Thea (2011): „The Travel & Tourism Competitiveness Index 2011: Assessing Industry Drivers in the Wake of the Crisis”, 3-33, in: Blanke Jennifer, Chiesa Thea (eds.): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn*, World Economic Forum, Geneva, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf) (22.06.2011).

Trenutno se *TTCI indeks* objavljuje svake druge godine i kao takav predstavlja solidnu osnovu za poređenje konkurentnosti između velikog broja zemalja u svetu. Srbija se u ovom indeksu rangira od 2008. godine (mada je u 2007. godini ocenjena konkurentnost turizma tadašnje državne zajednice Srbije i Crne Gore) i za svaku godinu data je pozicija, to jest rang turizma Srbije u svetu i u Evropi.

**Tabela 1:** *TTCI indeks konkurentnosti Srbije u globalnom turizmu*

Pokazatelji	Godina 2008.	Godina 2009.	Godina 2011.	Godina 2013.	Godina 2015.
Vrednost indeksa	3,76	3,71	3,85	3,78	3,34
Rang u svetu	78/130	88/133	82/133	89/140	95/141
Rang u Evropi	37/42	38/42	38/42	40/42	35/37

**Izvor:** The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008/2009/ 2011/2013/2015, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) (22.09.2015).  
[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (22.09.2015).

Kao što je prikazano u tabeli 1, vrednost indeksa konkurentnosti putovanja i turizma, u posmatranom periodu, varirala je iz godine u godinu. Veoma zabrinjava činjenica da je vrednost ovog indeksa najniža u poslednjoj (2015.) posmatranoj godini, kada je Srbija zauzela 95. mesto u svetu (od 141 posmatrane zemlje) i 35. mesto u Evropi (od 37 posmatranih zemalja).

**Tabela 2:** *Konkurentnost Srbije u odnosu na glavne konkurente u 2015. godini*

Zemlja	TTCI Indeks	Rang u svetu	Rang u Evropi
Češka	4,22	37/141	21/37
Mađarska	4,14	41/141	25/37
Bugarska	4,05	49/141	28/37
Slovačka	3,84	61/141	31/37
Rumunija	3,78	66/141	32/37
Srbija	3,34	95/141	35/37

**Izvor:** The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (22.09.2015).

Najbolje ocene u 2015. godini Srbija je dobila za pristup zdravlju i higijeni (6,0); zatim za sigurnost od nasilja i terorizma (5,5); za konkurentnost cena (4,6) i za razvijenost informaciono-komunikacione tehnologije (4,4). Najslabije ocene Srbiji su dodeljene za aviosaobraćajnu infrastrukturu (2,1); zatim za dostupnost prirodnih resursa i razvoj turističkih aktivnosti na otvorenom (1,9) i dostupnost

kulturnog blaga i poslovnih putovanja (1,6). Za određivanje prioriteta turizma i putovanja Srbija je ocenjena sa 3,8 i to pokazuje u kojoj meri Vlada aktivno promoviše i vodi razvoj turizma.<sup>22</sup>

Analizom podataka iz tabele 2 može se uočiti značajno zaostajanje Srbije, kao turističke destinacije, za svojim glavnim konkurentima u 2015. godini. Najbolju konkurentsku poziciju od naših glavnih konkurenata imala je Češka (sa *TTCI indeksom* od 4,22), a najlošiju poziciju imala je Rumunija (sa *TTCI indeksom* od 3,78).

Svetski ekonomski forum (*World Economic Forum*), sve zemlje koje su ostvarile rang iznad 50. mesta smatra globalno konkurentskim turističkim destinacijama. Kod Srbije veoma zabrinjava činjenica da je loše stanje kod nekih indikatora koji bi trebalo da, kao svojevrsni oblici komparativne prednosti, predstavljaju jaku bazu za izgradnju povoljnije konkurentne pozicije na globalnom turističkom tržištu. Tako, na primer, prema istraživanju Svetskog ekonomskog foruma (*WEF-a*) u 2015. godini, od 141 posmatrane zemlje u svetu, Srbija je zauzela 135. mesto za dostupnost prirodnih resursa i razvoj turističkih aktivnosti na otvorenom.

I pored određenih nedostataka (na primer, sve determinante konkurentnosti tretira podjednako), *TTCI indeks* predstavlja korisno analitičko sredstvo, koje može da ukaže na bitne pokazatelje pogodne za upoređivanje sa konkurentskim turističkim destinacijama. S obzirom da se svaka varijabla u strukturi *TTCI indeksa* meri na osnovu podataka dobijenih od: kompanija, brojnih organa i institucija, različitih vladinih i nevladinih organizacija, kao i od podataka dobijenih putem terenskih istraživanja, mogu se javiti različiti problemi u pogledu izračunavanja vrednosti ovog indeksa i pojedinih stavki njegovih podindeksa zavisno od konkretnih izvora podataka u pojedinim destinacijama.

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice, Srbija ipak treba da koristi *TTCI indeks* radi sagledavanja svoje konkurentne pozicije na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Za preciznije određivanje konkurentne pozicije Srbije, kao turističke destinacije, neophodna su i neka dodatna istraživanja, jer se jedino tako mogu preduzeti adekvatne mere i glavne aktivnosti usmeriti na one stubove konkurentnosti koji mogu u što kraćem vremenskom periodu bitnije popraviti njenu konkurentsku poziciju na izabranim ciljnim tržišnim segmentima.

Imajući u vidu da broj novih i atraktivnih turističkih destinacija raste iz godine u godinu, u bliskoj budućnosti može se očekivati rast njihovog učešća u globalnom turističkom prometu, za razliku od tradicionalnih turističkih destinacija gde se očekuje pad tog učešća. Svetska turistička organizacija (*World Tourism Organization - WTO*) definisala je osam ključnih zahteva koji treba da se ispune za ulazak neke nove destinacije na svetsku turističku mapu. To su: (1) politička želja i podrška razvoju turizma; (2) institucionalni i pravni okvir; (3)

<sup>22</sup> <http://www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html> (28.09.2015).

investicije; (4) razvoj svih vrsta transporta; (5) integracije; (6) promocija i komercijalizacija; (7) kvalitet i (8) javno i privatno partnerstvo.<sup>23</sup>

Početak ovog (XXI) veka, kod kreatora naše ekonomske i razvojne politike, definitivno je prevladalo mišljenje da je turizam jedna ozbiljna, a nedovoljno iskorišćena razvojna šansa Srbije. Na forsiranje razvoja turizma kod nas uticali su, između ostalog, povoljni razvojni trendovi u svetskom turizmu, kao i rezultati ostvareni u turizmu kod nekih susednih zemalja i zemalja iz našeg bližeg okruženja. Prema mišljenju brojnih domaćih i stranih eksperata naši turistički potencijali nisu adekvatno valorizovani te Srbija, zbog toga, ima dovoljno prostora i mogućnosti za daleko brži i efikasniji razvoj više vrsta turizma. Osim pozitivnog odnosa stanovništva i vladajuće elite prema razvoju turizma, neophodno je kreirati i povoljniji ambijent za razvoj istog u Srbiji. To podrazumeva, pre svega, usklađivanje opšte ekonomske politike i njenih parcijalnih politika (fiskalne, kreditno-monetarne, investicione, politike zapošljavanja i ostalih) sa njima odgovarajućim politikama u zemljama Evropske unije i drugim turistički razvijenim zemljama.

Nezamenljiva uloga države i njenih institucija ogleda se i u uspostavljanju adekvatne i stabilne pravne regulative i normativnom regulisanju brojnih odnosa između različitih subjekata u oblasti turističkog poslovanja, kako bi se obezbedio povoljniji ambijent za domaće i strane investitore. Pored usvajanja najvažnijih zakona kojima se reguliše turistička delatnost, za razvoj turizma kod nas, neophodno je donošenje i implementacija brojnih podzakonskih akata iz ove oblasti, kao i međunarodnih konvencija koje je ratifikovala Republika Srbija. Pri tome, određene propise treba uskladiti sa evropskim zakonodavstvom i regulativom iz oblasti turizma, a neke zastarele treba prilagoditi aktuelnim trendovima u domaćem i međunarodnom turizmu.

S obzirom da Srbija već duži niz godina nema mogućnosti da iz sopstvenih sredstava obezbedi značajnija ulaganja u razvoj turizma, kao bitan faktor poboljšanja trenutne konkurentske pozicije Srbije na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu treba pomenuti i strana ulaganja, posebno, *strane direktne investicije (SDI)*. Za razliku od zemalja iz okruženja, u Srbiji je kasnio proces restrukturiranja privrede i same privatizacije, što je kočilo veća ulaganja iz zemlje i inostranstva, tako da nije ni došlo do razvoja novih oblika turističke ponude. Izostale su, takođe, i investicije u infrastrukturno održavanje već afirmisanih turističkih destinacija, dok istovremeno lokalne zajednice nisu mogle finansijski da odgovore zahtevima njihovog održavanja i daljeg razvoja.<sup>24</sup>

Iako geografski i saobraćajni položaj Srbije ukazuje na njeno izrazito tranzitno obeležje, može se zaključiti da Srbija, još uvek, ima nedovoljno razvijenu

<sup>23</sup> Marjanović Vladimir, Đorđević Dejan, Mladenović Igor (2012): „Savremene karakteristike turističke privrede južnoevropskih država”, *Teme*, 36 (3), 1241-1260.

<sup>24</sup> Ubavić Predrag (2015): „Turistička politika i mogući pravci razvoja turizma u Srbiji”, *Ekonomija: teorija i praksa*, 8 (1), 16-31.

saobraćajnu infrastrukturu. U prilog ove tvrdnje idu i sledeće činjenice: (1) mala dužina autoputeva i poluautoputeva, kao i njihovo učešće u ukupnoj putnoj mreži Srbije; (2) drumski saobraćaj, kao dominantan u sadašnjem prevozu turista u Srbiji karakteriše i loš kvalitet puteva, naročito, u unutrašnjosti zemlje; (3) železnička mreža, kao i veliki deo lokomotiva i putničkih kola (vagona) su veoma zastareli, što dozvoljava razvijanje izuzetno malih brzina na našim prugama i produžuje vreme putovanja turista; (4) osim beogradskog i niškog aerodroma, ostali aerodromi u Srbiji nisu funkcionalno pogodni za prihvat većeg broja putnika i robe; (5) iako su reke Dunav, Sava i Tisa, kao i kanal Dunav-Tisa-Dunav pogodni za plovību, zastarela rečna flota nema, gotovo, nikakvog uticaja na sadašnji prevoz turista u Srbiji. Da bi se popravilo postojeće stanje u saobraćaju, kao veoma važnom segmentu materijalne baze turizma Srbije, neophodno je preduzeti čitav niz mera i akcija na državnom, regionalnom i lokalnom nivou. To, pre svega, podrazumeva izgradnju moderne i funkcionalne saobraćajne infrastrukture (autoputeve i ostale važnije puteve, savremene pruge, aerodrome, rečna pristaništa, marine i drugo), kao i obnovu voznog parka u svim vidovima saobraćaja. Najveći značaj za integraciju saobraćajne mreže Srbije sa evropskim saobraćajnim sistemom imaju *drumski koridor X* i *rečni koridor VII*. Ova dva koridora su deo mreže *Panevropskih koridora*, pri čemu, *koridor VII* predstavlja plovni tok reke Dunav, a nedovršeni *koridor X* (koji se prostire od Salzburga preko Ljubljane, Zagreba, Beograda, Niša, Skoplja i Velesa do Soluna) sa svoja četiri kraka predstavlja saobraćajnu i prostorno-funkcionalnu „kičmu” najvećeg dela Jugoistočne Evrope.<sup>25</sup>

Razvijanje različitih oblika saradnje između naših privrednih subjekata iz turističke delatnosti sa velikim i renomiranim inostranim kompanijama iz oblasti turističkog poslovanja, može da doprinese brzom i uspešnom repozicioniranju naših turističkih proizvoda/usluga na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Zavisno od konkretnih okolnosti, treba dobro proceniti koji oblik saradnje uspostaviti sa inostranim partnerima. Kao mogući oblici saradnje u oblasti turističkog poslovanja mogu se navesti: *franšizing*, *ugovori o menadžmentu*, *zajednička ulaganja*, *lizing nepokretnosti*, *strategijske alijanse* i drugi. Navedeni oblici zajedničke saradnje treba da omoguće našim privrednim subjektima iz oblasti turizma sledeće prednosti: (1) brži i lakši prodor na izabrana ciljna turistička tržišta; (2) snošenje manjeg rizika u poslovanju; (3) sticanje internacionalnih iskustava; (4) uvođenje međunarodnih standarda u svom poslovanju itd.

Prioritet u turističkom razvoju treba dati onim vidovima turizma i onim turističkim proizvodima putem kojih mogu najbrže da se valorizuju raspoloživi turistički potencijali Srbije. To su, pre svega, sledeći turistički proizvodi: (1) gradski odmori; (2) poslovni turizam, skupovi, turizam vezan za posebna interesovanja, kongresi i izložbe (*Meetings, Incentives, Congresses and Exhibitions – MICE*); (3) kružne ture; (4) posebni interesi; (5) nautički turizam; (6) doga-

<sup>25</sup> Ubavić Predrag (2014), 109-112.

đaji; (7) zdravstveni turizam; (8) planine i jezera i (9) ruralni turizam. Navedeni turistički proizvodi zahtevaju najmanja startna ulaganja i relativno brzo mogu da daju solidne finansijske efekte. Međutim, posle određenog vremena, kada se valorizacijom navedenih turističkih proizvoda stvori određena akumulacija, potrebno je deo te akumulacije investirati u razvoj ostalih turističkih proizvoda koji imaju perspektivu na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Pored ulaganja u turizam, za njegov uspešan razvoj potrebna su ulaganja i u druge delatnosti koje su sa njim komplementarne (saobraćaj, poljoprivreda, trgovina, neke grane industrije, proizvodno zanatstvo i ostale).

*Strategijom razvoja turizma Republike Srbije* (usvojenom za period do 2015. godine) predviđeno je formiranje *turističkih klastera* radi uspešnijeg pozicioniranja Srbije, kao turističke destinacije, na međunarodnom turističkom tržištu. Navedenom *Strategijom* definisani su sledeći turistički klasteri: (1) Beograd; (2) Vojvodina; (3) Jugozapadna Srbija i (4) Jugoistočna Srbija. U okviru turističkih klastera do izražaja dolazi saradnja između većeg broja različitih privrednih subjekata (ugostiteljskih preduzeća, transportnih preduzeća, trgovinskih lanaca, turističkih agencija, turoperatora i drugih), kao i neprivrednih organizacija, koji skupa formiraju integrisanu turističku ponudu radi pružanja kompletnog turističkog doživljaja svojim posetiocima/turistima. Svaki turistički klaster treba da razvija one vidove turizma i one turističke proizvode/usluge za koje ima najbolje potencijale. Pri tome, mora se voditi računa o tome da turistički klasteri ne predstavljaju konkurenciju jedni drugima tako što će razvijati identične turističke proizvode/usluge.<sup>26</sup>

Radi uspešnije komercijalizacije turističkih potencijala Srbije na međunarodnom turističkom tržištu potrebno je povećati sadašnji iznos sredstava za njihovu promociju. Pored postojećih izvora (uglavnom, iz budžeta Republike Srbije) potrebno je pronaći i nove izvore finansiranja, jer dosadašnja sredstva utrošena u promociju turističkih potencijala Srbije daleko su ispod realno potrebnih i sa njima se ne mogu postići zadovoljavajući efekti. Za promociju turističke ponude Srbije, uglavnom, je zadužena Turistička organizacija Srbije (TOS), kao i Turistička organizacija Vojvodine, turističke organizacije pojedinih gradova i lokalne turističke organizacije.

Kvalitet turističkih proizvoda i usluga smatra se jednim od najvažnijih faktora za sticanje konkurentne prednosti na turističkom tržištu. U sektoru usluga do sada su razvijeni brojni modeli menadžmenta kvalitetom čiji je primarni cilj da se menadžerima omogući uvid u komponente kvaliteta usluge, kako bi poboljšali način organizacije ponude. U turističkoj destinaciji postoji više zainteresovanih aktera za obezbeđenje kvaliteta: preduzetnici, menadžment, zaposleni, gosti, lokalno stanovništvo, kao i celokupna društvena zajednica (država). Zbog toga je potrebno da se koordiniraju interesi svih aktera i dostigne onaj nivo kvaliteta koji će ispuniti njihova očekivanja. Poslednjih godina afirmisao se *integralni*

<sup>26</sup> Strategija razvoja turizma Republike Srbije (2006), 19-20. <http://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf> (22.09.2015).

*pristup* upravljanju kvalitetom turističke destinacije na kome insistira *Evropska komisija*.<sup>27</sup> Integralno upravljanje kvalitetom (*Integral Quality Management – IQM*) ima za cilj da podrži razvoj i implementaciju koncepta održivog razvoja i turizma orijentisanog na kvalitet. O integralnom kvalitetu usluga u turizmu može se govoriti ukoliko posetioci/turisti dožive ono što očekuju, od momenta planiranja putovanja, dobijanja informacija, samog puta, smeštaja, brige o gostu, pružanja svih informacija o detaljima koji su interesantni za gosta tokom boravka u destinaciji, do samog povratka posetilaca/turista svojim kućama. Naša turistička ponuda u budućem periodu treba, između ostalog, da se bazira i na principima *integralnog kvaliteta usluga* kako bi Srbija postala privlačna, prepoznatljiva i jedinstvena turistička destinacija u Evropi i u svetu.

U tesnoj vezi sa kvalitetom pruženih usluga u turizmu jeste i očuvanje kvaliteta životne sredine. Životna sredina ima neprocenjivu vrednost i značaj za razvoj turizma. S druge strane, i turizam utiče na životnu sredinu i promene u njoj. Navedena međuzavisnost, odnosno simbioza životne sredine i turizma doveli su do afirmacije koncepta *održivog razvoja turizma*, koji u osnovi podrazumeva zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje sopstvene potrebe. Za *održivim razvojem turizma* nisu zainteresovane samo lokalne zajednice i pokreti za zaštitu životne sredine, već i sami turisti jer su danas najatraktivnije one turističke destinacije koje imaju očuvanu fizičku sredinu, zaštićenu prirodu i antropogene turističke resurse. Zaštita prirode u Republici Srbiji smatra se državnim i društvenim interesom. Prema podacima *Zavoda za zaštitu prirode* u Srbiji je ukupno zaštićeno 464 prirodnih dobara (nacionalni parkovi, parkovi prirode, predeli izuzetnih odlika, specijalni rezervati prirode, spomenici prirode, područja od kulturnog i istorijskog značaja i drugi), kao i 215 prirodnih retkosti (biljne vrste) i 427 prirodnih retkosti (životinjske vrste).<sup>28</sup> Zaštićena područja u Srbiji smatraju se pravim draguljima prirodnog nasleđa, a razvoj turizma u ovim područjima veoma je značajan jer pruža mogućnost posetiocima/turistima da upoznaju prirodna bogatstva što, takođe, doprinosi i boljem životu lokalnog stanovništva.

Poslednjih godina u mnogim zemljama sve više se razvija partnerstvo između javnog i privatnog sektora u realizaciji projekata od javnog interesa. Navedena pojava sve je prisutnija i u turističkoj delatnosti, a manifestuje se kroz udruživanje znanja, stručnosti, kapitala i drugih resursa od strane različitih stejkholdera. Glavna područja za javno-privatnu saradnju u turističkoj delatnosti su u oblasti marketinga i promocije, a cilj ove saradnje je definisanje imidža destinacije i preduzimanje zajedničkih aktivnosti u njenom promovisanju na

<sup>27</sup> European Commission (2000): „Towards Quality Rural Tourism – Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destinations”, 9-14, European Commission, Brussel, <http://www.eceat-projects.org/tourism-manual/3-4%20Towards%20Quality%20Rural%20Tourism.pdf> (25.04.2016).

<sup>28</sup> Maksin-Mićić Marija (2007): *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 66-67.



globalnom turističkom tržištu. Međutim, brojna istraživanja su pokazala da se saradnja između javnog i privatnog sektora u turizmu pojavljuje i u drugim oblastima kao, na primer, u infrastrukturnim projektima, projektima za razvoj turističkih proizvoda/usluga, edukaciji, ulaganju u održivi razvoj turizma, zaštiti životne sredine, zaštiti kulturne i istorijske baštine, u oblasti sigurnosti i bezbednosti turista i stanovništva, u strateškom planiranju, standardizaciji proizvoda/usluga, kvalitetu menadžmenta itd.<sup>29</sup>

Upravljanje turističkim destinacijama je veoma složen proces, pre svega, zbog prisustva velikog broja stejkholdera iz privatnog, javnog i civilnog sektora. Svaki sektor, posmatrano pojedinačno, raspolaže sa značajnim snagama i određenim slabostima, a u međusektorskim partnerstvima do izražaja dolazi udruživanje snaga (sinergija) i neutralisanje slabosti. Leadersku ulogu u upravljanju turističkim destinacijama treba da imaju *destinacijske menadžment organizacije (DMO)*. Ove organizacije su odgovorne za ukupno upravljanje područjem/destinacijom (planiranje, organizovanje, kontrolu i vođenje), a uključuju učesnike iz javnog i privatnog sektora koji deluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu finansiranja. Prednosti *destinacijskih menadžment organizacija (DMO)* ogledaju se u njihovom strateškom liderstvu u marketingu i razvoju turističke destinacije, kao i sposobnosti da podrže partnerstva sa privredom i službama javnog sektora, radi saradnje čiji je cilj definisanje i ostvarivanje kolektivne vizije destinacije.

## Zaključak

Tokom poslednjih nekoliko decenija turizam, kao privredna delatnost, predstavlja „vodeću svetsku industriju”, a posmatrano prema broju učesnika u domaćim i međunarodnim turističkim kretanjima i najmasovniju pojavu u svetskim relacijama. Zbog ekonomskih i drugih efekata koje je ostvario zadnjih 20-ak godina, turizam je postao velika razvojna šansa mnogih zemalja, pogotovu, nerazvijenih i zemalja u razvoju.

Duži niz godina turizmu u Srbiji nije poklanjana adekvatna pažnja, a pri tome je bio i prilično izolovan u odnosu na globalne turističke tokove. Osiromašen i bez konstantne podrške države, turizam u Srbiji nije imao uslove za stabilan i dugoročni razvoj, što je rezultiralo njegovim znatnim zaostajanjem za turističkim razvojem konkurentskih zemalja.

Iako raspolaže brojnim i raznovrsnim potencijalima za razvoj turizma, Srbija nije uspela da se adekvatno pozicionira na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Po rezultatima koje ostvaruje u turizmu Srbija je daleko iza

<sup>29</sup> Leković Jasmina, Đurić Arsen (2013): „Primena javno-privatnog partnerstva kao osnov razvoja konkurentnosti turizma Srbije”, 219-234, IX *Međunarodni naučno-stručni simpozijum „Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet hotelskog poslovanja”*, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije - HORES, Zlatibor, 2013.

svojih glavnih konkurenata (Češke, Slovačke, Mađarske, Rumunije, Bugarske i drugih zemalja), kao i nekih zemalja iz svog bližeg okruženja (na primer, Hrvatske i Slovenije). Za stabilan i dugoročni razvoj turizma u Srbiji, pored raspoloživih turističkih potencijala, potrebna su i velika investiciona ulaganja u materijalnu bazu, prateću infrastrukturu, ljudske resurse, promociju, kao i u kompleksne delatnosti.

Izboriti se za pravu poziciju na turističkom tržištu Evrope i sveta danas je veoma teško. Shodno navedenom, svi kreatori i akteri razvoja turizma u Srbiji moraju da ulože maksimum napora na uspešnom repozicioniranju njene aktuelne tržišne pozicije. Da bi se to postiglo neophodno je formulisati adekvatnu turističku politiku, izvršiti potrebne promene u svim elementima turističke ponude, kao i u strategiji nastupa na izabranim ciljnim segmentima tržišta. Potrebno je, takođe, kreirati povoljniji ambijent za razvoj turizma u Srbiji što podrazumeva i njegovu integraciju u šire ekonomske i društvene tokove i procese, uz naglašenu sistematsku i stimulativnu podršku države, znatno veću nego do sada.

Savremeno turističko tržište odlikuje se brzim i turbulentnim promenama koje, između ostalog, podrazumevaju stalne promene u popularnosti tradicionalnih turističkih destinacija, kao i u pojavi novih atraktivnih destinacija. Za uspešan nastup na takvom tržištu neophodno je ponuditi postojećim i potencijalnim posetiocima/turistima veću vrednost od svojih konkurenata. Pored cena, kvalitet proizvoda/usluga pruženih turistima postaje jedan od glavnih i opredeljujućih faktora prilikom njihovog budućeg izbora za posetu konkretnoj turističkoj destinaciji.

Kako bi se u Srbiji razvojem turizma ostvarili brojni i raznovrsni ciljevi ekonomskog i opštedruštvenog razvoja neophodna je, između ostalog, primena marketing koncepta, koncepta strategijskog menadžmenta i strategijskog planiranja u poslovanju privrednih subjekata iz oblasti turizma. To, s druge strane, zahteva dobro obučeni i profesionalni menadžment, kao i zaposlene koji će biti sposobni da analizom svih strategijskih snaga i slabosti, kao i sagledavanjem mogućih šansi i opasnosti iz okruženja, komparativne prednosti za razvoj turizma pretvore u realne konkurentne prednosti i time omoguće bolju pozicioniranost Srbije kao turističke destinacije na izabranim ciljnim turističkim tržištima.

---

### Literatura

- Blanke Jennifer, Chiesa Thea (2011): „The Travel & Tourism Competitive-ness Index 2011: Assessing Industry Drivers in the Wake of the Crisis”, 3-33, in: Blanke Jennifer, Chiesa Thea (eds.): *The Travel & Tourism Competitive-ness Report 2011: Beyond the Downturn*, World Economic Forum, Geneva,
- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf) (22.06.2011.)
- Čerović Slobodan (2009): *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet „Singidunum”, Beograd
- European Commission (2000): „Towards Quality Rural Tourism – Integrated Quality Management (IQM) of Rural Tourist Destinations”, 9-14, European Commission, Brussel
- <http://www.eceat-projects.org/tourism-manual/3-4%20Towards%20Quality%20Rural%20Tourism.pdf> (25.04.2016.)
- Leković Jasmina, Đurić Arsen (2013): „Primena javno-privatnog partnerstva kao osnov razvoja konkurentnosti turizma Srbije”, 219-234, *IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum „Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet hotelskog poslovanja”*, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije - HORES, Zlatibor
- Maksin-Mićić Marija (2007): *Turizam i prostor*, Univerzitet „Singidunum”, Beograd
- Marjanović Vladimir, Đorđević Dejan, Mladenović Igor (2012): „Savremene karakteristike turističke privrede južnoevropskih država”, *Teme*, 36 (3), 1241-1260
- Mathieson Alister, Wall Geoffrey (1990): *Tourism: Economic, Phusical and Social Impact*, Longman, Harlow
- Pike Steven, Ryan Chris (2004): „Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions”, *Journal of Travel Research*, 42 (4), 333-342
- Pike Steven (2008): *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Popesku Jovan (2009): *Marketing u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd
- Popesku Jovan, Jovanov Zorica (2010): „Uloga instrumenata marketing miksa u pozicioniranju turističke destinacije”, *Singidunum revija*, 7 (1), 93-105
- Popesku Jovan (2011): *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet „Singidunum”, Beograd
- Popesku Jovan, Pavlović Danijel (2013): „Uloga hotelskih preduzeća u stvaranju konkurentne pozicije turističke destinacije”, 30-40, *IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum „Uticaj globalnih turističkih tokova na kvalitet*

*hotelskog poslovanja*”, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije - HORES, Zlatibor

- Pride Roger (2002): Brand Wales: 'Natural Revival', 109-123, in: Morgan Nigel, Pritchard Annette, Pride Roger (eds.): *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Reich Z. Allen (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Sagamore Publishing, Champaign
- Strategija razvoja turizma Republike Srbije, *Službeni glasnik R. Srbije*, 91/2006,
- <http://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf> (22.09.2015.)
- The Travel & Tourism Competitiveness Report (2013): World Economic Forum, Geneva,
- [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) (22.09.2015.)
- [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (22.09.2015.)
- The Travel & Tourism Competitiveness Report (2015): World Economic Forum, Geneva,
- [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (22.09.2015.)
- Ubavić Predrag (2014): *Strategijske osnove i pravci razvoja turizma na teritoriji Republike Srbije*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš
- Ubavić Predrag (2015): „Turistička politika i mogući pravci razvoja turizma u Srbiji”, *Ekonomija: teorija i praksa*, 8 (1), 16-31
- Unković Slobodan, Zečević Bojan (2011): *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd
- UNWTO (2007): *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, UNWTO, Madrid
- Veljković Saša, Đorđević Aleksandar (2011): „Brendiranje destinacije i stvaranje vrednosti za turiste”, *Ekonomске идеје и пракса*, 3/2011, 43-58
- <http://www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html> (28.09.2015.)
- [https://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка\\_дестинација](https://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка_дестинација) (15.03.2016.)

**PREDRAG UBAVIĆ, PHD**  
A.D. „Planinka”, Kuršumljija

## **POSITIONING OF SERBIA AS A TOURISM DESTINATION ON THE INTERNATIONAL TOURIST MARKET**

*In this paper an analysis was conducted of the existing touristic position of Serbia as a destination on the international touristic market. Almost all countries worldwide tend to valorise their touristic potentials by offering various touristic products/services on touristic markets in order to realize numerous objectives of its economic and general social development. The Republic of Serbia also classified the development of touristic activity into priorities of its actual economic politics and developing strategy. Observing from today's perspective one can conclude that Serbia still hasn't taken an adequate competing position regarding other touristic destinations, not only in the region but in the world as well. The aim of this paper is to point out the main causes of the present market position of Serbia and the necessity of its repositioning, so that it can become attractive and respectable touristic destination as soon as possible both in regional and international touristic market.*

**Keywords:** *positioning, positioning in tourism, Serbia as a tourism destination, tourist market, competing position of Serbia on the international touristic market*