



Republika Srbija,
Autonomna Pokrajina Vojvodina
Izvršno Veće

SEKRETARIJAT ZA PRIVREDU

MARKETING STRATEGIJA TURIZMA VOJVODINE

- istraživačko razvojni projekat -

Novembar, 2009.

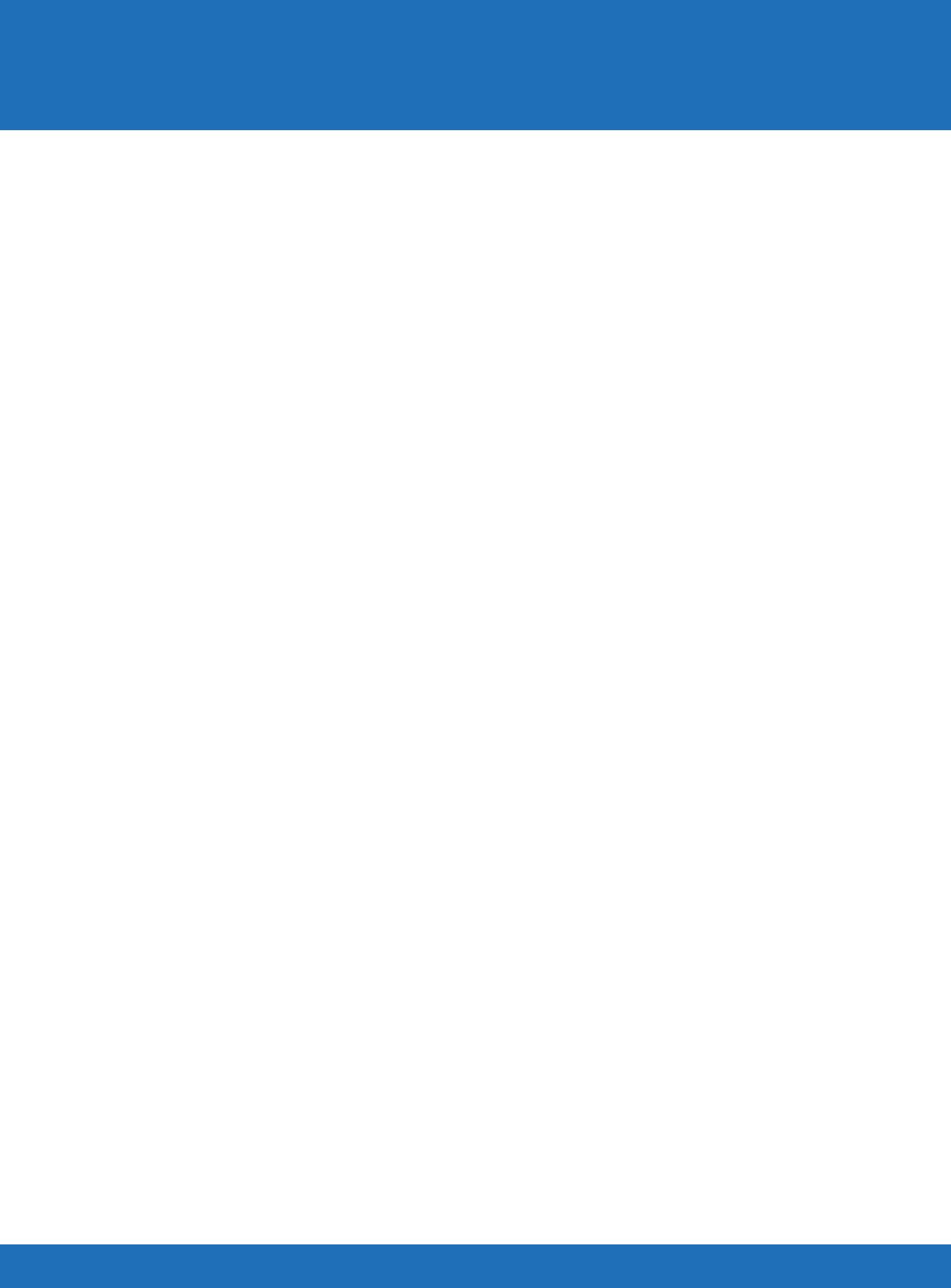
Istraživačko razvojni projekat „Marketing strategija turizma Vojvodine“ ima za osnovni cilj da sagleda stanje i perspektive bržeg uključivanja Vojvodine kao turističke destinacije na domaće i posebno medjunarodno turističko tržište. Preinačavanje turističke politike (svakako i poslovne politike u turističkom biznisu) ka proaktivnosti podrazumeva jasno definisanje osnovnih instrumenata tržišne orientacije (Proizvod, cena, kanali prodaje i promocija). U tom kontekstu, primat je dat turističkom proizvodu, kao nosećem instrumentu marketinga, kao i njegovoј promociji i šire posmatrano izgradnji brenda i stvaranju pozicije u svesti potrošača koji Vojvodinu „vide“ kao željenu destinaciju. Istraživanja na projektu su omogućila da se dodje do relevantnih zaključaka o internim slabostima i prednostima što je korespodirano sa eksternim pretnjama i šansama. Cilj je, takođe, bio da se kapitalizuju prednosti vis a vis šansi a da se izbegnu pretnje i anuliraju nedostaci. Akcioni plan koji je dat na kraju Projekta, kao svojevrsna vizija budućih perspektivnih i neposrednih zadataka, sa ključnim učesnicima turističke politike i rokovima za realizaciju nedvosmisleno određuje dva ključna buduća pravca implementacije Strategije, i to:

- a. Izgradnja brenda (sa unapred jasno definisanim parcijalnim i integrisanim proizvodima) i
- b. Unapređenje primene marketing koncepcije kako na nivou poslovne, tako i turističke politike

Strategija je podloga na kojoj bi mogla da se realizuje strateška vizija predložena u „Marketing strategiji turizma Vojvodine“. Na toj osnovi bi se, sa sigurnošću to ističemo, mogle očekivati kako ekonomске, tako i šire društvene i druge koristi od razvoja turizma Vojvodine.

**POTPREDSEDNIK
IZVRŠNOG VEĆA AP VOJVODINE**

Ištván Pastor



SADRŽAJ

Predgovor	9
Metodologija rada, organizacija istraživanja i istraživački (autorski) tim	10
1. Sadržaj i značaj marketinškog planiranja	13
1.1. Strateško planiranje kao komponenta menadžmenta	15
1.2. Strateško planiranje marketing aktivnosti u turizmu	16
1.3. Primarno istraživanje za potrebe izrade strategije	19
2. Ocena dosadašnjeg razvoja turizma Vojvodine	31
2.1. Relevantna dokumenta od kojih se polazi u izradi Marketing strategije turizma Vojvodine	33
2.2. Vojvodina kao Klaster u Strategiji razvoja turizma Srbije do 2015.g.	42
2.3. Resursna osnova za razvoj turizma Vojvodine	52
2.4. Turistički promet i potrošnja	74
2.5. Različiti vidovi turizma	76
2.6. Javno-privatno partnerstvo u turizmu i primena marketinga	86
2.7. Pregled organizovanosti turizma Vojvodine	95
2.8. Benchmarking - (postavljanje modela za upotrebu)	100
2.9. Konkurentnost	102
2.10. SWOT analiza	107
2.11. Uklapljenost u tržišne trendove	108
3. Vizija i strategija marketinga turizma Vojvodine	111
3.1. Ključni izazovi i mogućnosti	113
3.2. Ciljevi marketing aktivnosti	117
3.3. Prepostavke za uspeh marketing strategije	118
3.4. Definisanje turističkih proizvoda Vojvodine	121
3.5. Segmentacija turističkog tržišta	133
3.6. Strategija diferenciranja turističkog proizvoda (elementi, kvalitet..)	136
3.7. Elementi za politiku cena (troškovi, tražnja i konkurenca)	137
3.8. Elementi za politiku kanala prodaje	139
3.9. Elementi za marketinško komuniciranje	141
4. Branding strategija i strategija tržišnog komuniciranja i pozicioniranja Vojvodine u turizmu	143

4.1. Osnovna polazišta-sadržaj turističkih proizvoda kao osnove brenda	145
4.2. Identitet, suština i sadržaj brenda Vojvodine kao turističke destinacije	151
4.3. Upravljanje brendom (planiranje, organizovanje, kontrola)	157
4.4. Postojeće i potencijalno tržišno pozicioniranje brenda	159
4.5. Grafička, verbalna i druga sadržina brenda	161
4.6. Promocioni miks (komuniciranje, unapredjenje prodaje, veze sa javnošću...)	162
4.7. Upotreba pojedinih elemenata promocionog miksa u strateškom smislu	166
4.8. Promocioni miks i primena na različitim segmentima turističke tražnje	168
4.9. "eTourism" i primena savremene informacione i komunikacione tehnologije	172
4.10. Organizovanost (DMO-Destinacijske menadžment organizacije)	189
5. Alokacija finansijskih sredstava i ljudskih resursa za postizanje ciljeva	191
5.1. Princip partnestva i finansiranja tržišnih aktivnosti	193
5.2. Potrebni ljudski resursi (formalno i neformalno obrazovanje, edukacija)	197
6. Monitoring sprovedenja Marketing strategije turizma Vojvodine	203
6.1. Opšti pristup kontroli	205
6.2. Kontrola i revizija	206
6.3. Kontrola i Turistička organizacija Vojvodine	210
7. Akcioni plan	214
8. Rezime i zaključci	217



PREDGOVOR

Strategijom razvoja turizma Srbije do 2015. godine koja je usvojena u Skupštini Srbije, Područje AP Vojvodine, definisano je kao jedan od četiri Klastera za razvoj turizma Republike (ostali Klasteri su: Beograd, jugoistočna i jugozapadna Srbija). Najkraće, Klaster u turizmu treba razumeti kao skup atraktivnosti, infra i suprastrukture, različitih uslova za boravak, zabavu i razonodu turista, tj skup različitih privrednih, turističkih, javnih i drugih preduzeća kao i van privrede, a svi skoncentrisani na relativno homogenom geografsko-turističkom području. Bitna je sposobnost Klastera da može da upravlja portfoliom svojih turističkih proizvoda i ostvaruje konkurentsku prednost. U konkretnom slučaju, to znači da Vojvodina kao turistički Klaster, kao geografsko-turistička celina, objedinjava određeni broj preduzeća (u turizmu, povezano sa njim i van njega) kao i različitih javnih subjekata i drugih stejkholdera. Osnovni smisao funkcionisanja klastera bi trebalo da bude porast konkurentnosti i na tim osnovama ostvarivanje različitih probitačnosti u ekonomskom, društvenom i drugom smislu za Vojvodinu kao turističku destinaciju.

Oslanjajući se na postavke Strategije razvoja turizma Srbije, kao i onoga što je u tom kontekstu definisano za Vojvodinu kao Klaster, Izvršno Veće AP Vojvodine opredelilo se za izradu strateškog dokumenta „Marketing strategija turizma Vojvodine“, koji praktično proizilazi iz pomenute Strategije, a koji bi trebao da bude svojevrsna vizija za turistički razvoj Vojvodine i to na modernim tržišnim osnovama, tj. primene marketinga i menadžmenta u turizmu. Ovaj projekat otuda, kao vizija i putokaz za strateške pravce razvoja turizma, posebno fokusira marketing instrumente, tj. instrumente poslovne i turističke politike, odnosno, turistički proizvod i promociju (kao i cenu i kanale prodaje). Na podlozi ocene postojećeg stanja daju se strateške preporuke posebno za unapređenje nosećeg instrumenta politike tj. turističkog proizvoda Pokrajine, izgradnju brenda Pokrajine u turizmu, a zatim i primenu različitih i relevantnih strategija u turizmu (segmentacija, diferenciranje, profilisanje imidža i pozicioniranja). Sistemima podrške dato je značajno mesto (primena savremene informacione i komunikacione tehnologije, razvoj novih oblika upravljanja na turističkim destinacijama –DMO tj. destinacijske menadžment organizacije). Sastavni deo Projekta je i *Akcioni plan realizacije* kao *Monitoring Projekta*.

Takođe, smatramo veoma korisnim da napomenemo da smo se u izradi ovog projekta rukovodili i činjenicom da ovakva vrsta istraživanja, pored prethodno pomenutog osnovnog cilja, mora da ima i edukativnu svrhu. Praktično to znači da se nismo ustručavali da pojedina područja, kategorije, pojmove i odnose u području marketinga i menadžmenta u turizmu i podrobnije teorijsko-metodološki objasnimo. Upravo suprotno, to smo smatrali neophodnim jer, u konstelaciji ispunjenja primarnih i sekundarnih ciljeva ove Strategije razumevanje ovih pojmove i odnosa u marketingu i menadžmentu među stejkholderima u turizmu je ključno. Istovremeno daje se prilika čitaocima i korisnicima ovog projekta da iz jednog izvora saznaju i razumeju teorijsko-metodološke ali i praktične domete marketinga i menadžmenta u turizmu generalno i u turizmu Vojvodine posebno.

U Projektu je na pravi način pokazana mogućnost, a verujemo i prednost, *Javno-privatnog partnerstva*, u konkretnom slučaju na primeru istraživačko razvojnog Projekta za potrebe turizma, i to kroz mrežu (saradnja i kooperativnost) profesora i saradnika kako sa privatnih, tako i sa državnih Univerziteta, državne turističke administracije (Sekretarijat za privredu IV AP Vojvodine) i paradržavnih organa (Turističke organizacije), različitih stejkholdera u turističkoj privredi, kao i različitih asocijacija u turističkoj privredi. To smatramo posebnom vrednošću jer će se *mreža interesa* za razvoj turizma Vojvodine, u nastupajućem periodu, u to duboko verujemo, sve više širiti a nadamo se i zgušnjavati, a to će, bez sumnje, povećavati konkurentnost vojvodjanskog turizma.

METODOLOGIJA RADA, ORGANIZACIJA ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKI (AUTORSKI) TIM

Izvršno Veće AP Vojvodine je ugovorom, koji je potписан u decembru mesecu 2008 godine, Univerzitetu Educons iz Sremske Kamenice poverilo poslove na izradi istraživačko–razvojnog projekta **“Marketing strategija turizma Vojvodine”**.

Ugovorom su predviđene i precizirane obaveze izvođača Projekta, koji ih se u svemu pridržavao, a shodno unapred pripremljenoj i od naručioca odobrenoj metodologiji istraživanja. Takođe, izvršilac se pridržavao i usmeno iznesenih sugestija od strane naručioca, a u vezi sa potrebom angažovanja naših eminentnih profesora kao i eksperata iz domaće prakse. U tom kontekstu, prihvaćene su i sugestije izvršioca da se u obradu ovog značajnog istraživačko – razvojnog projekta, koji je strateškog karaktera i od značajne važnosti za budući tj. dalji razvoj turizma Vojvodine, uključe i eksperti iz inostranstva.

Metodologija istraživanja se može sublimirati u nekoliko tačaka:

- Istraživanja su dominantno vršena na bazi sekundarnih izvora informacija.
- Takođe, izvršena su i primarna istraživanja ključnih stekholdera u turizmu (anketa, intrvui na Sajmu turizma, mišljenje eksperata, focus grupa, e-mailing) (februar-maj) vezano za core istraživanje – marketing i menadžment u turizmu Vojvodine.
- Organizovane su 2 radionice (Novi Sad i Palić) sa zainteresovanim turističkim subjektima na kojima su komunicirani rezultati istraživanja (Power point prezentacije) i saslušane sugestije za finalnu verziju Projekta.
- Istraživanja su podrazumevala multidisciplinarni pristup, pa je u projektu učestvovao veći broj profesora i saradnika Univerziteta Educons.
- U istraživanju i na radionicama su učestvovali i eminentni profesori drugih Univerziteta (Univerzitet u Novom Sadu, Univerzitet Singidunum u Beogradu).
- Eksperti iz inostranstva, sa velikim međunarodnim iskustvom na području istraživačko razvojnih projekata iz turizma, takođe su angažovani na Projektu kako u istraživanju, tako i radionicama (Istraživačko razvojna kuća “Hosting – Svetovanje”, d.o.o. iz Ljubljane).
- Eksperti iz domaće prakse, sa iskustvom i produbljenim znanjem iz pojedinih oblasti (npr. “eTourism”), su takođe angažovani na Projektu
- Konstantna saradnja i komuniciranje sa naručicem projekta, čiji su predstavnici, zajedno sa Univerzitetom, bili organizatori i učesnici pomenutih radionica.

AUTORSKI TIM:

Rukovodilac Projekta:

Prof.dr Ognjen Bakić, rektor Univerziteta Educons, Sremska Kamenica

Sekretar Projekta:

Dr Eva Hrbovski-Tomić, vanredni profesor, Univerzitet Educons

Izvršni sekretar Projekta:

Mr Bela Muhi, asistent, Univerzitet Educons

Finansijski rukovodilac Projekta:

Slavica Andrejević, menadžer Univerziteta Educons

Prof.dr Aleksandar Andrejević, Univerzitet Educons

Prof.dr Bojan Dimitrijević, Univerzitet Educons

Dr Branislav Radnović, docent, Univerzitet Educons

Prof.dr Jovan Plavša, Univerzitet u Novom Sadu

Prof.dr Krunoslav Čačić, Univerzitet Singidunum u Beogradu

Prof.dr Jovan Popesku, Univerzitet Singidunum u Beogradu

Dr Radmila Živković, vanredni profesor, Univerzitet Singidunum u Beogradu

Jelena Kovačević, dipl.ecc., saradnik, Univerzitet Educons

Jasmina Stanković, dipl.ecc., saradnik, Univerzitet Educons

MSc Andrea Katić, asistent, Univerzitet Educons

Peter Vesenjak, dipl.ecc., Hosting d.o.o., Ljubljana

Darko Ravnikar, dipl.org.rada., Hosting svetovanje d.o.o., Ljubljana

Sabina Muharemović, dipl.ecc., Hosting svetovanje d.o.o., Ljubljana

Biljana Marčeta, Turistička agencija Magelan, Novi Sad

Vladimir Paunović, dipl.ecc., Serbia Tourist Guide, Novi Sad

Recenzent Studije:

Prof. dr Slobodan Unković, prof. emeritus, Univerzitet Singidunum u Beogradu



1. SADRŽAJ I ZNAČAJ MARKETINŠKOG PLANIRANJA



1.1. Strateško planiranje kao komponenta menadžmenta

Svaka organizacija (preduzeće, institucija, destinacija i druga) koja teži da uspešnije posluje u privrednom ili neprivrednom sektoru uvek mora da anticipira budućnost i promene koje će uslediti. Ponekad su moguća iznenađenja i ispoljavanje neočekivanih pojava i uticaja. U tom slučaju je korisno da se unapred obezbedi prilagodljivost organizacije i na takve promene, odnosno da se upravljanjem u sadašnjim okolnostima stvara podloga za efikasno delovanje i u budućnosti.

Prethodni zahtev je teško ostvarljiv, pogotovu u kompleksnim privrednim i drugim oblastima. Upravo je turizam jedna takva oblast i kroz nju se prožimaju i ispoljavaju ekonomske, kulturne, političke, demografske, ekološke i brojne druge komponente. Međuodnos ovih komponenti dodatno usložnjava odnose i tendencije u turizmu i prelama ih kroz turističko tržište i njegove performanse. Stoga je upravljanje aktivnostima u turizmu bilo na nivou preduzeća, institucija i ostalih organizacija, bilo na nivou destinacija, klastera i drugih oblika šireg organizovanja uvek veoma složeno i zasnovano na zahtevu da se planskim pristupom obuhvati izrazita promenljivost svih pomenutih komponenti.

Strategijsko planiranje kao početna faza upravljačkog procesa je prepostavka adekvatnog ponašanja na tržištu, odnosno pripremanja da se na bazi analize i istraživanja odredi pravac kretanja i razvoja organizacije. Stoga se strategijskim planiranjem moraju obuhvatiti najmanje sledeća četiri osnovna područja.

- Početni korak je utvrđivanje i ocenjivanje šansi koje će u eksternom i internom okruženju i njihovoj kombinaciji stvarati povoljan ambijent za dalji razvoj. On istovremeno mora da obuhvati i pretnje iz istog okruženja, tj. delovanje faktora sa negativnim predznakom. Stepen u kome će ocena šansi i pretnji biti precizna posebno je važan za buduću tržišnu poziciju i finansijske efekte poslovanja organizacije.

- Da bi se upotpunio planski pristup, u prethodno navedenoj oceni moraju se, takođe, sagledati i sopstvene **snage i slabosti** organizacije. Njihovo pojačavanje, odnosno minimiziranje je jedan od preduslova uspešnog poslovanja na dugi rok.
- Sadašnji i potencijalni **stepen konkurentnosti**, odnosno utvrđivanje odgovarajućih prednosti u odnosu na druge ponuđače u grani je krucijalni uslov ne samo napredovanja, već ponekad i opstanka organizacije. Izlišno je raspravljati o tržišnim i ukupnim ekonomskim efektima koje donosi pomeranje stepena konkurentnosti naviše - to se jednostavno podrazumeva u svakom anticipiranju budućih kretanja i odnosa.
- Logično je da se strategijsko planiranje zasniva na odgovarajućoj **viziji** razvoja organizacije, kao i njenoj **misiji, ciljevima** koje želi da ostvari i **politikama i strategijama** koje će omogućiti realizaciju postavljenih ciljeva. Sve je uvek okrenuto budućnosti i inspirisano željom za poboljšanjima performansi organizacije kako bi se na dugi rok postigli planirani rezultati.

Proizlazi da strategijska analiza i strategijski izbor razvojnih alternativa i usklađivanje promena u eksternom i internom okruženju omogućavaju da se ispolji novi kvalitet organizacije, odnosno, da dođe do ostvarenja strategijske promene. Mera tog ostvarenja je istovremeno i mera sposobnosti organizacije da se prilagodi budućnosti i njenim zahtevima.

1.2. Strateško planiranje marketing aktivnosti u turizmu

Strategijskom planiranju kao fazi upravljačkog procesa poklanja se velika pažnja u literaturi, ali i u praksi, naročito praksi preduzeća. U turizmu je posebno potrebno obezbediti da se u implementaciji strategijskog razvoja respektuje visoka interpersonalnost usluga. Usluga je, u suštini, interakcija između ljudi-pružalaca i korisnika - i poslovni uspeh je presudno određen kvalitetom ove interakcije. Stoga je i spremnost onih koji u preduzeću dolaze u kontakt sa kupcima da izadu u susret njihovim potrebama i zahtevima osnovni preduslov kvaliteta usluživanja.

Međutim, u turizmu je veoma naglašena i uloga destinacijskog nivoa i međusobne povezanosti pojedinačnih preduzeća i ostalih organizacija (njihovih parcijalnih proizvoda i drugih instrumenata marketinga) sa ukupnim nastojanjima da se formira i aktivira destinacijski proizvod (tačnije portfolio proizvoda) i instrumenti marketinga destinacije u celini. Odnosno, da se formira, stabilizuje i strategijski razvija kompletna ponuda na datom prostoru. Time se otvara mogućnost da se na nivou destinacije praktično primene sve postavke i iskustva iz poslovne prakse preduzeća, uključujući i pitanja strategijskih promena, odnosno prethodne strategijske analize i strategijskog izbora u ranije navedenom smislu.

U turizmu Vojvodine i njegovom strategijskom marketingu svakako će se naći razmišljanja, analize i opredeljenja vezana za neka šira područja daljeg razvoja i za njegovu viziju, konkretnе ciljeve i politike i strategije u dugoročnoj realizaciji. Drugim rečima, radi se o marketinškim aspektima strategijskog planiranja u turizmu, koji se mogu i moraju naći u budućem razvoju turizma u Vojvodini. Neka od takvih bitnih područja navedena su u narednih pet tačaka.

1. Strategija marketinga svake destinacije i pripadajućih preduzeća i drugih organizacija uključuje određivanje i razradu dugoročnih ciljeva i moguću osnovu za njihovo ostvarivanje. I preduzeća i destinacije pri tom ispoljavaju sposobnost da

zadovolje zahteve svojih gostiju i da pronađu odgovarajuću kombinaciju onih instrumenata poslovne i turističke politike kojom će to najuspešnije moći da učine u cilju poboljšanja sopstvene tržišne pozicije u dužem periodu.

Nema sumnje da je jedan od takvih zahteva sadržan u obezbeđenju tzv. lanca vrednosti i u preduzeću i u destinaciji. Njime se potrošačima „isporučuje“ vrednost koja im odgovara i koja stvara percepciju (doživljaj) kakvu su očekivali. Bitno je i da pri tom imaju smanjene napore kako bi doživeli to što su očekivali ili iznad očekivanog. U obezbeđenju ukupnih napora da se u lancu postigne željena vrednost, neophodne su bazične (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing-prodaja i usluge) i podržavajuće aktivnosti (infrastruktura, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka).

Navedenih pet bazičnih i četiri podržavajuće aktivnosti u lancu vrednosti konceptualno su prvenstveno vezane za preduzeće i njegovu organizacionu i funkcionalnu strukturu, ali su istovremeno i neophodne i potpuno primenljive i za destinaciju ili klaster. Bitno je da se umesto ranije „vrednosti za novac“ sada nalazi „vrednost za napor“ (value for effort).

Odnosno da potrošač kroz uložene napore za odabir, dolazak i boravak u destinaciji vrednuje (meri) dobijene doživljaje koji su velikim delom bazirani na neopipljivim elementima i autentičnim sadržajima destinacije.

Ovakav pristup je podloga postizanja konkurentske prednosti destinacije ili preduzeća u savremenim uslovima turističkog poslovanja. Ovim se istovremeno naglašava uloga svakog pojedinačnog učesnika u lancu vrednosti i time eliminiše razlika između onih koji pripadaju javnom ili privatnom sektoru ili nekoj trećoj strukturi. U isto vreme se postižu potpuniji rezultati u ukupnom privrednom razvoju destinacije (klastera).

2. Primeri brojnih destinacija i preduzeća ukazuju na neophodnost inteziviranja saradnje javnog i privatnog sektora na nekom području ili u nekom poslovnom domenu (zdravstveni i banjski turizam u Mađarskoj, turistički razvoj Kopenhagena, organizovanje u konzorcijume i strategijske alianse i sl.). Sasvim je izvesno da se kroz takvu saradnju strategijski postiže lanac vrednosti koji vodi ka željenom stepenu konkurentnosti. Odnosno, postiže se konkurentska prednost kroz stvaranje potpunijeg i kvalitetnijeg doživljaja za posetioce.

Zaštita prirodnih i antropogenih elemenata (resursa) u turističkom proizvodu destinacije, široko i dosledno uvođenje standarda i savremene tehnologije (informacione i uslužne) u turističko poslovanje, razvoj ljudskih resursa i upravljanja njima, uvođenje novih načina utvrđivanja i iskazivanja doprinosa turizma ukupnom privrednom i društvenom razvoju na konkretnom prostoru (npr. kroz model TSA-Tourism Satelite Account kojim se utvrđuju osnovni i prateći-satelitski-efekti turističke potrošnje na privredu)-sve je to samo deo moguće saradnje javnog i privatnog sektora.

Navođenje mogućih domena poslovne saradnje između ova dva sektora nesumljivo potvrđuje njihov obostrani interes u ekonomskom i društvenom, tj. ukupnom razvojnem smislu. Uostalom, to je već potvrđeno kroz praksu i ostvarene rezultate brojnih afirmisanih turističkih zemalja i njihovih destinacija. Elementarna je pretpostavka da će se novi portfolio u strategijski određenim turističkim proizvodima Srbije koji pokriva i teritoriju Vojvodine kao jednog od četiri republička klastera, zasnivati na jasnim interesima javnog i privatnog sektora i njihovom pretvaranju u praktične oblike saradnje.

3. Marketinški pristup u svakom strategijskom razvoju turizma mora da podržava maksimalnu otvorenost konkretnе destinacije (klastera) ka celokupnom nacionalnom i međunarodnom tržištu. Ta otvorenost obuhvata ne samo uslove za potpuno sloboden protok ljudi (gostiju, tranzitera i drugih) i novca (potrošnje), već i kapitala namenjenog ulaganjima u izgradnju nove infrastrukture i posebno, sadržaja vezanih za noseće turističke proizvode i njihove

prateće tržišne instrumente.

Realno, kada su strani investitori u pitanju, ne treba uvek očekivati samo najzvučnija i svima poznata imena. To već pokazuje iskustvo Beograda i drugih destinacija u zemlji i regionu u kojima se pojavljuju i manje poznati, a dovoljno jaki strani partneri. Takođe, u turizmu se pretpostavlja da su na odgovarajući način kroz regulisane odnose javnog i privatnog sektora rešena infrastrukturna pitanja i da se ulaganja gotovo isključivo vezuju za objekte i poslove u konkretnoj delatnosti ili grani (recimo agencijskoj ili hotelijerskoj). Najveći i globalno orijentisani operatori posebno su obazrivi i uvek dovoljno upoznati sa pozicijom konkretnе destinacije i ta saznanja maksimalno koriste kod strategijskog opredeljivanja za ulazak i naročito, za kapitalna ulaganja u tu destinaciju.

Takođe, strani investitori koriste različite načine ulaska na konkretna tržišta. Zbog visokog rizika ređe se javljaju njihove neposredne (grinfield) investicije, češće zajednička ulaganja sa domicilnim partnerima ili spajanja (merdžeri) i pripajanja (akvizicije). Nuđenje ugovora o franšizi ili o menadžmentu predstavlja oprobani metod pojavljivanja na novom tržištu i u destinaciji i to uz minimalan, tačnije gotovo nikakav rizik.

Svi navedeni načini rasta i razvoja koji se ostvaruju u međunarodnom turističkom poslovanju morali bi biti dobro poznati domaćim preduzećima i organizacijama, tj. negovom privatnom i javnom sektoru. I u ovom slučaju je neophodna njihova saradnja, npr. u domenu stvaranja sistemskih uslova za ulazak stranih ulagača, uključivanje u njihove rezervacione i ukupne informacione sisteme i za brojne druge domene. Mala i srednja preduzeća mogu se organizovati u konzorcijume, strategijske alianse ili druge oblike i predstavljati partnere stranim investitorima i javnom sektoru.

4. Strategijsko planiranje aktivnosti marketinga u turizmu se sprovodi primenom planova na odgovarajućim nivoima. Biznis planovi su osnova ulaganja i razvoja u preduzećima turističke i druge privrede. Sa njima su komplementarni i planovi ljudskih resursa, finansija, prodaje i promocije svih

ostalih relevantnih poslovnih područja u preduzeću ili drugoj organizaciji. Master (poslovni) planovi se vezuju za nivo destinacije i trebalo bi da predstavljaju dalji korak u razradi prethodno usvojenih strategija i koncepcija razvoja. Tako je u Srbiji urađeno 11 master planova za isti broj destinacija, baziranih na Strategiji razvoja turizma.

Poseban domen čine planovi vezani za uređenje i zaštitu prostora kao osnove održivosti. Evropska i svetska praksa u ovom domenu razlikuju strateško od regulacionog planiranja. Pri tom strateško planiranje na nacionalnom i regionalnom nivou obuhvata njihove prostorne planove i politike. Planska komponenta kod definisanja konkretnih strategija na nekoj teritoriji i tematski i sektorski planovi koji mogu da imaju prostornu komponentu takođe su često zastupljeni u praksi.

U prethodno navedenim pristupima bitna su razgraničenja u sadržajima pomenutih planova i strategija. Sigurno je da poslovni, tj. master plan destinacije ne može imati isti sadržaj kao poslovni (biznis) plan preduzeća. Otuda se kroz takvo formalno postavljanje u planiranju ustvari vrši i mnogo značajnije, sadržinsko određivanje razvojnih dokumenata na čijim temeljima će se kasnije odvijati celokupni odnosi u destinaciji.

5. Strategijsko pozicioniranje destinacije, u ovom slučaju Vojvodine, zasnivaće se na prethodno utvrđenim resursima i portfoliju proizvoda u odnosu na tržišne segmente, odnosno grupe potrošača. To znači da strategija segmentacije i strategija diferenciranja turističkog proizvoda i u ovom slučaju predstavljaju podlogu ukupnog razvoja i implementacije marketinških, tržišnih opredeljenja u tom razvoju.

Prethodno navedene strategije u osnovi pripadaju grupitzv.generičkih tj.osnovnih strategija marketinga. Preciznije, u toj grupi se nalaze strategija vođstva u troškovima, strategija diferenciranja i strategija fokusiranja. To je inače jedan od najpoznatijih analitičkih okvira za pitanja strategijskog planiranja i upravljanja aktivnostima marketinga.

Strategija vođstva u troškovima podrazumeva niže troškove produkcije i distribucije i na toj osnovi, postizanje većeg udela na tržištu. Dok je strategija diferenciranja vezana za jedinstvenost proizvoda, strategija fokusiranja usmerena je ne frontalno na celo tržište, već na nekoliko segmenata. Poenta u primeni ovih strategija je u tome da potrošači zapaze napore koji su učinjeni u produkciji usluga i proizvoda i da njihovu vrednost identifikuju većom u odnosu na cenu. Kada potrošači zapažaju takve odnose između vrednosti i cena i time diferenciraju proizvode i usluge datog ponuđača u odnosu na druge ponuđače ili kada se postižu značajnije niži troškovi u odnosu na druge organizacije, onda se ostvaruje konkurenčka prednost preduzeća (i njegovih organizacionih jedinica) i destinacija.

Diferentne prednosti u odnosu na druge destinacije u zemlji ili regionu i šire, čine osnovu za ispunjavanje zahteva sve više individualizirane i sofisticirane tražnje koja se na tržištu pojavljuje u većem broju manjih segmenata, tj. relativno homogenih grupa. Za svaku od njih je potrebno formirati adekvatan turistički proizvod (u pogledu kvaliteta i cena) praćen takođe adekvatnom obradom tržišta, promocijom, prodajom i ostalim instrumentima.

Odnos u kome destinacija prilagodi portfolio svojih proizvoda konkretnim delovima tržišta, odnosno segmentima tražnje, je istovremeno i početna mera njenog uspeha. Unapređivanje aktivnosti u okviru lanca vrednosti turističkih proizvoda u destinaciji (klasteru) povećava njenu atraktivnost i za posetioce i za partnerе. Stoga se i efikasnost strategijskog upravljanja destinacijom može izraziti i meriti takvim aktivnostima i odnosima u dugom roku.

1.3. Primarno istraživanje za potrebe izrade Strategije

Kao što smo to prethodno naveli, u metodologiji koja je primenjena u istraživanju za potrebe izrade Strategije koristili smo veći broj primarnih i sekundarnih izvora informacija, svesni činjenice da bez dobrih informacija nije moguće sprovođenje ni poslovne ali ni turističke politike.

Koristili smo veći broj metoda i to:

- anketno istraživanje različitih stejkholdera u turizmu (turistička i ostala u turizam uključena privreda; državni i paradržavni organi u turizmu; asocijacije i sl.)
- intervjuisanje
- panel razgovori u fokus grupi
- mišljenje različitih eksperata

Rezultati svih naših primarnih, ali i sekundarnih istraživanja (sekundarni, tj. već raspoloživi izvori informacija) utkani su u ovaj Projekat.

Međutim, čini nam se umesnim, a i logičnim, da se na samom početku ove studije istaknu rezultati do kojih smo došli anketnim istraživanjem različitih subjekata turističke privrede Vojvodine, a u vezi sa nekoliko

desetina ključnih pitanja iz područja marketinga u turizmu Vojvodine jer su nam ovi rezultati bili polazište u istraživanju za sve neredne sadržinske delove ove studije. Isto tako intervjuji koje smo sprovedeli i stavove koje smo iz njih sublimirali u nekoliko kvalitativnih zaključaka, dali su nam „dobar pravac“ za naredna istraživanja.

Rezultate anketnog istraživanja, otuda, dajemo u formi kombinacije:

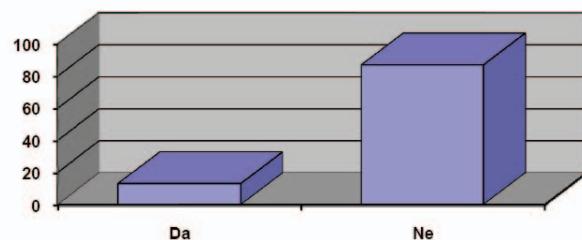
- postavljenog pitanja,
- relativnog značenja ponuđenih alternativa u odgovorima
- organigrami tih odgovora
- kratkog komentara u formi kvalitativnih konstatacija koje proizilaze iz ankete

Rezultate sprovedenih intervjuja dajemo u formi kvalitativnih zaključaka, neposredno iza rezultata ankete. Verujemo da je ovo dobar uvod za razumevanje fokusa interesnog tima da se u delovima Projekta koji sledi na celovit način obrade svi značajniji aspekti marketinške strategije turizma.

Rezultati ankete

1. Po Vašem mišljenju da li je dovoljno profesionalan pristup upravljanju marketingom u turizmu Vojvodine?

Odgovor	Broj odgovora
Da	13%
Ne	87%



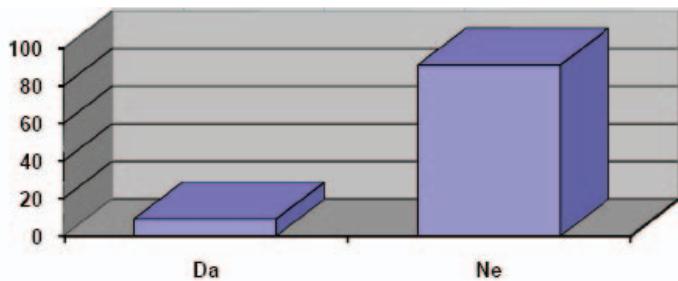
Ispitani turistički subjekti, kao aktivni učesnici na turističkom tržištu, većinski smatraju da u Vojvodini, kao turističkoj regiji, za sada nema profesionalnog pristupa upravljanja marketingom. Nekoliko njih sa druge strane smatra da je pomenuti pristup zastupljen. Kako je razlika između potvrđnih i odričnih odgovora izuzetno velika nemeće se zaključak da su aktuelni stejkholderi, dakle, nezadovoljni postojećim pristupom te je u tom segmentu neophodna promena.

Izrada dokumenta kao što je Marketing strategija turizma Vojvodine bi u velikoj meri trebala da unapredi i istakne prave vrednosti turizma cele regije.

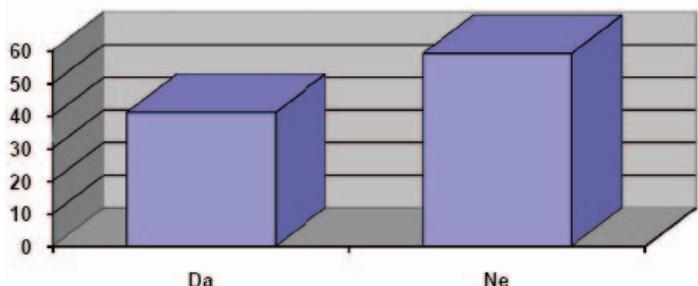
2. Da li su instrumenti marketing mixa u Vojvodini na zadovoljavajućem nivou?

U opštinama

Odgovor	Broj odgovora
Da	9%
Ne	91%

**U gradovima**

Odgovor	Broj odgovora
Da	41%
Ne	59%



Instrumenti marketing miksa (proizvod, cena, promocija, distribucija) se, takođe, ističu kao nezastupljeni kako u opštinama tako i u gradovima širom Vojvodine, gde je većina ispitanika u opštinama nezadovoljna instrumentima marketinga, dok je kod gradova relativno manje nezadovoljstvo.

3. Da li postoje i koji su turistički brendovi Vojvodine?

Anketirani turistički subjekti su prepoznali mnoge brendove turizma Vojvodine, gde su sa velikom pažnjom odabrali rezidente turističke ponude regije. Većina brendova je usko povezana sa kulturno-istorijskim nasleđem, kao i prirodnim resursima kojima Vojvodina raspolaže. Odmah zatim

su autentične manifestacije, koje se već tradicionalno održavaju u pokrajini. Mnogi ispitanici su istakli i gastronomiju i specijalitete vojvođanske kuhinje kao osnovu za kreiranje potencijalnog turističkog brenda. Mali je broj onih stejkholdera koji smatraju da još uvek ne postoji jasno definisan brend, a nekolicina njih smatra da su postojeći brendovi tek u početnoj fazi razvoja.

Po mišljenju ispitanika najpoznatiji turistički brend regije su salaši, zatim slede autentične manifestacije, prvenstveno muzički festival **Exit**. **Gastronomija** sa ponudom specijalizovanih restorana i karakterističnom Vojvođanskom kuhinjom, takođe, predstavlja istaknuti brend Vojvodine, gde su Slovački kulen i Karlovački Kuglof prva asocijacija ispitanika.

Vinski turizam je sve popularniji u regiji, gde sa obzirom na njegovu tradiciju i nasleđe lako može da se prepozna kao turistički brend. Ispitanici, pre svega, ističu berbe grožđa, zatim vojvođanske vinske podrume i konačno autohtonog vina poput Bermeta, Ausbruha i Krokana. Prirodni resursi sa očuvanim šumama, i poljima, sa još uvek nezagađenim rekama i jezerima su u fokusu stejkholdera. Prvenstveno se navodi **Fruška gora** sa nerazdvojnom impresivnom ponudom manastira, zatim **Vršačke planine i Carsku bara**. **Lovni i ribolovni turizam** su, takođe područja u okviru kojih se može identifikovati brend Vojvodine, s obzirom na povoljne uslove za njihov razvoj. **Kulturno-istorijsko nasleđe** predstavlja veliko bogatstvo Vojvodine čime se njeni žitelji posebno ponose, a ispitanici izdvajaju **dvorce i tvrđave** (veliku ulogu igra **Petrovaradinska tvrđava**), zatim arheološke iskopine i **Sremske Karlovce** kao centar kulture.

Multietničnost je jedna od osnovnih karakteristika Vojvodine i mnogi smatraju da upravo to treba da bude nosilac osnovnog brenda turizma regije. Ovde je pre svega prepoznat **folklor, melos i naivna umetnost** etničkih zajednica. Selo Kovačica predstavlja poznati centar naivnog slikarstva, koji privlači mnoge turiste. Mnoge etno kuće, letnjikovci i kulinarske manifestacije poput **Kobasicide** u Turiji, pa i tradicionalna **konjička trka Dužijanca u Subotici** su izuzetno popularne kako kod domaćih turista tako, donekle, i kod inostranih turista. **Dunav**, kao reka koja

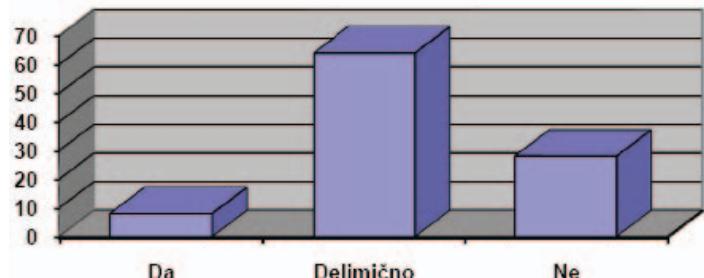
spaja države i narode igra ključnu ulogu u turizmu Vojvodine, gde sa ostalim vodenim bogatstvom (**jezera, reke, kanali**) predstavlja svojevrstan brend. S obzirom na pomenuta vodena bogatstva i brojne izvore širom Vojvodine, **banje i Spa centri** su, takođe, po mišljenju stejkholdera turistički brendovi. Očuvana i uređena jezgra gradova na čelu sa **Novim Sadom** privlače veliki broj turista. Stejkholderi su, takođe, izdvojili **Palić** koji je poznat kao popularna vikend destinacija domaćeg stanovništva. Kao veliki značaj za formiranje turističkog brenda prepoznat je **Novosadski sajam**, koji je jedan od najvećih u jugoistočnoj Evropi. Neznatan broj stejkholdera izdvaja **sportske kampove i terene kao potencijalne turističke brendove** Vojvodine.

Odgovor	Broj odgovora
Salaši	63%
Exit	61%
Fruška gora i manastiri	35%
Vina i vinski podrumi	24%
Vojvođanska kuhinja i specijaliteti	17%
Multietničnost, folklor	15%
Petrovaradinska tvrđava	15%
Manifestacije	17%
Dunav i čarde	13%
Banje i Spa centri	4%

Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.

4. Da li su turistički proizvodi Vojvodine dovoljno diferencirani u odnosu na zemlje u regionu?

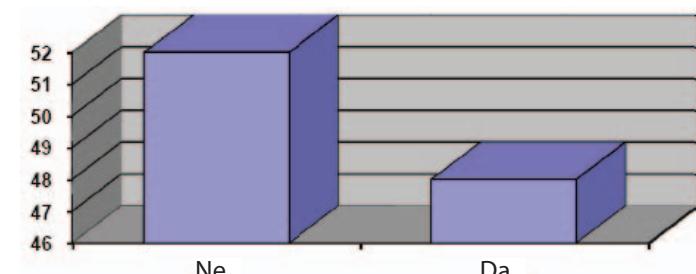
Odgovor	Broj odgovora
Da	8%
Delimično	64%
Ne	28%



Pitanje diferenciranosti turističkih proizvoda Vojvodine većinu ispitanika ostavlja neodlučnim te uviđaju delimičnu diferenciranost postojećih turističkih proizvoda. Manji broj smatra da diferencijacije nema dok izuzetno mali broj misli da su turistički proizvodi dovoljno diferencirani u odnosu na zemlje u regionu.

5. Da li su turistički proizvodi Vojvodine konkurentni na međunarodnom tržištu?

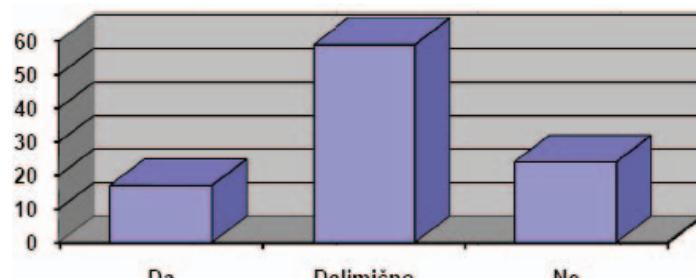
Odgovor	Broj odgovora
Da	48%
Ne	52%



Nakon diferenciranosti, pitanje konkurentnosti turističkih proizvoda Vojvodine je prilično podelilo mišljenja ispitanika. Shodno tome mnogi ispitanici stejkholderi smatraju da Vojvodina nemakonkurentne turističke proizvode, a nešto manji broj smatra da konkurentnost ovdašnjih proizvoda svakako postoji i na međunarodnom turističkom tržištu.

6. Da li su turistički proizvodi Vojvodine lako prepoznatljivi?

Odgovor	Broj odgovora
Da	17%
Delimično	59%
Ne	24%



Prepoznatljivost turističkih proizvoda regije većina ispitanika ocenjuje kao delimičnu, dok je znatno manji broj onih koji smatraju da je prepoznatljivost laka. Sa druge strane, broj ispitanih koji ističe da turistički proizvodi nisu lako prepoznatljivi navode da Vojvodina čak i ne postoji kao turistička destinacija na međunarodnom tržištu te da većina pravih turističkih proizvoda zato nije ni prepoznata.

7. Koje su slabosti turističkih proizvoda Vojvodine?

Prilikom navođenja tzv. slabosti turističkih proizvoda Vojvodine anketirani stejkholderi su identifikovali veliki broj postojećih nedostataka. Na poduzem spisku su se našle primedbe za gotovo sve elemente marketing miksa kao i problematika usklađenosti (Vojvodine) sa EU standardima. U fokusu su, takođe, zakonske regulative kao i načini finansiranja u turizmu.

Marketing se uočava kao ključna slabost. Istiće se da prezentacija treba da bude intenzivna, ukazuje se na lošu propagandu, izrazitu neprepoznatljivost na tržištu, lošu zastupljenost e-marketinga. Na drugom mestu osnovnih slabosti se ispostavlja nestručnost kadrova koja se manifestuje, kako ispitanici navode, kroz amaterski pristup pri kreiranju turističke ponude, loš kadar pri vrhu institucija koje odlučuju o turističkom poslovanju i u opštinskim turističkim organizacijama, nedovoljan nivo profesionalnosti i nedostatak edukacije ljudi koji se bave turizmom i uslugama, uopšte. Nakon ukazivanja na nedostatke postojećih kadrova, ističu se i greške poput nedovoljne iskorišćenosti postojećeg potencijala odnosno malobrojnosti turističkih proizvoda, nediferenciranosti ponude i sl. Nedostatak ponude je, takođe, neprilagođenost za domaće tržište gde se zamera sve veća okrenutost ka inostranim turistima.

Pitanje kvaliteta su ispitanici istakli kao slabost turističkih proizvoda Vojvodine a opisuju ga kao izuzetno nezadovoljavajući. Istiće se nedovoljna zainteresovanost za njegovo poboljšanje, nepostojanje odnosa između kvaliteta i cene, loša usluga, osnovne stavke prilikom pružanja usluga (neadekvatni toaleti, parkinzi itd.). Posebno se ukazuje na nepripremljenost i neusklađenost sa

standardima EU gde se izdvaja sistem kvaliteta HACCP. Cena usluga u turizmu je okarakterisana kao adekvatna ali je neznatan broj primedbi upućen na cenu smeštajnih kapaciteta u gradovima. Promocija turističkih proizvoda je okarakterisana kao slabost gde su ispitanici naveli da ne postoje ozbiljni nastupi na sajmu, nedovoljnu i pasivnu promovisanost ukazavši na nespremnost za ozbiljnu promotivnu aktivnost pa i zbog neadekvatnog kadra. Distribucija, kao element marketing miksa je izdvojena po mišljenju stejkholdera kao nedostatak. Povezanost državnog i privatnog sektora i načini finansiranja takođe utiču na formiranje turističkih proizvoda u Vojvodini. Nekoordinacija delovanja opštinskih uprava, nepovezanost turističkih i privrednih subjekata, neusklađenost rada među institucijama, nedovoljna ulaganja u ponudu, slaba pomoć države u finansiranju turizma su samo neke od navedenih stavki koje imaju negativni uticaj na turistički proizvod.

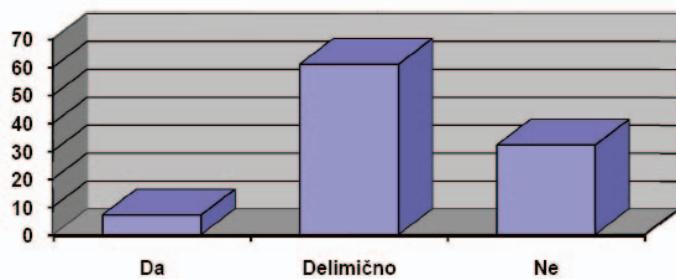
Ostale karakteristike slabosti turističkih proizvoda su prepoznate u ruiniranosti objekata zaštićenih zakonom o kulturnim dobrima, ekološkoj zagađenosti pojedinih lokaliteta, lošim smeštajnim kapacitetima i infrastrukturom, nepotpunim i loše uređenim zakonima i neusklađenošću sa evropskim standardima. Pored navedenog izdvaja se kao problem i nedefinisanost klastera, neprepoznatljivost turističkih proizvoda na tržištu, njihovo nedovoljno diferenciranje i stepen konkurentnosti i afirmacija.

Odgovor	Broj odgovora
Marketing	50%
Nestručnost kadrova	22%
Pitanje kvaliteta	26%
Povezanost državnog i privatnog sektora i načini finansiranja	28%
Promocija	20%
Distribucija	4%
Nedostatak ponude	13%
Ostale karakteristike	41%

Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.

8. Da li domaći turistički subjekti prate u dovoljnoj meri globalne i regionalne turističke trendove?

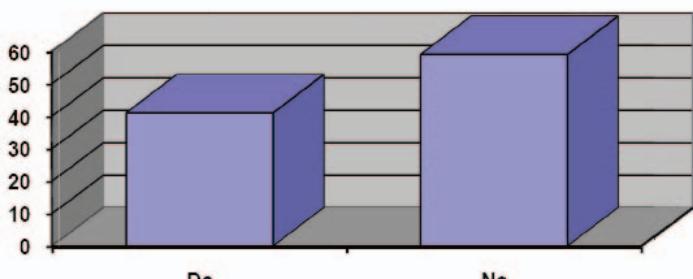
Odgovor	Broj odgovora
Da	7%
Delimično	61%
Ne	32%



Svoj rad u praćenju globalnih turističkih trendova većina turističkih subjekata ocenjuje kao delimično propraćen, manji broj smatra da turistički subjekti ne prate međunarodne trendove u dovoljnoj meri, a neznatan broj je onih koji smatraju da su trendovi propraćeni.

9. Da li Vojvodina ima imidž turističke regije?

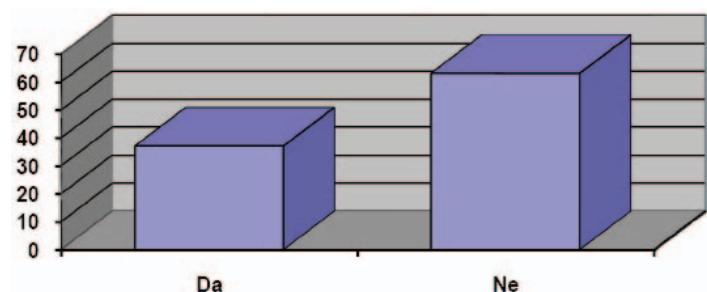
Odgovor	Broj odgovora
Da	41%
Ne	59%



Imidž turističke regije je takođe od važnosti za samu destinaciju (ili destinacije) te su anketirani stejkholderi izrazili mišljenje oko toga da li Vojvodina ima taj imidž ili ne. Oni koji smatraju da Vojvodina to poseduje navode između ostalog da je taj imidž na domaćem tržištu izuzetno izražen, dok je na međunarodnom tržištu potrebno kreiranje prepoznatljivosti i diferencijacije. Nešto manji broj ispitanika zastupa mišljenje da imidž Vojvodine, kao turističke regije, uopšte ne postoji.

10. Da li Vojvodina ima jedinstveni vizuelni identitet?

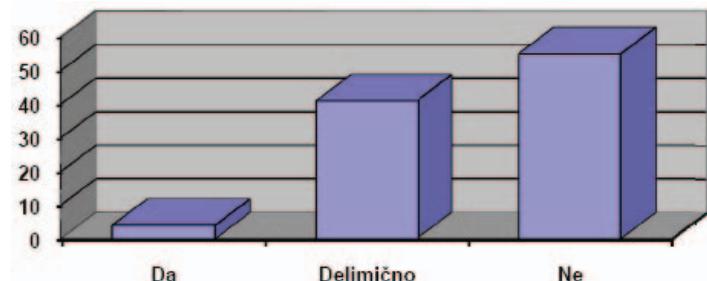
Odgovor	Broj odgovora
Da	37%
Ne	63%



Većina ispitanih smatra da Vojvodina nema jedinstven vizuelni identitet, a nešto manji broj smatra da ga Vojvodina poseduje.

11. Smatrate li da je Vojvodina kao turistički klaster dovoljno promovisana?

Odgovor	Broj odgovora
Da	4%
Delimično	41%
Ne	55%



Vojvodina, kao turistički klaster je delimično promovisana po mišljenju ispitanih turističkih subjekata. Nešto manji broj ispitanih navodi da Vojvodina nije dovoljno promovisana dok najmanji broj smatra da jeste.

12. Da li ste vam je poznato šta je promotivni znak i slogan turizma Vojvodine?

Većina ispitanika se izjasnila da ne prepoznae promotivni znak ili slogan turizma Vojvodine. Sa druge strane, nekolicina turističkih subjekata u Vojvodini prepoznaće mnogobrojne promotivne znakove i slogan turizma od kojih su neki: Vojvođanska kuća,

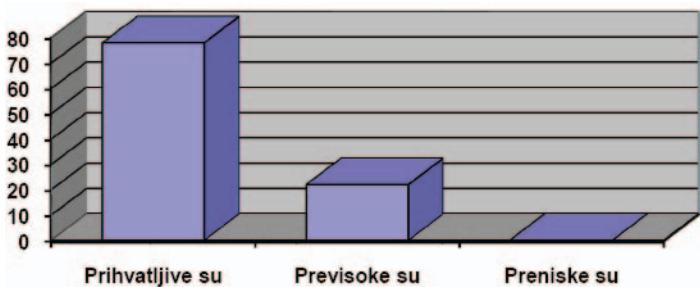
narodna nošnja, dobošar, Petrovaradinska tvrđava, salaš, đeram, suncokret, stilizovana panonska kuća, „Water pleasure Panonian leisure“, „Where everybody meets“, „Ej, salaši“.

Odgovor	Broj odgovora
Salaš	7%
Water pleasure Panonian leisure	7%
Đeram, suncokret	4%
Where everybody meets	4%
Stilizovana panonska kuća	4%
Vojvođanska kuća	4%
Ne prepoznaće promotivni znak ili slogan	70%
Ostale karakteristike	41%

Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.

13. Da li su po Vašem mišljenju postojeće cene (smeštaj, ishrana, zabava itd.) u Vojvodini prihvatljive za turiste?

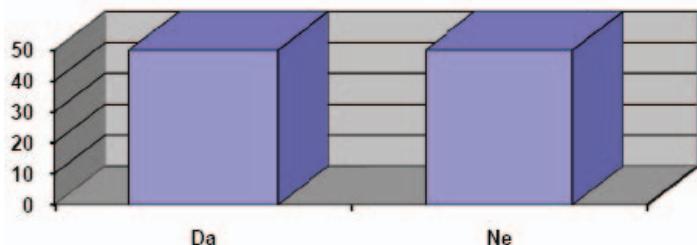
Odgovor	Broj odgovora
Prihvatljive	78%
Previsoke	22%
Preniske	0 %



Cene usluga u Vojvodini su po mišljenju većine ispitanih turističkih subjekata prihvatljive, mali broj smatra da su previšene, a neznatan broj misli da su preniski.

14. Prilikom formiranja cene Vaših turističkih proizvoda (ponude) da li ste uzeli u obzir i cene sličnih proizvoda u susednim zemljama?

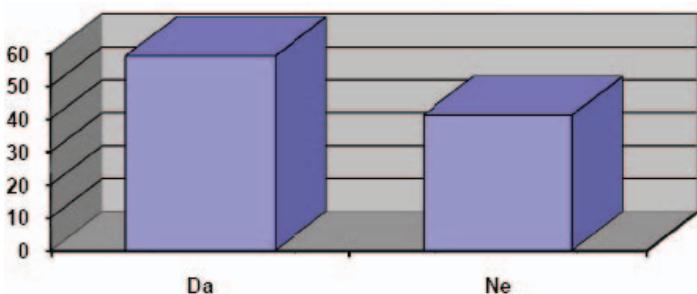
Odgovor	Broj odgovora
Da	50%
Ne	50%



Prilikom formiranja cena sopstvene ponude polovina ispitanih turističkih subjekata nije uzela u obzir cene sličnih proizvoda susednih zemalja, dok je druga polovina ispitanika navela kako su cene sličnih proizvoda iz regiona uzete u obzir.

15. Da li ste napravili poređenje cena Vaših turističkih proizvoda (ponude) sa sličnim proizvodima u susednim zemljama?

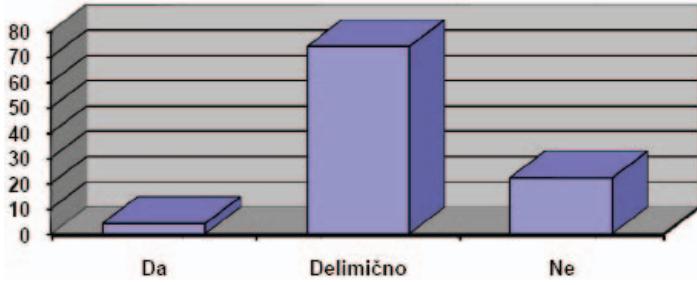
Odgovor	Broj odgovora
Da	59%
Ne	41%



Uvažavanje konkurenčkih inostranih cena je prisutna strategija u politici cena.

16. Po Vašem mišljenju da li se vodi adekvatna politika cena u turističkom sektoru?

Odgovor	Broj odgovora
Da	4%
Delimično	74%
Ne	22%



Politika cena u turističkom sektoru ocenjuje se, po izraženom većinskom mišljenju ispitanika kao delimično dobra. Mali je broj onih koji smatraju da je politika cena neadekvatna i najmanji broj ispitanih misli da je politika cena adekvatna.

17. Koje kanale distribucije koristite?

Anketirani turistički subjekti su za najčešće korišćene kanale distribucije izabrali najpre Internet, zatim direktnu prodaju sa ličnom prodajom i indirektne kanale (i to TA i organizatore putovanja).

Odgovor	Br. odgovora
Internet	39%
Direktna i lična prodaja	33%
Indirektni kanali (TA i organizatore putovanja)	17%
Ostalo	11%

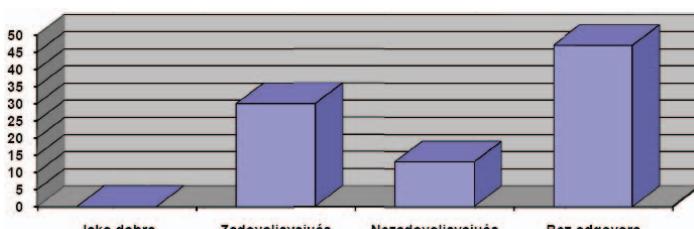
Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.

Važan komentar:

Na pitanje o kanalima distribucije, veliki deo ispitanika je dao odgovore u kojima je instrumente promocijnog mix-a podveo pod kanale prodaje (npr. sajmovi, flajeri, štampa i sl.). Pre hoćemo da verujemo da se radi neopreznosti i nekoncentrisanosti ispitanika na dato pitanje nego o nerazumevanju sadržaja i suštine kanala prodaje kao instrumenta marketing mixa, odn. tržišnog planiranja.

18. Ocenite Vašu dosadašnju saradnju sa turističkim agencijama (pitanje za hotelijere)

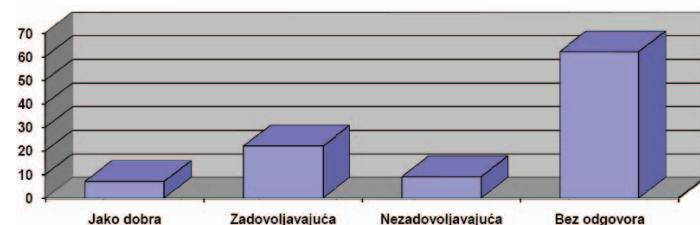
Odgovor	Broj odgovora
Jako dobra	0
Zadovoljavajuća	30%
Nezadovoljavajuća	13%
Bez odgovora	57%



Većina ispitanih hotelijera su saradnju sa turističkim agencijama ocenili kao zadovoljavajuću, dok manji broj ispitanika smatra da je ona nezadovoljavajućem nivou.

19. Ocenite Vašu dosadašnju saradnju sa ostalim turističkim subjektima: turističke organizacije, vodička služba, hotelijeri itd. (pitanje za turističke agencije).

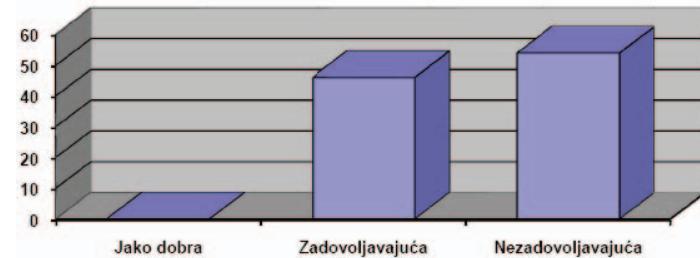
Odgovor	Broj odgovora
Jako dobra	7%
Zadovoljavajuća	22%
Nezadovoljavajuća	9%
Bez odgovora	62%



Turističke agencije su saradnju sa ostalim turističkim subjektima ocenili kao zadovoljavajuću, ali je interesantno da je značajan broj agencija uskratio odgovor na ovo pitanje.

20. Da li je saradnja privatnog i javnog sektora u sferi turizma zadovoljavajuća?

Odgovor	Broj odgovora
Jako dobra	0
Zadovoljavajuća	46%
Nezadovoljavajuća	54%

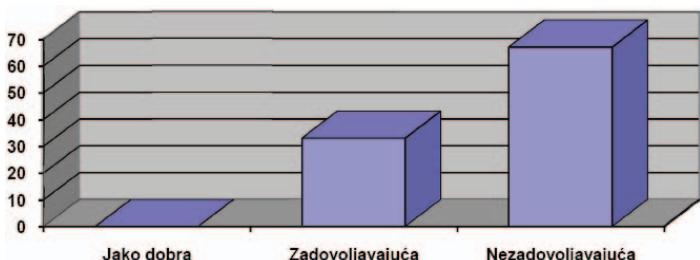


Saradnja privatnog i javnog sektora se ispostavlja kao jedan od problema poslovne prakse u turizmu. Uspostavljanje adekvatne komunikacije između privatnog i javnog sektora je od velikog značaja za turizam, a više od polovine ispitanika smatra da je

saradnja između privatnog i javnog sektora u sferi turizma na nezadovoljavajućem nivou, dok su preostali zadovoljni pomenutom saradnjom.

21. Ocenite turističku infra i suprastrukturu u Vojvodini.

Odgovor	Broj odgovora
Jako dobra	0
Zadovoljavajuća	33%
Nezadovoljavajuća	67%



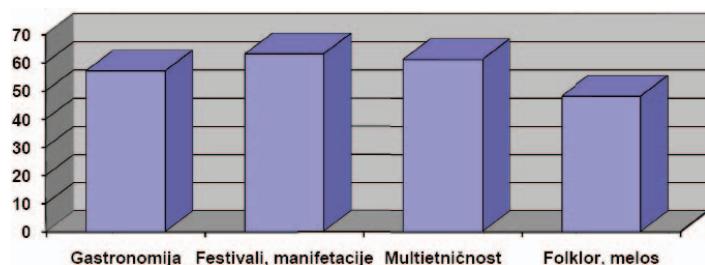
Prema mišljenju anketiranih turističkih subjekata turistička infra i suprastruktura u Vojvodini je pretežno nezadovoljavajuća. Infra i suprastruktura su, svakako, bazični element u turističkom razvoju, pa izgradnja, opremanje, unapređenje i dopunjavanje infra i supstrukture treba da bude permanentni strateški cilj.

22. Koji su antropogeni faktori ključni za turističke proizvode Vojvodine?

Kada su u pitanju antropogeni faktori ključni za turističke proizvode Vojvodine najveći broj ispitanika se prema ponuđenim odgovorima opredelio za festivale i postojeće manifestacije, a nešto manji broj ispitanika je naveo multietničnost, zatim gastronomiju i na poslednjem mestu folklor i melos.

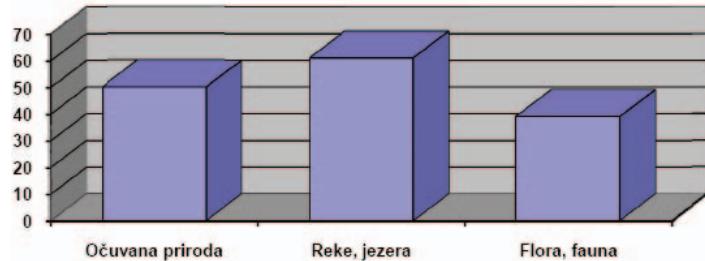
Odgovor	Broj odgovora
Festivali/manifestacije	63%
Multietničnost	61%
Gastronomija	57%
Folklor, melos	48%

Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.



23. Po Vašem mišljenju koji su prirodni resursi ključni za turističke proizvode Vojvodine?

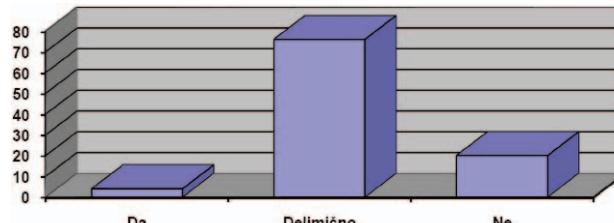
Odgovor	Broj odgovora
Očuvana priroda	50%
Reke i jezera	61%
Flora i fauna	39%



Anketirani turistički subjekti ocenili su ponuđene prirodne resurse jednako važnim za turistički proizvod Vojvodine, a, takođe, su sugerisali na etno autentičnost, banje, etno sela, geo termalnu vodu, reke i jezera (pecanje, nautika, birdwatching...) i zdravu hranu.

24. Da li smatrate da su kadrovi koji trenutno učestvuju u turizmu, hotelijerstvu, turističkim agencijama, turističkim organizacijama dovoljno kompetentni da obavljaju svoje poslove?

Odgovor	Broj odgovora
Da	4%
Delimično	76%
Ne	20%

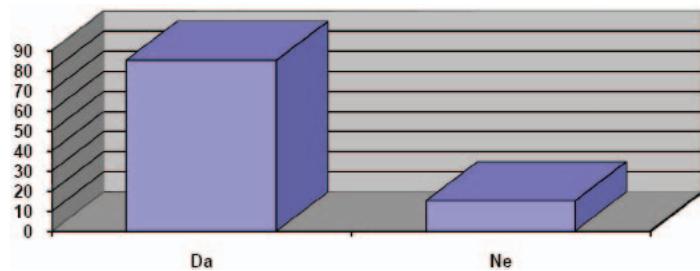


Na pitanje o kadrovima koji trenutno učestvuju u turizmu, hotelijerstvu, turističkim agencijama, turističkim organizacijama najveći broj ispitanika je ocenio da su oni samo delimično kompetentni za obavljanje svojih poslova, dok su neki okarakterisali kadrove kao nekompetentne. Mali broj ispitanika je zadovoljan stanjem u domenu kadrova.

25. Da li je Vaša organizacija svesna potrebe za integralnom primenom marketinga?

Kada je reč o potrebi za intergralnom primenom marketinga ubedljiva većina ispitanih je odgovorila potvrđno, što skreće pažnju na još jedan od aktuelnih problema savremenog poslovanja među stejkholderima Vojvodine, a to je potreba da se marketing kao tržišno usmerena koncepcija poslovanja postavi u centar pažnje kako poslovne, tako i turističke privrede.

Odgovor	Broj odgovora
Da	85%
Ne	15%



26. Koji su Vaši najčešći problemi u realizaciji dosadašnjih marketing aktivnosti?

Na pitanje vezano za probleme u realizaciji dosadašnjih marketing aktivnosti, gotovo polovina anketiranih turističkih subjekata ističe nedostatak finansijskih sredstava, dok takođe veći broj ispitanika nailazi na nerazumevanje nadležnih organa. Kao problemi se javljaju i nedostatak finansijskih sredstava, nekolegijalnost, nerazumevanje nadležnih organa, slaba potražnja, nedovoljno integrisan marketing na nivou Vojvodine i Srbije, odsustvo berze turizma, nedovoljno korišćenje Interneta od strane potencijalnih korisnika, nestručnost, organizacija marketinga, cena marketinških usluga, dostupnost oglašavanja, visoki troškovi, nedostatak

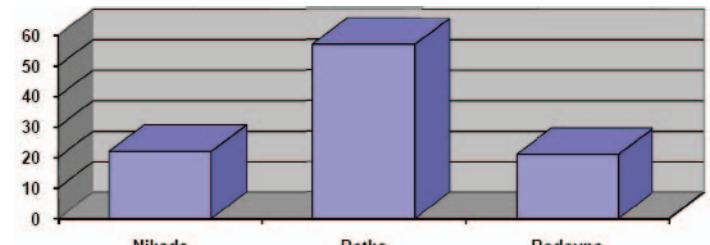
video i foto materijala, slaba zainteresovanost medija, manjak odlučnosti, nekorektnost, neprofesionalnost, nepoznavanje specifičnosti tržišta, nekoordinisanost, nesaranadnja sa drugim organizacijama itd.

Odgovor	Broj odgovora
Nedostatak finansijskih sredstava	48%
Nedovoljno integrisan marketing	15%
Nekolegijalnost, nerazumevanje nadležnih organa	13%
Odsustvo berze turizma	11%
Slaba potražnja i visoke cene	15%
Nedovoljno korišćenje Interneta od strane potencijalnih korisnika	4%

Napomena: Ispitanicima nisu bili ponuđeni odgovori, mogli su da navedu više primera.

27. Da li zaposleni u Vašoj organizaciji pohađaju programe edukacije, seminare, konferencije itd. iz oblasti marketinga?

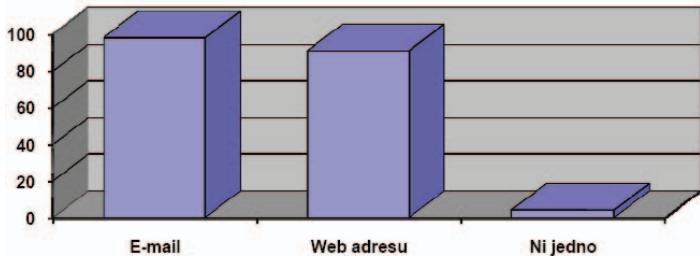
Odgovor	Broj odgovora
Nikada	22%
Retko	57%
Redovno	21%



Programe edukacije, seminare, konferencije itd. iz oblasti marketinga retko se pohađaju od strane zaposlenih u turizmu a samo manje od četvrtine ispitanih je navelo da redovno usavršavaju svoje marketinške veštine i znanja. Drugim rečima, preko ¾ ispitanika nije u kontaktu sa marketingom u smislu usavršavanja znanja iz ove oblasti.

28. Da li Vaša organizacija ima web adresu i e-mail adresu?

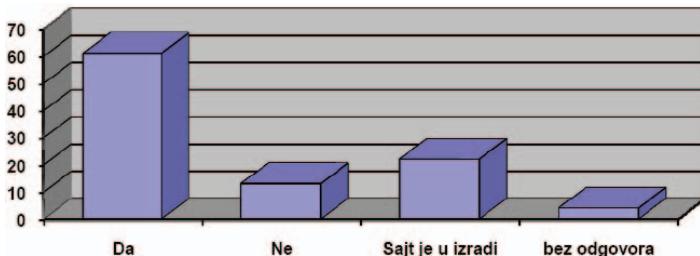
Odgovor	Broj odgovora
e-mail	98%
Web adresu	91%
Ni jedno	4%



Prema dobijenim podacima zastupljenost e-mail i web adresa je zabeleženo skoro kod svih ispitanika (98%). Samo 4% turističkih subjekta nema ni e-mail ni web adresu.

29. Ukoliko imate Web adresu da li je redovno ažurirate?

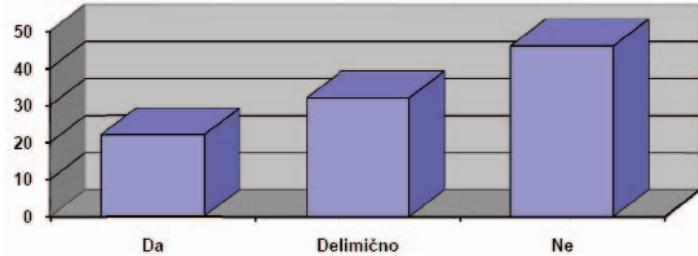
Odgovor	Broj odgovora
Da	61%
Ne	13%
Sajt je u izradi	22%
Bez odgovora	4%



Pozitivan aspekt upotrebe Internet prezentacija i mail komunikacije je svakako izvestan ali se postavlja pitanje redovnog ažuriranja pomenutih adresa gde većina ističe da obraća pažnju na redovno održavanje. (Pitanje broj 29 odnosilo se samo na ispitanike koji su na pitanje broj 28 odgovorili potvrđno)

30. Da li koristite on-line tehnike poslovanja (on-line rezervacije, on-line konferencije itd.)?

Odgovor	Broj odgovora
Da	22%
Delimično	32%
Ne	46%



Generalno, skoro svi anketirani turistički subjekti poseduju kako e mail tako i web adresu, za koju većina kaže da je redovno ažurira ali kada su u pitanju on line tehnike poslovanja većina ispitanika ih ne koristi, ili ih koristi samo delimično.

Lični podaci ispitanika (radno mesto, godine starosti, škola)

Naziv Vašeg radnog mesta u organizaciji:

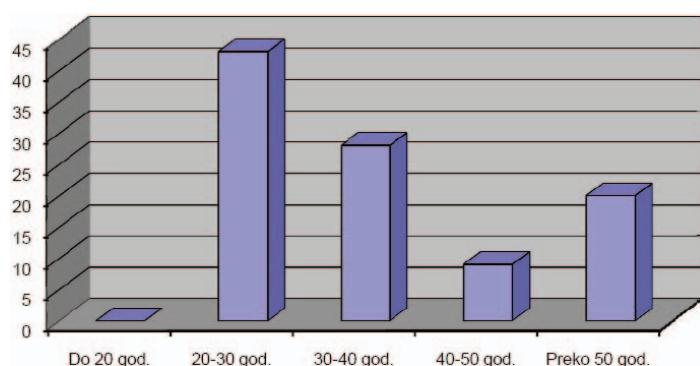
Odgovor	Broj odgovora
Direktor	39%
Predsednik	2%
Vlasnik tur. agencije	2%
Generalni menadžer	2%
Menadžer	15%
Projekt menadžer	2%
Office manager	2%
Šef sektora za turizam	2%
Šef marketinga	2%
Stručni saradnik za marketing	2%
Pr marketing	2%
Koordinator plana	2%
Koordinator – tehnički saradnik	2%
Rukovodilac službe prodaje	2%
Komercijalista	2%
Ceo	2%
Član upravnog odbora	2%
Rukovodilac poslovnice	2%
Šef poslovnice	2%
Recepcionar	4%
Referent saobraćaja	2%
Pomoćnik direktora	4%
Stručni saradnik za marketing	2%

U najvećem broju slučajeva na pitanja iz ankete odgovorio je TOP menadžment, a u nešto manjoj meri niži nivo upravljanja. Čini nam se da i to daje određenu pouzdanost za upotrebu rezultata ove ankete.

Starost:

Uočili smo da većina anketiranih ispitanika ima između 20 i 30 godina što ukazuje na činjenicu da su vodeći kadrovi turističkih subjekata u Vojvodini mlađe osobe.

Odgovor	Broj odgovora
do 20 god.	0
20-30 god.	43%
30-40 god.	28%
40-50 god.	9%
preko 50 god.	20%



Obrazovanje:

Odgovor	Broj odgovora
Osnovna škola	0
Srednja školska sprema	4%
Srednja ekomska škola	2%
Gimnazija	2%
Viša/Visoka školska sprema	96%
PMF – turizmolog	21%
Educons – Fabus	13%
PMF – profesor geografije	4%
Diplomirani ekonomista – smer turizam	7%
Diplomirani ekonomista – smer marketing	2%

Informatika	2%
Fakultet za menadžment – Megatrend univerzitet	2%
Ekonomski fakultet -diplomirani ekonomista	7%
Viša turistička škola Novi Beograd	4%
Viša ugostiteljska škola	2%
Dr nauka – turizam	2%
Viša poslovna škola Novi Sad, smer turizam	2%
Magistar – turizam	4%
Fakultet za preduzetni menadžmet Braća Karić i Swiss Hotel Management School	2%
Viša ekomska škola	2%
Pravni fakultet	4%
Fakultet tehničkih nauka – Saobraćajni inženjer	2%
Viša pilotska škola	2%
Nema naziva institucije	12%

Analizom rezultata može se zaključiti da je obrazovna struktura menadžera zaposlenih u sektoru turizma povoljna s obzirom da je čak 96% sa završenom višom školom, odn. fakultetom. Ovo potvrđuje i činjenica da među ispitanim menadžerima ima i magistra i doktora nauka iz oblasti turizma. Važno je istaći da je najveći broj ispitanih sa zvanjem diplomiranog turizmologa, zatim slede diplomirani ekonomisti, na smeru marketinga, odnosno turizma. Među ispitanicima su i profesori geografije. Preostali anketirani imaju završene sledeće fakultete i više škole: Informatički fakultet, Fakultet za menadžment – Megatrend univerzitet, Viša turistička škola Novi Beograd, Viša ugostiteljska škola Beograd, Viša poslovna škola Novi Sad, (smer turizam), Fakultet za preduzetni menadžmet Braća Karić, Swiss Hotel Management School.

Rezime analiza intervjuja koji su sproveli saradnici istraživačkog tima EDUCONS-a na sajmu turizma u Beogradu

Prvo pitanje vezano je za viziju turizma Vojvodine i mišljenja su veoma podeljena. Većina je optimistična i za viziju ističe da je dobra, a pri tom ne konkretizuje samu viziju. Takođe se ističe potreba za dugoročnim planirenjem, ali isto tako i jednim integrisanim proizvodom, sa jednom komplementarnom ponudom

vezanom za turistički klaster Vojvodina. Nasuprot tome ima i stavova da je potrebno poraditi i na manjim regionima na mikro nivou. Intervjuisani turistički subjekti viziju Vojvodine uočavaju i u ruralnom turizmu, salašima i *city brake* turama.

Generalno - intervjuisani stejholderi smatraju da će Vojvodina u narednom periodu od 5 do 10 godina ostvariti veoma pozitivan razvoj kada je reč o turističkoj delatnosti. Kao glavne pravce razvoja oni posebno ističu seoski, nautički i banjski turizam. Takođe, ističu da će doći do značajnog razvoja lova i ribolova, kao i izletničkog, manifestacionog i sportskog turizma.

U drugom pitanju stiče se utisak da Vojvodina može imati više brendova – od svetski poznatih manifestacija, do onih koje su poznate samo užem krugu ljudi, uglavnom stanovnicima Vojvodine; kao brend ističu se i antropogeni i prirodni faktori koje Vojvodina posede; harmoničan način života Vojvodine kao brend se učinio veoma zanimljivim odgovorom. Nezaobilazan među pomenutim brendovima bio je i čuveni bermet (aromatizovano slatko vino); kao brend ističu se i često posećena turistička mesta u Vojvodini, kao što su Sremski Karlovci, Novi Sad, Palić; većina je pomenula salaše kao potencijalni turistički brend Vojvodine. S obzirom na popularnost „vojvođanskog dragulja eko-turizma“, kako među domaćim, takođe i među inostranim turistima može se doći do zaključka da salaši zaista imaju šansu da postanu brend. Međutim, ono što se mora naglasiti je činjenica da salašarenje ipak iziskuje adekvatnu zakonsku uredbu kojom bi se preciziralo šta tačno čini jedan salaš, naglašavaju intervjuisani turistički subjekti.

Generalno - kada je reč o postojećim i potencijalnim turističkim brendovima Vojvodine nailazimo na veoma raznolike odgovore turističkih subjekata. Za postojeće brendove, kao neke od najčešćih odgovora, ispitanici navode salaše, EXIT, lokalne manifestacije, Palić itd. Dok što se tiče potencijalnih brendova, oni izdvajaju termalne vode tj. banje, zatim Dunav i Tisu, lovišta, Deliblatsku peščaru, Vršačke planine.

U trećem pitanju vezanom za aktuelne turističke trendove koje Vojvodina može da isprati ispitanici su se uglavnom opredelili za etno priču koja je izuzetno popularna u poslednje vreme. Upravo to turisti i žele - da dožive i vide, ali nije dovoljno videti samo zgrade i objekte već je interesantno uči, pipnuti, osetiti atmosferu, saznati kako se tu nekada živilo, čuti priče i legende, uživati u outdoor aktivnostima, posvetiti se rekreaciji...

Generalno - intervjuisani turistički subjekti smatraju da Vojvodina može i da ima potencijala da isprati mnoge

značajne trendove u turizmu. Pre svega oni navode banjski, seoski, eko i etno turizam, dok takođe mnogi smatraju da su to i bicikлизам, kongresni turizam, city break, izletnički, verski turizam, vino i gastronomija itd.

Kada su pitanju najveći nedostaci u turizmu Vojvodine sa aspekta marketinga i njihovo rešenje, intervjuisani subjekti imaju generalno mišljenje da je najveći nedostatak materijalne, tj. finansijske prirode. Prema pojedinim stavovima, čini se kao da Vojvodina ima malu prednost u odnosu na ostale krajeve Srbije, mada se i u Vojvodini oseti nedostatak profesionalnijih kadrova koji bi upravljali marketingom. Postoje takođe ispitanici koji su na samo pitanje odgovorili da je najveći nedostatak sam marketing.

Generalno - značaj marketinga u turizmu mnogi ispitanici ističu kao izrazito važan, a osnovne probleme vide u nepostojanju jedinstvene vizije, lošoj istraženosti, slabim kadrovima, kao i nedovoljnoj komunikaciji između turističkih organizacija i pokrajinskih vlasti. Moguća rešenja oni nalaze u većim finansijskim ulaganjima, boljoj promociji i boljem proizvodu, kao i u većem stepenu edukovanosti kadrova u turizmu.

Međusobna saradnja postojećih turističkih subjekata (stakeholdera) uglavnom je ocenjena kao dobra. Međutim, dominira mišljenje da je potrebno poraditi na međusobnoj saradnji svih turističkih subjekata koji učestvuju u formiranju integralnog turističkog proizvoda. Turističke agencije saradnju sa hotelijerima ocenjuju kao lošu, dok turističke organizacije opština saradnju sa hotelijerima ocenjuju kao dobru. Hotelijeri daju izuzetno male provizije turističkim agencijama i dešava se da cene turističkih agencija budu veće od onih koje su istaknute na recepcijama hotela. Turističke organizacije opština Vojvodine kao dobru ocenjuju i saradnju sa Turističkom organizacijom Vojvodine sa kojom zajedno, pod istim štandom nastupaju na sajmovima. Postoje i oni koji smatraju da je najbolje da sve rade sami. Među ispitanicima postoje i oni koji imaju izuzetne odnose sa ino-partnerima i zemljama iz okruženja.

Generalno mišljenje vezano za saradnju između turističkih subjekata je da je ona dobra ali da svakako treba još više u nju ulagati.

2. OCENA DOSADAŠNJEG RAZVOJA TURIZMA VOJVODINE



2.1. Relevantna dokumenta od kojih se polazi u izradi Marketing strategije turizma Vojvodine

Vojvodina kao multinacionalna, multikonfesionalna i multikulturalna sredina ima izuzetne preduslove za veći privredni i društveni razvoj. I naravno Vojvodina je kuća nasred druma, kao što reče najveći geograf sa ovih prostora Jovan Cvijić, što joj otvara dodatne mogućnosti celokupnog razvoja. Naravno, kada se pominje privredni i društveni razvoj, nezaobilazno polje interesovanja mora biti i veći razvoj turizma. Vrlo je malo sredina ne samo u Evropi, već i u svetu, koje mogu da se ponose mnoštvom različitosti, a upravo u toj činjenici leži i potencijalna prednost razvoja turizma Vojvodine. Različitosti Vojvodine ispoljavaju se ne samo u demografskom, socio-kulturološkom, već i u geografskom smislu. Od ravnice, sa mnogo salaša, preko jezera i reka, od kojih je sigurno evropski najprepoznatljivija reka Dunav, do zelenih obronaka Fruške Gore, koju sem prirodnih lepota, krasa i veliki broj manastira, odnosno kulturno-istorijskih i verskih znamenitosti.

Ono što je definitivno sigurno je, da pokrajina Vojvodina ima šta da ponudi. Vojvodina ima dobrih sirovina, da bi ukupna turistička ponuda pokrajine bila jedna od najboljih u regionu. A da bi se od dobre sirovine, napravio dobar gotov proizvod, između ostalog važno je da je proizvod i kvalitetno upakovani i adekvatno predstavljen. Upravo je to, između ostalog, zadatak marketinga. Marketing je kruna svega, ali i da bi marketing bio uspešan, tj. da bi bio maksimalno efektivan i efikasan, neophodno je da postoji dobra turistička ponuda, zasnovana na kvalitetnim turističkim proizvodima odnosno turističkim uslugama. Cilj je ne samo privući potrošača, već pokušati kontinuiranom inovacijom turističke ponude istog i zadržati. Isti ne samo da treba da se ponovo vrati, već treba da dovede i nove potrošače, a sve na osnovu pozitivnog iskustva koji je isti imao i preneo drugima. U osnovne pretpostavke za razvoj turizma spada, pored ostalog, i dobra turistička ponuda, (turistički proizvod i turistička usluga) za koju je neophodan i stručan turistički kadar. Kada kažemo stručan turistički kadar mislimo pre svega na ljudе školovane na zvaničnim visokoškolskim

institucijama u zemlji i svetu, koji će upravljati na mikro i makro nivou, kao i kadar koji, ima određena praktična iskustva u različitim tehnološkim i drugim procesima u domenu turističke privrede. Prethodno navedeno, pored ostalog, izuzetno je bitno sa aspekta uspešnosti implementacije i realizacije adekvatne „Marketing strategije razvoja turizma Vojvodine“.

Da bi ova Strategija bila ostvariva, ona mora voditi računa i o drugim strateškim dokumentima koji tretiraju ukupni privredni i društveni razvoj Republike Srbije i AP Vojvodine. Pri tome, ovde mislimo na „Strategiju za smanjenje siromaštva u Srbiji“, „Strategiju regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007. do 2012. godine“, „Program privrednog razvoja AP Vojvodine“, kao i na „Strategiju razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine“. Analiziraćemo, ukratko, postavke prethodno pomenuta tri strateška dokumenta, (Strategija za smanjenje siromaštva, Strategija regionalnog razvoja, Program privrednog razvoja) i konstatovati kompatibilnosti (šanse i ograničenja) „Marketing strategije turizma Vojvodine“, a zatim u sledećem delu ukazati na klaster Vojvodine u „Strategiji razvoja turizma Srbije“.

Krenućemo prvo od onoga što je nažalost u ovom trenutku najaktuelnije kod nas, a i u celom svetu, a to je sve prisutnije siromaštvo, koje će verovatno u narednom periodu, usled već vidljivih, ali i latentnih posledica svetske ekonomске krize, biti još u većoj meri zastupljeno.

„Strategija za smanjenje siromaštva u Srbiji“ definiše siromaštvo kao višedimenzionalni fenomen koji, pored nedovoljnih prihoda za zadovoljenje životnih potreba, podrazumeva i nemogućnost zapošljavanja, neodgovarajuće stambene uslove i neadekvatan pristup socijalnoj zaštiti, zdravstvenim, obrazovnim i komunalnim uslugama. U ostale ključne aspekte siromaštva ubrojeni su i neostvarivanje prava na zdravu životnu sredinu i prirodna bogatstva, pre svega na čistu vodu i vazduh.

Siromaštvo jednog društva je posledica nebrige čitavog društva. U tom kontekstu Vlada Republike Srbije je 2002. godine donela i danas aktuelnu Strategiju za smanjenje siromaštva u Srbiji. U tom dokumentu se, između ostalog, jasno navodi da ta Strategija počiva na činjenici da jedno društvo mora imati nacionalnu strategiju za smanjenje siromaštva, koja se mora baviti smanjivanjem uzroka, a ne samo posledica siromaštva, kao i da ona mora biti sastavni deo strategije ukupnog društvenog razvoja. U okviru pomenute strategije se više nego jasno iznose podaci gde jedržava Srbija, a u okviru nje i pokrajina Vojvodina bila i gde je sad, kao i šta je neophodno preduzeti u pravcu unapređenja postojećeg stanja. Naravno, da o činjenicama kako su država Srbija, odnosno pokrajina Vojvodina došle u više nego nezavidnu poziciju sa velikim brojem siromašnog stanovništva i ne treba trošiti reči, već samo reći da se upravo do te pozicije došlo nebrigom o najugroženijim delovima stanovništva. Siromaštvo u Srbiji se alarmantno povećalo tokom devedesetih godina XX veka. Srednja klasa je nestala, broj siromašnih je povećan za dva i po puta i sve veći broj ljudi živi neznatno iznad linije siromaštva. Istovremeno, sve veći broj ljudi postaje siromašan kao posledica socijalne isključenosti, nedostatka pristupa javnim (komunalnim) uslugama i tržištima, nedostatka jednakih mogućnosti za sve, itd.

Siromaštvo se povećalo uglavnom zbog oštrog pada BDP (Bruto Društvenog Proizvoda) tokom protekle decenije. Krajem 2000. ukupni BDP iznosio je 45%, a BDP po glavi stanovnika manje od 40% u odnosu na 1989. godinu, što je najveći pad BDP u centralnoj i jugoistočnoj Evropi. Ovakva kretanja su imala negativne posledice na sve aspekte života u državi Srbiji, a samim tim i u pokrajini Vojvodini.

Po podacima Ankete o životnom standardu, u 2007. godini 6,6% stanovništva Srbije je bilo siromašno, obzirom da je njihova potrošnja po potrošačkoj jedinici u proseku bila niža od linije siromaštva. Linija siromaštva u 2007. godini bila je 8.883 dinara mesečno po potrošačkoj jedinici.

Ipak, gledano čisto statistički, broj siromašnih u Srbiji je u periodu od 2002. do 2007. godine, smanjen je za više od 500.000. U 2002. godini, 14% ili oko milion

ljudi je bilo siromašno, a u 2007. godini, 6.6% ili oko 490.000.

Takođe, naglašava se, da su dubina i oština siromaštva, značajno smanjeni u ovom periodu. Dubina (jaz) siromaštva u 2007. godini iznosila je 1.3%, što ukazuje da ukoliko bi država mobilisala novčana sredstava u iznosu od 1.3% linije siromaštva za svako lice (siromašno i ono koje nije siromašno) i usmerila siromašnima (pored sredstava koje država već usmerava najugroženijim kategorijama), teorijski siromaštvo bi bilo eliminisano, pod pretpostavkom perfektne targetiranosti pomoći siromašnima. Oština siromaštva, indikator koji uzima u obzir to što se neki siromašni nalaze dublje u siromaštvu, odnosno dalje ispod linije siromaštva od drugih (i daje im veći značaj), iznosila je 0.4%.

Kao i u većini zemalja, „subjektivno“ siromaštvo u Srbiji je veće od „objektivnog“. U 2007. godini, duplo više stanovnika Srbije smatra da je siromašno u odnosu na objektivnu procenu (13% u odnosu na 6.6% respektivno). Međutim, podaci pokazuju da je subjektivno siromaštvo takođe opalo u periodu 2002-2007. godine, mada nešto manje nego siromaštvo mereno na osnovu stvarnih izdataka stanovništva.

Gini koeficijent je ostao takoreći nepromenjen (29.3 u 2002. i 29.7 u 2007). Posmatrano po tipu regiona, samo ruralna područja beleže statistički značajan pad nejednakosti, dok je u urbanim područjima nejednakost ostala nepromenjena.

Nejednakost između onih najbogatijih i najsilomašnijih u Srbiji, nešto je veća od proseka nekih istočnoevropskih zemalja u tranziciji. Vrednost raspona Gini koeficijenta za Sloveniju, Mađarsku, Hrvatsku, Rumuniju, Bugarsku, Albaniju i Bosnu i Hercegovinu kreće se od 26.9 u Mađarskoj do 31 u Rumuniji, dok je u Srbiji 29.7. Od pomenutih zemalja, veću nejednakost između najbogatijih i najsilomašnijih beležimo samo u Rumuniji.

Profil siromašnih u 2007. godini, odnosno danas ostao je takoreći nepromenjen u odnosu na 2002. godinu. Najugroženije je i dalje stanovništvo ruralnog područja Jugoistočne Srbije, neobrazovano stanovništvo i nezaposleni, stara lica (65+), kao i

domaćinstva sa dvoje i više male dece (0-6). Nova kategorija koja je ugroženija od proseka populacije u 2007. godini su deca do 14 godina starosti, iako su ona pet godina ranije, tj. 2002. godine imala ispodprosečan indeks siromaštva.

Iako je siromaštvo smanjeno u svim regionima u Srbiji, razlike u siromaštvu urbanih i ruralnih područja u okviru regiona su još više produbljene. Procenat siromašnog stanovništva opao je u svim regionima u Srbiji - najviše u ruralnim područjima Beograda i Šumadije, a najmanje u urbanim područjima Istočne Srbije. Kao i pre pet godina, najugroženije je ruralno stanovništvo Jugoistočne Srbije gde je 18.7% stanovništva siromašno, prema podacima iz 2007. godine.

Siromaštvo u Srbiji je pretežno ruralni fenomen, kao i u mnogim zemljama u tranziciji. Siromaštvo je bilo znatno više rasprostranjeno u ruralnim u odnosu na urbana područja u 2007. godini. Tako npr. 9.8% domaćinstava naseljenih na selima je siromašno dok je to slučaj sa samo 4.3% onih koji žive u gradovima. Razlike u siromaštvu ovih područja znatno su produbljene u periodu 2002-2007. godine. Odnos ruralnog prema urbanom indeksu siromaštva porastao je sa 1.6 na 2.3 u periodu 2002-2007. godine, pošto se siromaštvo u ruralnim područjima manje smanjilo nego u urbanim područjima (45% prema 62%). Dubina i oština siromaštva u ruralnim područjima takođe su bile znatno veća nego u urbanim sredinama. U 2007. godini, skoro dve trećine siromašnih je živelo u ruralnim sredinama.

Blizu 20% (odnosno 18.7%) domaćinstva sa nosiocem koji je bez škole ili ima nezavršenu osnovnu školu je siromašno. To je ujedno i najveći indeks siromaštva imajući na umu sve obrazovne grupe. Dalje, 10.3% onih domaćinstava čiji je nosilac završio osnovnu školu je siromašno. Ako posmatramo grupu siromašnih videćemo da 71.3% siromašnih domaćinstava ima nosioca koji ima samo ne završenu ili završenu osnovnu školu. Procenat siromašnih značajno opada sa rastom nivoa obrazovanja nosioca domaćinstva. Tako, visoko obrazovano stanovništvo gotovo da nije bilo izloženo riziku siromaštva. Stanovništvo koje živi u domaćinstvima sa visoko obrazovanim nosiocem

(viša škola, fakultet) imalo je indeks siromaštva blizak nuli (0.7% i 0.6% respektivno) i činilo je samo oko 1.7% siromašnih.

Najveći procenat siromašnih zabeležen je kod domaćinstava čiji je nosilac neaktivan/na (studenti/kinje, domaćice, itd), a nije penzioner/ka. Njihov indeks siromaštva u 2007. godini bio je nekoliko puta veći u odnosu na prosek populacije (19.7% u odnosu na 6.6% respektivno). Suprotno ovome, domaćinstva sa zaposlenim nosiocem domaćinstva imala su najmanji rizik siromaštva, što nije iznenađujuće imajući u vidu rast zarada u periodu 2002-2007. godine. Stanovništvo koje živi u domaćinstvima sa neaktivnim nosiocem domaćinstva imala su indeks siromaštva znatno iznad proseka (8.1% u odnosu na 6.6% respektivno) i činilo je skoro polovinu siromašnih.

Stara lica su više izložena riziku siromaštva od ostalih starosnih grupa. Najveći rizik siromaštva i dalje imaju stara lica (65+). Iako je u 2007. znatno manji procenat starih lica bio siromašan u odnosu na 2002. godinu (9.6% prema 19.9%), ova lica su i dalje imala rizik siromaštva preko 40% veći od proseka populacije. Stara lica činila su 17.4% stanovništva i četvrtinu siromašnih (25.3%).

Iznad prosečan indeks siromaštva u 2007. godini imale su i kategorije: deca od 6 do 14 i deca do 5 godina starosti. Njihov indeks siromaštva iznosio je 9.5% i 8.7% respektivno i činili su 13.9% ukupnog i 19.5% siromašnog stanovništva. Siromaštvo dece do 14 godina najmanje je smanjeno u odnosu na 2002. godinu. Ostale starosne grupe imale su indeks siromaštva ili na nivou proseka ili ispod proseka.

Najugroženija su domaćinstva sa šest i više članova budući da je njihov indeks siromaštva iznad proseka populacije i bio je najviši u poređenju sa ostalim demografskim grupama. U 2007. godini, oni su činili 17.9% ukupnog stanovništva i 33.8% siromašnih. Siromaštvo među domaćinstvima sa 7 i više članova je najmanje opalo u periodu 2002-2007. i njihov položaj u odnosu na prosek populacije je pogoršan.

Veći broj male dece u domaćinstvu znači veće siromaštvo. Domaćinstva sa dvoje male dece imala

su indeks siromaštva koji je skoro dva puta veći od prosečnog (12.7% prema 6.6%), a domaćinstva sa troje i više male dece imala su indeks siromaštva od čak 30.5%. Međutim, ova poslednja grupa predstavlja mali procenat siromašnih (6%). Najveći udeo siromašnih čine domaćinstva bez male dece, jer oni čine skoro dve trećine siromašnih.

Siromaštvo među Romima bilo je izuzetno visoko u 2007. godini. Skoro polovina romskog stanovništva (49.2%) je bila siromašna. Siromaštvo Roma bilo je nekoliko puta rasprostranjenije, a takođe, znatno dublje i oštije u poređenju sa osnovnom populacijom. I pored tako visokog procenta siromašnih, ekstremno siromašnih Roma je bilo samo 6.4%. Međutim, treba imati u vidu da je anketa obuhvatila samo Rome koji su integrисани u osnovno stanovništvo, za koje se prepostavlja da su u boljoj materijalnoj situaciji, dok Romi iz romskih naselja, koji su potencijalno ugroženije grupacije, nisu obuhvaćeni ovom anketom.

Iako je u 2007. godini zabeležen pad siromaštva kod izbeglica i raseljenih lica ovo su i dalje nadprosečno ugrožene kategorije stanovništva. Kod ovih kategorija stanovništva došlo je do značajnog pada siromaštva u periodu 2002-2007. godine. Pad siromaštva je bio znatno veći kod izbeglica nego kod raseljenih lica, tako da se indeks siromaštva izbeglica približio indeksu siromaštva osnovne populacije u 2007. godini (7.4% prema 6.5%).

Danas, početkom 2009. godine situacija se sigurno menja na gore, što će pokazati rezultati analiza u narednih godinama, jer sem ekstrenih negativnih okolnosti u vidu svetske ekonomске krize, postoji i mnoštvo unutrašnjih faktora kojima je zajednički imenitelj pad funkcionalisanja domaće privrede, tako da je situacija u tom pogledu veoma nezavidna, usled toga postoji mogućnost ozbiljne recesije, koja kao prve outpute, po pravilu, ima porast broja nezaposlenih i siromašnih.

Dakle, Strategija za smanjenje siromaštva u Srbiji predstavlja srednjeročni razvojni okvir usmeren na smanjenje ključnih oblika siromaštva. Strategija za smanjenje siromaštva u Srbiji je nacionalni dokument koji sadrži analizu uzroka, karakteristika i profila

siromaštva u Srbiji, kao i glavne strateške smernice za društveni razvoj i smanjenje broja siromašnih u narednim godinama. Aktivnosti predviđene Strategijom za smanjenje siromaštva usmerene su ka privrednom razvoju i rastu, sprečavanju pojave novog siromaštva usled restrukturiranja privrede i na brigu o tradicionalno siromašnim grupama.

Gledajući sliku cele države Srbije i stanje pokrajine Vojvodine u prethodnom kontekstu, samo se bez detaljne stručne analize može konstatovati, što nažalost mnogi i čine, da je pokrajina Vojvodina u boljoj ukupnoj poziciji od ostatka Srbije. To je tačno samo ako se površno posmatra cela problematika, bez celokupno potrebne dublje analize, jer ekonomski pad u Vojvodini, a s tim u vezi i rast broja siromašnih, ukoliko se posmatra period od sredine osamdesetih godina prošlog veka, pa do danas je najdramatičniji. Smatramo da nije suvišno, samo u jednoj rečenici napomenuti da je BDP po glavi stanovnika u pokrajini Vojvodini, bio najveći od svih delova nekadašnje SFRJ, odmah iza nekadašnje republike, a sada države Slovenije. Naravno, da je takav BDP po glavi stanovnika posledica tadašnjeg ukupnog privrednog i društvenog razvoja pokrajine Vojvodine u periodu pre osamdesetih godina prošlog veka. Takođe, turizam u tom periodu je bio vrlo bitna privredna grana u pokrajini Vojvodini. Zanimljivo je da neki oblici turizma kao što je npr. lovni turizam imaju značajnu ulogu u turističkoj ponudi ne samo pokrajine Vojvodine, već i bivše SFRJ. A danas o tom obliku turizma gotovo i da ne možemo ništa pozitivno konstatovati. To ne treba nikog da čudi, jer bez ukupnog razvoja privrede Srbije nema ni razvoja privrede Vojvodine, a bez razvoja privrede, suvišno je i pričati o razvoju turizma. Međutim, upravo turizam kao privredna oblast koja počiva i na prirodnim bogatstvima, traži podršku države reflektovanu pre svega u infrastrukturnoj opremljenosti (saobraćaj, elektrodistribucija, vodosnabdevanje, i drugi komunalni sistemi...), kako bi se turisti osećali prijatno i kako bi s najmanje energije, a s najvećim stepenom sigurnosti mogli da provedu vreme u mestu, odnosno regiji koju su odabrali. U pokrajini Vojvodini, kao i celoj državi Srbiji nedostaju već nekoliko decenija krupni infrastrukturni projekti, koji sem što treba da čine snažnu podršku razvoju kako turizma, tako i privrede uopšte, treba i da uposle veliki broj nezaposlenih, kao

i siromašnih stanovnika. I tu je ta korelaciona veza između razvoja privrede, razvoja turizma i smanjenja broja nezaposlenih, odnosno siromašnih stanovnika države Srbije i pokrajine Vojvodine. U narednom periodu, uprkos svetskoj ekonomskoj krizi, koja kao i svaki ekonomski fenomen ima svoj početak i kraj, treba raditi na racionalizaciji i štednji, te usmeravanju na taj način obezbeđenih sredstava na kapitalne projekte, u cilju pre svega smanjenja alarmantnog broja siromašnih stanovnika.

Turizam u pokrajini Vojvodini može biti "pokrenut" samo krupnim infrastrukturnim projektima, a sa tim projektima se smanjuje broj nezaposlenih iz kog je danas regrutovan najveći deo siromašnih stanovnika. Ne treba smetnuti s uma i činjenicu da je domaći turista isto tako značajan, kao i strani, te jačanjem njegovog egzistencijalnog položaja i životnog standarda, turizam u pokrajini Vojvodini treba da dobije nove-stare potencijalne potrošače turističkih proizvoda i usluga i tu treba tražiti vezu između „Marketing strategije razvoja turizma Vojvodine“ i „Strategije za smanjenje siromaštva Srbije“. Takođe, povezanost ove dve strategije treba sagledati i u kontekstu tri osnovna pravca Strategije za smanjenje siromaštva, a oni se odnose na:

a.) Strategiju dinamičnog privrednog rasta i razvoja, sa naglaskom na otvaranje novih radnih mesta. Upravo rast i razvoj turizma u pokrajini Vojvodini, za koji smo već istakli postoji većina dobrih prirodnih preduslova, stvara dobru podlogu za razvoj celokupne privrede, jer mnoge druge privredne grane (obrazovanje, kultura, saobraćaj, industrija...) su u većoj ili manjoj meri oslonjene na turizam. Razvoj turizma u pokrajini Vojvodini, a i celoj državi Srbiji je i šansa za otvaranje novih radnih mesta i upošljavanje nezaposlenih i siromašnih slojeva stanovništva.

b.) Sprečavanje novog siromaštva kao posledice restrukturiranja privrede. Restrukturiranje privrede je neminovnost, a samim tim, shodno svetskim tendencijama, stavljanjem većeg akcenta na uslužni sektor, koji u razvijenim ekonomijama dostiže i 70-80% učešća u BDP i isto toliko procenata u zapošljavanju stanovništva. Upravo, država Srbija i pokrajina Vojvodina moraju u turizmu prepoznati veliku šansu za što je moguće uspešniju s jedne, a bezbolniju

transformaciju privrede, s druge strane. Turizam u Vojvodini je nekada, pre 90-tih godina prošlog veka, u vreme najvećeg BDP po glavi stanovnika bio značajan sastavni elemenat sveukupnog privrednog razvoja.

c.) Efikasnu primenu, postojećih i definisanje novih programa, mera i aktivnosti direktno usmerenih na najsistemašnije i socijalno ugrožene grupe (deca, stari, osobe sa invaliditetom, izbeglice i interna raseljena lica, Romi, ruralno siromašno stanovništvo i neobrazovani) i to posebno u najmanje razvijenim područjima..

Takođe, u Strategiji smanjenja siromaštva u Srbiji jasno je naznačena težnja ka rastu BDP, ali i promene u njegovoj strukturi: većem udelu štednje, investicija, uz istovremeni pad lične potrošnje i smanjenju materijalnih izadataka za javnu potrošnju. Nastanak u drugoj polovini 2008. godine, svetske ekonomske krize, dvojako može uticati na ove planove, sve zavisi od spremnosti društva, ali i svakog pojedinca ponaosob, za sprovođenje programa racionalizacije i usmeravanja materijalnih sredstava u sigurne investicije. Upravo turizam je jedno područje, koje iziskuje možda manja ulaganja od drugih privrednih grana, a dobrom strategijom, uključujući i marketing strategiju rezultati mogu biti vidljivi i na kraće rokove.

Ulaganja u infrastrukturu, sem što predstavljaju jedan od generatora rasta privredne aktivnosti, porasta zaposlenosti i smanjenja siromaštva, već smo ranije istakli predstavljaju značajan preduslov ukupnog privrednog razvoja, a u tom kontekstu i razvoja turističke privrede. Evidentno je da za razvoj turizma u celoj državi Srbiji i pokrajini Vojvodini, mora da počiva na kvalitetnoj infrastrukturi, što nažalost sad nije slučaj. U tom pogledu neophodna su velika ulaganja, a samim tim i angažman velikog broja nezaposlenih i siromašnih lica, što je upravo i konstatovano u Strategiji za smanjenje siromaštva u Srbiji.

Inače, razvoj turizma kako u državi Srbiji, tako i pokrajini Vojvodini, treba da omogući zapošljavanje egzistencijalno najugroženijih delova stanovništva: mladih, starosnih grupa od 15 do 25 godina, koji čine nešto manje od 50% u ukupnoj strukturi nezaposlenih, starosnih grupa preko 50 godina, koji čine i činiće

sve veći procenat u ukupnoj strukturi nezaposlenih, usled proglašenja tehnološkim viškom, žena čija je stopa nezaposlenosti veća od stope nezaposlenosti muškaraca, iako je što se tiče stepena obrazovanja obrnuta proporcionalnost, izbeglih lica i lica sa invaliditetom, manjina... Dakle, razvoj turizma u pokrajini Vojvodini treba da pruži šansu svim ugroženim društvenim slojevima i upravo u oživljavanju i razvoju turizma pokrajine Vojvodine treba tražiti šansu za smanjenje broja nezaposlenih i siromašnih.

Za razvoj turizma u pokrajini Vojvodini značajno je i podsticanje, a ne destimulisanje, privatnog sektora, odnosno maksimalan razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP), što je i obuhvaćeno i „Strategijom za smanjenje siromaštva u Srbiji“ i to u delu koji se odnosi na privredno restrukturiranje i u skladu sa tim podsticanje razvoja privatnog sektora. Privatni sektor u turizmu pokrajine Vojvodine i uopšte gledano države Srbije, pokušava, često nažalost sasvim sam, bez adekvatne državne podrške, da se izbori sa objektivnim i subjektivnim problemima, i u ionako teškoj privrednoj i opšte društvenoj situaciji ponudi najbolji mogući turistički proizvod i turističku uslugu, što je skopčano sa brojnim naporima.

Mala i srednja turistička preduzeća u privatnom vlasništvu, su po pravilu, najprilagodljivija na uticaje okruženja, znači vrlo su fleksibilna, dinamična, maksimalno kreativna i po pravilu isključivo tržišno orijentisana, što je za razvoj turizma od izuzetnog značaja. Sada kada u turizmu potrošačima, odnosno korisnicima turističkih proizvoda i turističkih usluga treba ponuditi nešto novo i izazovno, upravo male preduzetničke porodične firme iz oblasti turizma i delatnosti povezanih sa turizmom, to na najbolji način mogu učiniti.

U kontekstu prethodnog treba sagledati i reformu javnih finansija i u okviru istog inicirati stavljanje većeg akcenta na uslužni sektor, globalno gledano intenzivno razvojni, a u tom kontekstu i usmeravanje većih sredstava na razvoj turizma, kao privredne grane. Pokrajina Vojvodina kao deo države Srbije u tom kontekstu reklo bi se ima prednost u odnosu na ostale delove, jer upravo u mogućnosti šarolikosti i razgranatosti njene potencijalne turističke ponude, nalazi se i mogućnost, ali i objektivna potreba za

dobijanje većeg finansijskog impulsa sa svih nivoa izvršne vlasti.

Razvoj turizma u pokrajini Vojvodini, već smo istakli, stvara veću šansu za nastankom novih poslova, a novi poslovi su preduslov većeg zapošljavanja. Međutim, preduslov svih preduslova je odvajanje određene količine sredstava kako republičkog, tako i iz pokrajinskog i lokalnog budžeta u pravcu intenzivnijih privrednih investicija, u okviru kojih posebnu pažnju je neophodno posvetiti investicijama u oblasti turizma. Takođe, sve oblasti koje su međusobno povezane sa turizmom će imati koristi od investicija u turizam. Ovde ponovo treba istaći ulogu države u stvaranju podsticajnih mehanizama za mala i srednja preduzeća i u okviru turizma, kao pokretače novih poslova i s njima u vezi novih radnih mesta. Ovde posebnu ulogu treba da imaju nezaposleni mladi ljudi koji se još nalaze u procesu aktivnog visokog obrazovanja, jer s istima je moguće dugoročno intenzivno raditi na stvaranju kompletne turističke ponude, zasnovane na kvalitetnom turističkom proizvodu i dobroj turističkoj usluzi.

Kao i okviru Strategije za smanjenje siromaštva u Srbiji u kojoj se u jednom delu govori o značaju i ulozi praćenja (monitoringa) implementacije, kao i evaluacije strategije, identično i kod Strategije razvoja turizma Vojvodine potreban je kontinuirani monitoring (povremeni presek primene i ostvarenih rezultata) ove, itekako, privredno značajne strategije za pokrajину Vojvodinu, jer po ko zna koji put treba istaći da ona ima šta da ponudi, samo to treba ubaćiti u „adekvatnu ambalažu“ i na "adekvatan način" ponuditi Evropi i svetu.

Kada se posmatra Marketing strategija razvoja turizma pokrajine Vojvodine ista se ne može, ali ni ne treba posmatrati odvojeno i od „**Strategije regionalnog razvoja Republike Srbije**“. Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007. do 2012. godine predstavlja strateški razvojni dokument iz oblasti regionalnog razvoja, koji na jedan celovit i jasan način definiše sve osnovne razvojne ciljeve i preferencije regionalnog razvoja države Srbije, kao i načine njihovog ostvarivanja. Ova strategija se oslanja na Ustav Republike Srbije, koji takođe govori o potrebi i značaju ravnomernijeg

regionalnog državnog razvoja, a naročito razvoja siromašnih i manje razvijenih delova zemlje. Kao što je razvoj turizma čitave države Srbije u poslednjih nekoliko decenija marginalizovan, tako je i regionalni razvoj zapostavljen. Kao što je i zalaganje za razvoj turizma imalo jedan opšti okvir, tako je i zalaganje za regionalnu razvijenost često bilo samo deklarativno. Kao da se zaboravlja osnovni cilj: jači privredni razvoj.

Država Srbija u „Strategiji regionalnog razvoja Republike Srbije“ za period od 2007. do 2012. godine jasno pokazuje da je motiv njenog angažovanja na ovom polju ogromni unutarregionalni i međuregionalni neskladi, koji sem što povećavaju nezaposlenost, sputavaju privredni razvoj i uslovljavaju velike migracione tokove stanovništva ka urbanijim i razvijenim domicilnim područjima. Veliki i strateško veoma značajni prostori, odnosno bolje rečeno delovi teritorije zemlje, ostaju nepokriveni, a prirodni resursi istih, koji se između ostalog mogu iskoristiti i u turističke svrhe, neiskorišćeni.

Inače, sa aspekta razvoja kako turizma, tako i ukupnog privrednog razvoja Vojvodine značajno je istaći da je regionalni razvoj istaknut kao jedan od prioriteta politike Vlade Republike Srbije (Ustav Republike Srbije čl. 94 i 97. tačka 12; Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju čl. 113; Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici za 2008. godinu, sa projekcijama za 2009. i 2010. godinu). Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je zaduženo da kreira i sprovodi politiku regionalnog razvoja Republike Srbije (Zakon o ministarstvima čl. 9). Donošenje Zakona o regionalnom razvoju je samo prvi korak u sprovođenju „Strategije regionalnog razvoja Republike Srbije“ za period od 2007. do 2012. godine, koju je Vlada Republike Srbije usvojila 2007. godine.

Zakonom o regionalnom razvoju se uređuju:

1. ciljevi i načela podsticanja regionalnog razvoja
2. evro regioni i razvojni regioni
3. ocenjivanje i razvrstavanje opština prema stepenu razvijenosti
4. razvojni dokumenti
5. institucionalni okvir
6. mere i podsticaji
7. finansiranje

Tekst Zakona o regionalnom razvoju je urađen u skladu sa evropskim standardima regionalne politike. Zakonom o regionalnom razvoju se uspostavlja jedinstveni okvir za politiku regionalnog razvoja i prvi put sistemski definiše i uređuje oblast regionalnog razvoja (tekst zakona je u formi Nacrta i nalazi se u skupštinskoj proceduri).

Razlike u stepenu razvijenosti teritorijalnih delova države Srbije su najviši u Evropi i ono što je još gore pokazuju trend rasta iz godine u godinu. Prema indeksu razvojne ugroženosti, odnos između najrazvijenijeg i najnerazvijenijeg okruga je 1:7, a kada se posmatraju niži nivoi razlika je još veća – odnos između najrazvijenijeg i najnerazvijenijeg okruga je 1:15.

Prvi ozbiljan korak u rešavanju problema regionalnih dispariteta učinjen je donošenjem „Strategije regionalnog razvoja Srbije“. Ovaj dokument, prvi put na sveobuhvatan i konzistentan način, posmatra regionalni razvoj u Srbiji, sve probleme i disparitete koji su nastali i predlaže niz mera za njihovo ublažavanje i rešavanje.

Jedan od osnovnih zadataka sada je donošenje Zakona o regionalnom razvoju, koji uskoro treba da se nađe pred parlamentom. Zakon o regionalnom razvoju treba da odredi kriterijume za razvrstavanje opština i gradova u četiri grupe po razvijenosti, po ekonomskim parametrima i u skladu sa praksom EU, a za svaku grupu opština biće definisane posebne aktivnosti i mere aktivnih regionalnih politika.

Postavlja se sa pravom pitanje kakav je budući položaj pokrajine Vojvodine danas u kontekstu „Strategije regionalnog razvoja Republike Srbije od 2007. do 2012. godine“, a sutra u kontekstu i „Zakona o regionalnom razvoju Republike Srbije“. Jasno određenje pozicije pokrajine Vojvodine je kao što smo rekli bitno za sve oblasti društva, a posebno privredu, u okviru koje se nalazi i oblast turizma.

Država Srbija je, prema predlogu budućeg Zakonu o regionalnom razvoju Republike Srbije podeljena na sedam regija, od kojih posebno mesto zauzimaju pokrajina (regija) Vojvodina i grad Beograd.

Odmah je više nego jasno da je pokrajina Vojvodina izdvojena kao poseban region, a činjenica je i da se u okviru Strategije razvoja turizma Srbije, pokrajina Vojvodina pominje kao poseban klaster. To je gledajući čisto tehnički u redu, jer postoji podudarnost u shvatanju okvira i dimenzija pokrajine Vojvodine, što je upravo jedan od značajnih preduslova za rad na razvoju turizma pokrajine Vojvodine.

Takođe, u okviru "Strategije regionalnog razvoja Republike Srbije od 2007. do 2012. godine", a potom i u "Nacrtu Zakona o regionalnom razvoju Republike Srbije", sem državne, značajnu ulogu u regionalnom razvoju imaju i pokrajinska, odnosno izvršna vlast lokalnih samouprava. Takođe, više je nego jasno da niže instance vlasti ne mogu delovati bez podrške viših i da kada se pominje bilo kakav razvoj pojedinih delova, odnosno regiona isti je nezamisliv bez međusobne permanentne pozitivne interaktivnosti između svih stekholdera uključenih u rad na razvoju jedne regije, kao i pojedinih delatnosti od značaja za prosparatet kako te regije, tako i države Srbije u celini.

Pokrajina Vojvodina je i kroz "Strategiju regionalnog razvoja Republike Srbije od 2007. do 2012. godine", u delu koji se odnosi na analizu postojećeg stanja, sagledana kao razvijeniji deo države Srbije, međutim detaljnijom analizom svih parametara evidentno je da i unutar pokrajine Vojvodine, posmatrane u pomenutoj strategiji, kao celovitog regiona, postoje veći dispariteti, prvenstveno ovoga puta s naše strane sagledani kroz ekonomsku prizmu. Unutar pokrajine Vojvodine daleko najrazvijeniji subregioni, koji se naznačavaju u pomenutoj strategiji, su grad Novi Sad i celokupan Južno-bački, kao i Sremski okrug, čemu doprinosi u značajnoj meri relativno visok priraštaj stanovništva, zasnovan na migracionim kretanjima, kao i još uvek jača industrijska proizvodnja, u odnosu na ostale delove, ili kako je naznačeno u strategiji subregione u Vojvodini.

Jasno je da i u Vojvodini, kao sigurno najrazvijenijoj sredini u državi, posle Beograda, postoje tzv. "crne rupe", u kojima su minorne privredne pa i društvene aktivnosti. Uglavnom te "crne rupe" su na obodima Vojvodine, ali često i u nekim središnjim delovima, jednostavno u svakom smislu zapostavljeni delovi. Odmah se postavlja pitanje, kako oživeti te delove.

Naravno, odgovor je samo teorijski jednostavan, investicijama. Međutim, danas kada ni veće i razvijenije sredine ne mogu da dođu do investitora, to je mnogo teže učiniti u nekim nerazvijenim delovima.

Takođe, interesantno je s aspekta investicionih ulaganja u sve oblasti privrede, pa s tim u vezi i u oblast turizma, kao i s aspekta ravnomernije regionalne i subregionalne razvijenosti, istaći da su izvršni organi Vojvodine utvrdili prema kriterijumu ekonomske razvijenosti, mereno po pokazateljima, graničnim vrednostima pokazatelja i ostalim uslovima utvrđenim u članu 5. Odluke o kriterijumima za utvrđivanje statusa nerazvijenih i nedovoljno razvijenih opština u pokrajini Vojvodini («Službeni list Autonomne Pokrajine Vojvodine», broj: 8/2006) da su nerazvijene opštine u pokrajini Vojvodini u 2010.-toj godini: Bela Crkva, Mali Iđoš, Plandište, Titel i Čoka, a nedovoljno razvijene: Ada, Alibunar, Bač, Bačka Topola, Bački Petrovac, Žabalj, Žitište, Irig, Kovačica, Kovin, Nova Crnja, Novi Bečeј, Novi Kneževac, Opovo, Odžaci, Ruma, Sečanj, Sremski Karlovci i Šid.

Što se tiče „**Programa privrednog razvoja Vojvodine**“ u njemu sektor turizma karakteriše: a) relativno mali obim turističkog prometa i nepovoljna struktura, b) nedovoljna iskoršćenost kapaciteta, c) neizgrađena turistička marka, d) nedostatak stručnih kadrova, d) konstantno nisko učešće pokrajine Vojvodine u ukupnom turističkom prometu države Srbije (12%), e) pad posete domaćih turista i pozitivna kretanja posete stranih turista (broj noćenja turista je na 60% od broja noćenja turista 1990. – te godine), f) nedovoljna investiciona aktivnost, g) monolitna struktura smeštajnih kapacitata, h) nedovoljna vanpansionska potrošnja, i) nekonkurentne cene smeštaja, j) nedostatak internacionalnih hotelskih lanaca... U ovom dokumentu se konstatuje da je osnovni problem i ograničenje dosadašnjeg razvoja turizma nedovoljna konkurentnost turizma. U savremenim uslovima, konkurentnost u turizmu podrazumeva, ne samo povećanje turističke potrošnje i obim turističkog prometa, već i konstantno razvijanje mehanizama privlačenja novih turista, ostvarivanje profitabilnosti i očuvanje sopstvenih turistički interesantnih resursa. U pokrajini Vojvodini, navodi se u Programu privrednog razvoja Vojvodine, oskudan

je sadržaj turističke ponude, iako potencijali postoje, zatim neadekvatna zaštita urbanih turističkih jezgara i turističkih centara, nedovoljna finansijska sredstva usmerena ka turizmu, neodgovarajuća kvalifikaciona struktura zaposlenih, kao i neadekvatan marketing.

Jedan od prioriteta u „Programu privrednog razvoja Vojvodine”, na kome treba da se bazira privredni razvoj pokrajine Vojvodine je razvoj turizma, uz naravno sistematično i analitično rešavanje svih napred iznetih problema, koji sprečavaju (opterećuju) razvoj turizma Vojvodine. Zanimljivo je da u razvoju turizma pokrajine Vojvodine značajno mesto zauzima razvoj nautičkog turizma. U okviru Programa privrednog razvoja pokrajine Vojvodine jasno je istaknuto da je razvoj turizma, odnosno nautičkog turizma je imperativ socio-ekonomskog razvoja. Razvoj infrastrukture za potrebe nautičkog turizma, koja podrazumeva izgradnju marina, turističkih atrakcija na reci i sl. za cilj ima privlačenje mnogo turista u pokrajinu i povezivanje sa dunavskim rečnim turama. Relevantnost ovog programa, kako se navodi, se zasniva i na zahtevu evropskih i svetskih turooperatora za uključivanjem Vojvodine u nautičke turističke aranžmane i na sopstvenom interesu pokrajine Vojvodine da poboljša ponudu, konkurentnost, zaposlenost i prihode u oblasti kako nautičkog, tako i turizma, uopšte. Iz „Programa privrednog razvoja pokrajine Vojvodine“ je evidentno da se u okviru ukupnog privrednog razvoja značajan akcenat stavlja na razvoj turizma, posebno nautičkog turizma i to u pravcu: izgradnje turističke infrastrukture, povećenja zaposlenosti, regionalnom razvoju...

Zanimljivo je da je u svrhu projekta razvoja turizma, odnosno nautičkog turizma u budžetu pokrajine Vojvodine namenjeno 1.900.000,00 evra, a da je do 31.07.2008. na taj program utrošeno svega 171.588,82 evra. Do sada realizovane aktivnosti su:

- Izrada "Studije mreže marina na Dunavu u AP Vojvodini",
- Na osnovu višekriterijumske analize, u 16 podunavskih opština u pokrajini Vojvodini definisano je 35 makro lokacija za izgradnju marina na Dunavu i to 13 primarnih, 9 sekundarnih i 13 tercijarnih,
- Zaključen je sporazum o saradnji na implementaciji

studije mreže marina na Dunavu u pokrajini Vojvodini sa 15 opština,

- Zaključeni su ugovori sa 7 opština o sufinansiranju izrade planova detaljne regulacije za izgradnju marina na primarnim makrolokacijama na Dunavu
- Aktivnosti na polju razvoja nautičkog turizma prezentovane su na više internacionalnih i domaćih konferencija i stručnih skupova, sa ciljem privlačenja investitora
- Otvorena marina u Apatinu sa benzinskom pumpom za turiste nautičare

Na osnovu svega iznetog može se, nedvosmisleno, konstatovati da se u okviru „Programa privrednog razvoja pokrajine Vojvodine“, značajna pažnja usmerava na razvoj kako specifičnih oblika turizma, kakav je nautički turizam, tako i ukupnom turističkom razvoju.

Turizam, kao grana privrede, kao što smo napomenuli od značaja za razvoj pokrajine Vojvodine, može da oživi i manje sredine, jer i one imaju sigurno šta da ponude, kako domaćim, tako i inostranim turistima, da smanji nezaposlenost i siromaštvo u istim, kao i da doprinese njihovom bržem privrednom oporavku i razvoju. Međutim, kao i u celoj državi Srbiji, i u manjim, nerazvijenim delovima pokrajine Vojvodine (npr. neka mesta u Južno-banatskom i Severno-banatskom okrugu), postaje prvenstveno krupni infrastrukturni problemi, velika nezaposlenost i prisutno siromaštvo. Upravo „Strategijom regionalnog razvoja Republike Srbije od 2007. do 2012. godine“, kao i „Programom privrednog razvoja pokrajine Vojvodine“, obuhvaćena su i ova mesta, a jedna od značajnih privrednih grana, koja može da pokrene razvoj ovih mesta je upravo turizam. Žitelji ovih mesta, naravno, uz pomoć državnih organa, mogu da započnu aktivnosti u vezi sa npr. seoskim turizmom, u kome leži mogućnost ne samo razvoja sela, već i čitavog subregiona. Naravno, da se tim putem ujedno rešava i pitanje nezaposlenosti socijalno najugroženijih grupa, kao što su mladi, žene i nacionalne manjine.

Zaključak koji se izvodi iz prethodne analize je da Pokrajina Vojvodina ima turistički potencijal, međutim bitna je sinhronizacija, koordinacija i usmeravanje svih turističkih resursa ka zajedničkom cilju: maksimalnoj

satisfakciji potencijalnih potrošača turističkog proizvoda i turističke usluge, te ostvarivanju pozitivnih finansijskih efekata, koji će rezultirati kako u unapređenju turističke ponude, tako i u većem privrednom razvoju pokrajine Vojvodine. Ukupan privredni razvoj pokrajine Vojvodine u velikoj meri

mora biti baziran na oživljavanju i unapređenju turizma, a snažno uporiše ovoj konstataciji leži u činjenici da je u okviru Programa privrednog razvoja pokrajine Vojvodine upravo razvoj turizama stavljen u grupu prioriteta.

2.2. Vojvodina kao Klaster u Strategiji razvoja turizma Srbije do 2015. godine

Strategija razvoja turizma Srbije do 2015. godine, koju je za potrebe ministarstva nadležnog za turizam izradila konsultantska kuća Horwath&Horwath u saradnji sa Ekonomskim fakultetom Univerziteta u Beogradu, usvojena je 2006. godine.

Uzimajući u obzir principe racionalnog upravljanja ekonomijom iskustva i principe koji regulišu optimume u ekonomiji obima, Strategija razvoja turizma sugeriše potrebu za diferenciranjem i organizacionim pojednostavljivanjem regionalnih turističkih brendova. Sledеći te principe, predlažu se karakteristični turistički klasteri Srbije: Vojvodina, Beograd, Zapadna Srbija i Istočna Srbija. Predlog rasporeda karakterističnih turističkih klastera u Srbiji nije utemeljen na administrativno-upravnim granicama koje postoje unutar zemlje već, pre svega, na racionalnim uporištima u različitim oblicima ekonomije iskustva koji se, u pojedinim delovima zemlje, mogu razviti.

Bez šireg razvijanja i elaboriranja budućih "branding" strategija vezanih za potencijalne srpske turističke klastere, u Strategiji se, na osnovu koncentracije različitih tipova resursa u pojedinim delovima zemlje, nude načelne differentne pozicionirajuće teme po pojedinim klasterima:

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

Od usvajanja Strategije potrebno je najmanje 5 do 6

godina da bi pojedine regije i/ili lokalne zajednice bile sposobljene 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 klastersku 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.

Kad je reč o problematici budućeg turističkog strukturisanja (tj. turističkoj klasterizaciji) Srbije, pitanje izgradnje novih i modernizacije izgrađenih koridora upućuje na činjenicu da će dovršenjem projekta i stavljanjem u funkciju modernizovanog Koridora 10 i maksimalnim forsiranjem Dunava kao plovног puta, Vojvodina (sa skupom pripadajućih različitih atrakcija) znatno popraviti postojeću tržišnu poziciju za izgradnju, promociju i komercijalizovanje sopstvenih turističkih proizvoda.

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 ubrzanim razvoju ruralnog turizma, te ugostiteljstva baziranog na gastronomskoj baštini i autohtonim

kulinarskim iskustvima brojnih etničkih grupa koje su nastanile ovaj prostor.

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 multikulturalnu 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.

VOJVODINA: Vodeno blago, panonski užitak

Resursna i atrakcijska osnova klastera

Prriroda	Kultura
Dunav, Tisa i njihovi kanali	Gradovi i gradska jezgra
Jezera (Palić, Ludaš, Carska bara)	Fruškogorski manastiri
Termalni i mineralni izvori sa banjama	Petrovaradinska tvrđava
Fruška Gora	Muzeji, galerije, ateljei
Deliblatska peščara	Gomolova, Sirmium
Događaji	Gastronomija
EXIT festival	Autohtonata jela i pića
Međunarodni filmski festival Palić	Festival etno hrane
Letnje pozorišne priredbe	Aktivnosti
Konjičke trke	Lov
Berbanski dani, Dužjanca	Ribolov

Turizam klastera	Ključni proizvodi klastera
245,6 hiljade dolazaka	Događaji
686,2 hiljade noćenja	Specijalni interesi
448 objekata za smeštaj	Nautika
7.689 ležaja	Planine i jezera
Prihod preduzeća 28,5 miliona EUR	Ruralni turizam
3.919 direktno zaposlenih u turizmu	Ključni investicioni projekti
178 turističkih preduzeća	Marine i turistički kompleksi uz Dunav
Ključne destinacije klastera	Palić
Palić - Subotica sa okolinom	Hoteli u gradovima i mestima
Fruška Gora / Novi Sad	Salaši
Gornje Podunavlje	Novi tematizovani projekti (Petrovaradinska tvrđava, Zobnatica, Karađorđevo)
Vršac - Deliblatska peščara	Rehabilitacija banja
Zobnatica, Karađorđevo	Projekti turističke infrastrukture i sadržaja slobodnog vremena
Umerene projekcije rasta - 2015.	Ambiciozne projekcije rasta - 2015.
917 hiljade dolazaka	1.099,5 hiljade dolazaka
3.209,5 hiljade noćenja	3.848,4 hiljade noćenja
31.500 ležaja	35.700 ležaja

MODEL RASTA - Umerena varijanta – 2015.

Polazeći od broja i procenjene strukture noćenja po karakterističnim proizvodima Srbije u 2004. godini, a pod definisanim prepostavkama, u Strategiji se procenjuje 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.

Kada 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 Zapadna Srbija (5,4 miliona noćenja), dok bi područje Beograda (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 Istočna 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 sa 3*, 4* i 5* u ukupnoj hotelskoj ponudi). U skladu sa brojem ostvarenih noćenja, najveći broj ležajeva projektovan je u klasteru Zapadna Srbija, slede Beograd, Vojvodina i Istočna Srbija. S druge, strane, međutim, treba posebno istaći činjenicu da bi najveća stopa rasta smeštajnih kapaciteta trebalo 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;

Portfolio proizvoda za turizam Srbije i procena njihovog tržišnog potencijala

Turistički proizvod	Turistički klaster (geografska celina)	Dominantni kapacitet	Današnja pozicija (procena noćenja)	Procena tržišnog potencijala 2015. (noćenja)
Gradski odmor (city breaks)	Beograd, Novi Sad	Hotel (3*-4*)	200.000 (3.0%)	1.500.000 (10.0%)
Kružne ture (Touring)	Beograd, Vojvodina	Hotel (3*-4*)	66.430 (1.0%)	1.000.000 (6.6%)
Poslovni turizam + MICE	Beograd, Novi Sad	Hotel (4*-5*)	1.195.740 (18.0%)	3.000.000 (20.0%)
• Od toga business			• 837.000	• 2.000.000
• Od toga MICE			• 358.740	• 1.000.000
Zdravstveni turizam (Spa and wellness)	Jugozapadna Srbija	Wellness Hotel (4*-5*)	2.125.760 (32.0%)	2.5000.000 (16.6%)
Planine i jezera	Sve osim Beograda	Hotel, Apartmani(3*-5*)	1.954.980 (29.4%)	3.050.000 (20.3%)
Nautika	Vojvodina, Beograd	Plovila, Hoteli (4*-5*)	26.572 (0.4%)	450.000 (3.0%)
Događaji (Events)	Svi klasteri	Hoteli (3*)	465.010 (7.0%)	1.500.000 (10.0%)
Specijalni interesi	Svi klasteri	Nema pravila	200.000 (3.0%)	1.000.000 (6.6%)
Ruralni turizam	Sve osim Beograda	Seoska domaćinstva	408.580 (6.2%)	1.000.000 (6.6%)
UKUPNO			6.643.300 (100%)	15.000.000 (100%)

Procena i projekcija domaćih i inostranih noćenja u Srbiji po proizvodima 2004. i 2015.

Turistički proizvod	2004						2015					
	Ukupno	Domaća	%	Strana	%	Ukupno	Domaća	%	Strana	%		
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		
Kružne ture (Touring)	66.430	0	0.0	66.430	100.0	1.000.000	150.000	15.0	850.000	85.0		
Poslovni turizam + MICE	1.195.740	837.018	70.0	35.8722	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 and 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		
Planine i jezera	1.954.980	1.857.163	95.0	97.745	5.0	3.050.000	2.135.000	70.0	915.000	30.0		
Nautika	26.572	26.572	100.0	0	0.0	450.000	382.500	85.0	67.500	15.0		
Događaji (Events)	465.010	441.760	95.0	23251	5.0	1.500.000	975.000	65.0	525.000	35.0		
Specijalni interesi	200.000	127.624	63.8	72.375	36.2	1.000.000	350.000	35.0	650.000	65.0		
Ruralni turizam	408.580	408.580	100.0	0	0.0	1.000.000	850.000	85.0	150.000	15.0		
Ukupno	6.643.300	6.790.703	87.2	852.297	12.8	15.000.000	7.822.500	52.2	7.177.500	47.9		

Distribucija smeštajnih kapaciteta dolazaka i noćenja po turističkim klastерima Srbije

Turistički kластер	Smeštajni kapaciteti				Dolasci				Noćenja			
	2003	%	2015	%	2004	%	2015	%	2004	%	2015	%
Vojvodina	7.869	9.2	31.500	21.0	245.00	12.3	917.000	16.7	666.200	10.3	3.209.500	21.4
Bgregija	30.462	35.5	35.250	23.5	1.027.300	51.4	2.635.667	47.9	2.460.700	36.8	3.963.500	26.4
JZ Srbija	33.998	39.6	66.250	37.5	540.100	27.0	1.345.900	24.4	2.703.600	40.4	5.382.000	35.9
JI Srbija	13.485	15.7	27.000	18.0	185.000	9.3	606.173	11.0	836.300	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

Broj dana pune zauzetosti

Turistički kластер	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

MODEL RASTA - Ambiciozna varijanta - 2015.

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.

Procena i projekcija domaćih i inostranih noćenja u Srbiji po proizvodima 2004. i 2015.

Turistički proizvod	2004						2015					
	Ukupno	Domaća	%	Strana	%	Ukupno	Domaća	%	Strana	%		
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		
Kružne ture (Touring)	66.430	0	0.0	66.430	100.0	1.260.000	189.000	15.0	1.071.000	85.0		
Poslovni turizam + MICE	1.195.740	837.018	70.0	35.8722	30.0	3.000.000	1.599.120	44.4	2.000.850	55.5		
• Od toga business	837.000	585.900	70.0	251.100	30.0	2.375.000	550.400	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 and 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		
Planine i jezera	1.954.980	1.857.163	95.0	97.745	5.0	3.500.000	2.520.000	70.0	1.090.000	30.0		
Nautika	26.572	26.572	100.0	0	0.0	540.000	459.000	85.0	81.000	15.0		
Događaji (Events)	465.010	441.760	95.0	23.251	5.0	1.800.000	1.170.000	65.0	630.000	35.0		
Specijalni interesi	200.000	127.624	63.8	72.375	36.2	1.080.000	378.000	36.0	702.000	65.0		
Ruralni turizam	408.580	408.580	100.0	0	0.0	1.170.000	994.500	86.0	175.500	15.0		
Ukupno	6.643.300	6.790.703	87.2	852.297	12.8	18.000.000	8.084.820	60.4	8.935.380	49.8		

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	35.700	21.0	245.00	12.3	1.099.543	16.5	666.200	10.3	3.848.400	21.4
Bgregija	30.462	35.5	39.100	23.0	1.027.300	51.4	3.165.800	47.9	2.460.700	36.8	4.750.200	26.4
JZ Srbija	33.998	39.6	63.790	37.5	540.100	27.0	1.617.975	24.5	2.703.600	40.4	5.471.900	36.0
JI Srbija	13.485	15.7	31.450	18.5	185.000	9.3	723.333	10.9	836.300	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

Broj dana pune zauzetosti

Turistički klaster	2004	2015
Vojvodina	87.2	107.8
Beogradskra regija	80.8	121.5
Jugozapadna Srbija	79.5	101.5
Jugoistočna Srbija	61.9	93.1
Ukupno	77.9	105.9

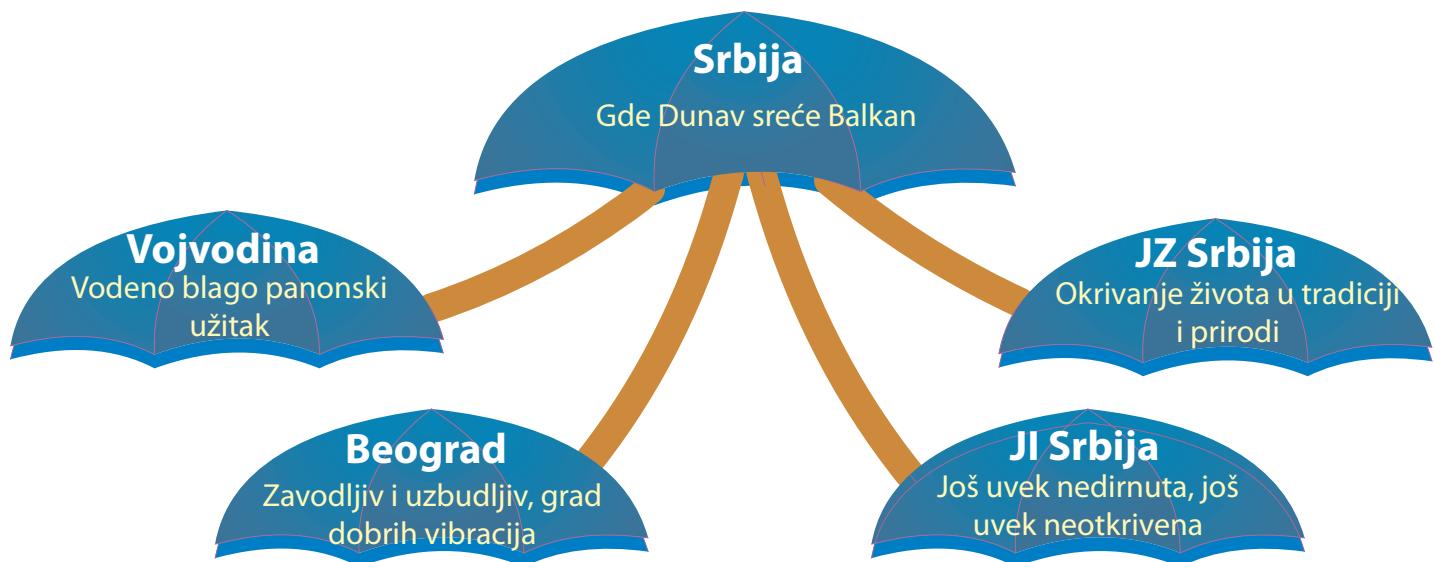
Strateški marketing plan

Vizija turizma Srbije 2015. godine

Srbija je podunavska, srednjeoevropska i balkanska zemlja koja u jednakoj meri ceni sve prirodne i kulturne resurse kojima raspolaže. Unutar celovite turističke vizije Srbije, određene su i vizije odabranih turističkih klastera kao prostornih entiteta sa vlastitim sistemom iskustava koje je moguće tržišno komunicirati svetskom turističkom tržištu.

Vojvodina je vodom bogato plodno srce Srednje Evrope. S ponosom ističe svoju srednjeevropsku urbanu tradiciju. Posebno je posvećena zaštiti i turističkoj valorizaciji vodenih tokova i urbanih centara koje povezuje idilična panonska ravnica. Svesna svojih autohtonih kulturnih, prirodnih, gastronomskih i rekreativnih vrednosti, kao i svoje otvorenosti i okrenutosti Evropi, Vojvodina posebno igra na kartu nautičkog, ruralnog, banjskog i turizma specijalnih interesa. Salaši i inteligentno strukturirani panonski resorti su inovativni oblici ponude koji se nude evropskom tržištu.

Pozicioniranje



Izborom odluke o centralnom pozicioniranju Srbije, otvorio bi se prostor za postepenu i sistematsku razradu klasterskih pozicioniranja koje su u vezi sa prethodno datim vizijama klastera, a u interakciji sa svojim atraktijskim i resursnim izvorima. Pravilno pozicioniranje klastera ima sledeće prednosti:

- obogaćuje ponudu raznovrsnim doživljajima
- povećava zadovoljstvo turista ciljanim proizvodima
- diferencira se u odnosu na konkurente
- izbegava internu konkurenčiju među srpskim klasterima
- stvara osnove za strategiju komuniciranja i gradnju

imida naglašavajući glavne konkurentske prednosti

U predloženom pozicioniranju srpskih turističkih klastera, a na osnovu sprovedenih istraživanja i komunikacija sa interesnim grupama, traženi su odgovori na sledeća pitanja:

- koje proizvode nudimo?
- kome nudimo naše proizvode?
- kakav je karakter i da li ga određuju klijenti koji odaberemo?
- kakva je atmosfera i da li je određuje karakter koji odaberemo?

Vojvodina

Prilikom pozicioniranja Vojvodine uzete su u obzir sledeće karakteristike:

Glavne koristi:

1. Doživljaj vode
2. Panonski način života
3. Romantične male destinacije

Diferenciranje:

1. Doživljaj vode na panonskoj ravni (usred kontinenta)

Imidž:

1. Multikulturalnost
2. Panonska ravnica
3. Život na vodi i uz vodu

Vojvodina igra na kartu rečnog i kanalskog blaga usko povezanog sa nautičkim turizmom, nadzemnog i podzemnog vodenog bogatstva izraženog kroz banje, kao i diversifikovanih atrakcija i aktivnosti specijalnih interesa koje se protežu od urbanih naselja, preko salaša pa sve do čardi.

Glavna ideja pod kojom će se Vojvodina komercijalizovati i promovisati, odnosno centralni identitet ovog klastera:

Vodeno blago, panonski užitak

Materijalizacijom pojma Vojvodine kroz proizvod, ličnost i simbol dobija se prošireni identitet klastera:

Vojvodina kao proizvod

- Kultura
- Aktivna
- Reke i jezera
- Povezana sa prirodom

Vojvodina kao ličnost

- Ljubitelj vina i hrane
- Obožavatelj vode
- Gostoljubiva
- Kreativna
- Ekstrovertna

Vojvodina kao simbol

- Dunav i Tisa
- Palić
- Fruška gora
- Petrovaradin
- Salaši

Sistemskom razradom prednosti koje Vojvodina pruža kreira se sistem vrednosti koji će regija komunicirati prema svetu:

Funkcionalne prednosti

- Usput (koridori)
- Dostupnost
- Aktivan način života
- Raznolikost

Emocionalne prednosti

- Senzualnost
- Romantična
- Istraživanje
- Atmosfera živosti
- Druženje sa ljudima

Prednosti samoizražavanja

- Umetničkog duha
- Romantičan beg
- Voli prirodu i tradiciju
- Probirljiva
- Gastronom

Klasterske strategije poslovnog portfolija

Da bi se pristupilo marketiranju specifičnih destinacija u Marketing planu je primjenjen određeni set kriterijuma i klasifikovane su destinacije u određene nivoe. Sve destinacije se u bližoj ili daljoj budućnosti mogu premeštati iz jednog nivoa u drugi zbog određenog strateškog razvoja odnosno uticaja marketinških sila. To znači da je uzeta sadašnja situacija sa dotičnim destinacijama kao i njihov potencijal sa stručnog gledišta. Može se predvideti da će se u budućnosti neke destinacije možda brže razvijati od predviđenog, odnosno da će se druge destinacije sporije razvijati od predviđenog. Dodatno, u nekim destinacijama će doći do preklapanja nadležnosti regionalnih (klasterskih) turističkih organizacija.

Destinacije nivoa 1.

Ovo su destinacije koje trenutno ili potencijalno mogu privući snažan miks međunarodnih, nacionalnih, regionalnih i lokalnih gostiju i koje posebno karakterišu međunarodna i nacionalna atraktivnost koja se slaže sa glavnim snagama proizvoda. Ove destinacije imaju kapacitet da:

- privuku veći broj gostiju
- omoguće višestruki izbor smeštaja, atrakcija i usluga da se maksimizira doživljaj gostiju (dužina boravka i potrošnja)
- doprinesu disperziji gostiju (geografski i sezonski)
- omoguće visoko zadovoljstvo gostiju

Destinacije nivoa 2.

Ovo su destinacije koje trenutno privlače nacionalne, regionalne i lokalne goste te demonstriraju nacionalnu atraktivnost i / ili međunarodni potencijal.

Destinacije nivoa 3.

Radi se o destinacijama koje privlače uglavnom regionalne i lokalne goste, koje mogu biti tačke zaustavljanja tura (radi određene atrakcije ili samo kao smeštajni centar).

Strategija proizvodnog portfolija klastera Vojvodina

Destinacija - okruzi -	Nivo	Proizvodni portfolio								
		Gradski odmori	Poslovni turizam + MICE	Planine i jezera	Ruralni turizam	Zdravstveni turizam	Posebni interesi	Događaji	Nautika	Kružna putovanja
Severnobački	xx	x	xx	xxx	xx	xx	xxx	xx		xx
Zapadnobački	x			xx	xx	xx	xxx	x	xxx	x
Severnobanatski	x				xx	xx	xxx	x	xxx	xx
Zapadnobanatski	x			x	x	xx	xx		xx	
Južnobanatski	x	xx	xx	xx		x	xx	x	xx	x
Južnobački	xx	xxx	xx	xx	x	x	xx	xxx	xxx	xx
Sremski	x			xx	xx		xx	x		x

	Međunarodno, nacionalno, regionalno i lokalno
	Nacionalno, regionalno i lokalno
	regionalno i lokalno

x	Kratki rok
xx	Srednji rok
xxx	Dugi rok

Tržišne strategije klastera

Tržišne strategije klastera se definišu na način da uzimaju u obzir saobraćajni položaj, trendove i kretanja na inostranim tržištima tražnje za proizvodima koji su u portfoliju Vojvodine, mogu se navesti sledeća ciljna tržišta Vojvodine prema prioritetima do 2010. godine:

relativno lako dostupna. S obzirom na saobraćajni položaj, ali i s obzirom na trendove i kretanja na inostranim tržištima tražnje za proizvodima koji su u portfoliju Vojvodine, mogu se navesti sledeća ciljna tržišta Vojvodine prema prioritetima do 2010. godine:

Prioritet A	Prioritet B	Prioritet C
Mađarska	Poljska	Rumunija
Austrija	Slovenija	Bugarska
Nemačka	Češka	BiH
Italija	Francuska	Hrvatska
Slovačka	V. Britnanija	Makedonija
60% noćenja	20% noćenja	20% noćenja

Međutim, prema statističkim podacima koje je naveo direktor Turističke organizacije Vojvodine Gvozden Perković u pokrajini je tokom 2008. godine boravilo više od 330.000 turista, od kojih su trećina bili strani gosti, dok je u isto vreme ostvareno oko 880.000 noćenja, što je za šest odsto više u odnosu na prethodnu godinu, najveći promet, posmatrano prema broju noćenja, ostvarili su gosti iz Crne Gore i BiH, a potom slede Nemci, Slovenci, Italijani i turisti iz Makedonije.

Prema navodima Dennis van der Avoort, Europe Destination Marketing, **Holandija:** Srbija bi 2010. godine trebala da se nađe u katalozima 10 holandskih turoperatora.

Osim toga, prilikom Proslave 310 godina Karlovačkog mira, u razgovorima sa zvaničnicima, ali isto tako i sa medijima, turski amrasador Suha Umar, obećao je da će se broj turskih turista u Srbiji povećati. Naime, u Turskoj, koja je u davna vremena bila ogromna imperija, vlada interesovanje među turistima da posete prostore kojima su nekada njihovi preci vladali. Za sada, najveći broj turista iz Turske dolazi tokom dunavskih kruza.

Marie Anne Frances, IRMA Communication, **Francuska:** 19.000 turista iz Francuske je u proteklom period posetilo Srbiju, što ukazuje na porast interesovanja francuskih turista za Srbiju i Vojvodinu. Ona takođe potvrđuje da će 7 touroperatora iz Francuske uvrstiti Srbiju u svoju ponudu.

Na osnovu ovih informacija može se dati sledeći prikaz ciljnih tržišta prema prioritetima:

Primarna tržišta	Perspektivna tržišta	Nova tržišta
Srbija	Italija	Velika Britanija
Crna Gora	Rusija	Španija
BiH	Holandija	Belgija
Nemačka	Rumunija	Turska
Slovenija	Francuska	Kina
Hrvatska	Češka	Japan
Makedonija	Slovačka	Indija
Mađarska	Austrija	SAD

Marketinške aktivnosti na nacionalnom nivou i na nivou klastera

U cilju izvođenja efikasnih marketinških aktivnosti u Marketing planu se predlažu sledeće aktivnosti na nacionalnom i klasterskom nivou:

- čvrsta saradnja
- dobra distribucija i podela marketinških zadataka kako bi se izbeglo nepotrebno gubljenje energije i finansijskih sredstava.

Na centralnom (nacionalnom) nivou najvažnije su komercijalne i komunikacione aktivnosti kao i strateško kreiranje proizvoda. Na klasterskom nivou su najvažnije aktivnosti vezane uz turističke proizvode. Na području marketinga sve snage regionalnih (klasterskih) marketinških organizacija moraju biti usmerene na razvoj aktivnosti i izdavanje posebnih vodiča i brošura koje treba da doprinesu unapređenju turističkog doživljaja na određenom području. Promotivne aktivnosti klastera bi trebalo da budu ograničene na susedna tržišta i domaće tržište. Na udaljenim tržištima tražnje klasteri moraju usko sarađivati s nacionalnom turističkom organizacijom.

Vojvodina	Nacionalni nivo	Klasterski nivo
Marketinška infrastruktura		
Kreiranje marke i stvaranje imidža	***	☒ ☒
Baza podataka	**	☒ ☒ ☒
Banka fotografija i filmova	**	☒ ☒ ☒
Marketinški informacioni sistem (MIS)	**	☒ ☒
Sistem prodaje i komercijalizacije		
Razvoj internet portala	*	☒ ☒ ☒
Turistički sajmovi	**	☒
Press putovanja i izleti upoznavanja	**	☒ ☒
Seminari razvoja proizvoda i prodaje	***	☒ ☒
Kooperativni marketing	***	☒ ☒
Sistem komunikacije		
Odnosi sa javnošću i press biro	***	☒
Publikacije	***	☒
Brošura / vodič događaja	*	☒ ☒

Publicitet - oglašavanje	**	☒☒☒
Turistički informatori / info punktovi na ulazu u Srbiju	***	☒
Interni marketing / ljudski resursi		
Seminari za razvoj proizvoda i paketa	***	☒
Nagrade i priznanja	***	☒
Seminari prodaje i komercijalizacije, imidža i poboljšanja dizajna	***	☒
Benčmark putovanja i razvijanje ideja	***	☒

* , ☒ - Nizak nivo uključenosti

**, ☒ - Srednji nivo uključenosti

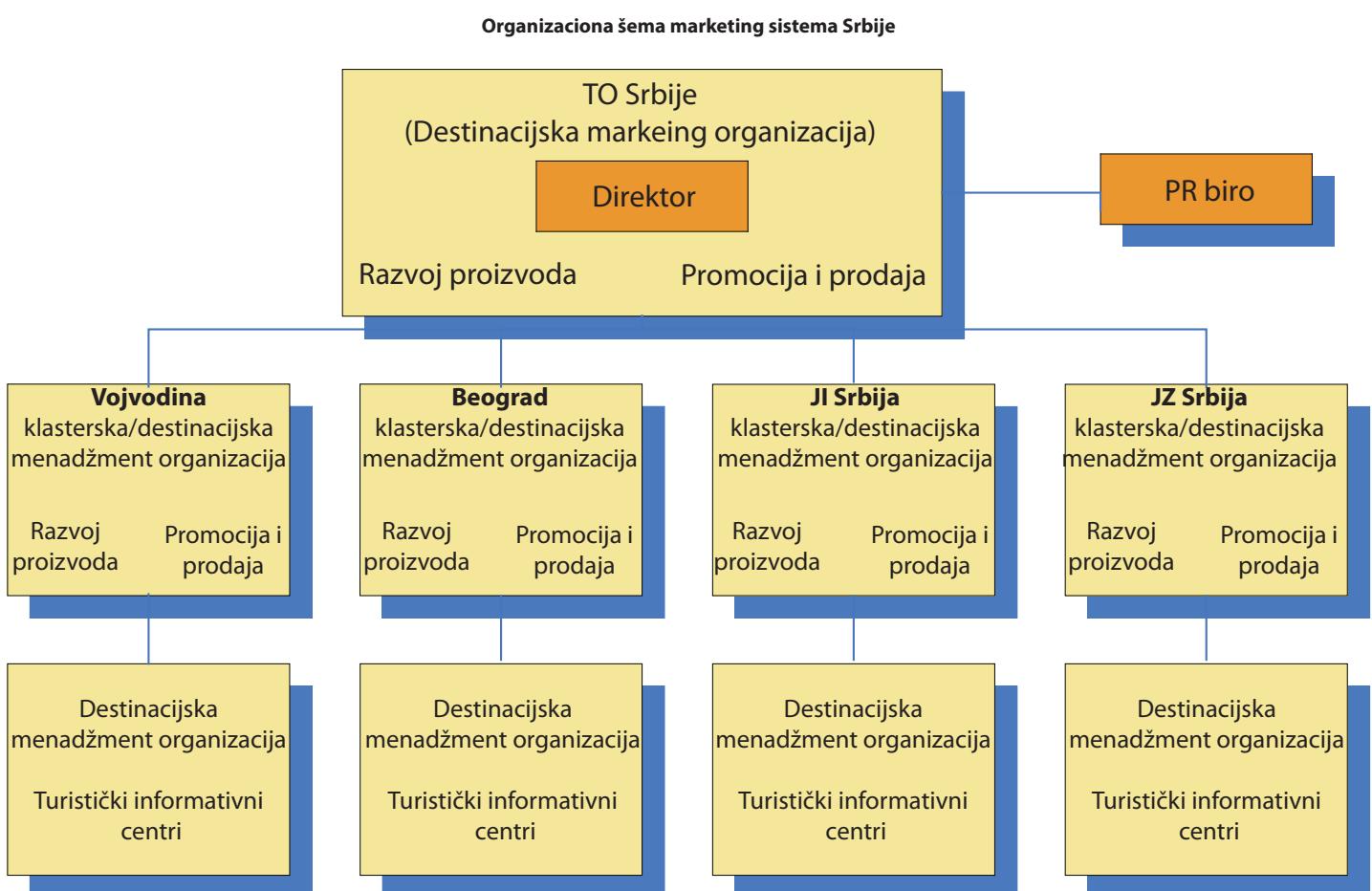
***, ☒☒☒ - Visok nivo uključenosti

- proizvodno orjentisana
- pružala bi usluge klasterima
- pružala bi usluge privatnom sektoru
- brinula bi o menadžmentu srpskog turističkog brenda i o nacionalnoj promociji.

Na nivou klastera se uspostavlja struktura koja ima naglasak na aktivnosti razvoja proizvoda i koordinacije lokalnih turističkih organizacija na područjima klastera (regija). Drugim rečima, klasterske turističke organizacije jesu transmisija za promociju i prodaju između krovne i brojnih destinacijskih menadžment organizacija/turističkih organizacija, dok na polju razvoja proizvoda, odnosa sa gostima i organizovanja sistema informisanja, imaju aktivnu ulogu i odgovornost izgradnje kapaciteta lokalnih turističkih organizacija. Klasterske organizacije tako poprimaju ulogu destinacijskih menadžment organizacija, te ulaze u jaku saradnju s privatnim sektorom na području razvoja proizvoda i stvaranja celovitog turističkog lanca vrednosti i sistema

Organizacija marketing sistema Srbije

Turistička organizacija Srbije kao krovna organizacija bila bi:



iskustava u klasterima.

Klasterska turistička organizacija

Ključna pozicija klasterskih organizacija je stvaranje turističkih proizvoda, njihovo objedinjavanje u promotivne i komercijalne aktivnosti na nacionalnom nivou, koordinacija lokalnih turističkih organizacija i podrška podizanju njihovog konkurenetskog kapaciteta.

U Vojvodini je u trenutku donošenja Marketing plana delovalo 18 lokalnih turističkih organizacija i uočena je uobičajena disfunkcija poslovnih misija i to počev od manjih opštinskih turističkih organizacija, preko Novog Sada pa do same Turističke organizacije Vojvodine.

Turistička organizacija Vojvodine, kao marketinški predstavnik klastera orijentisan ka proizvodu, ima misiju da uskladi lokalne organizacije i da služi kao kreativna i saradnička turistička organizacija prema Turističkoj organizaciji Srbije.

2.3. Resursna osnova za razvoj turizma Vojvodine

Atraktivnost kao osnova razvoja turizma

Turističko-geografski položaj Vojvodine ima važnu ulogu u turističkoj valorizaciji Pokrajine, a time i njenih turističkih resursa značajnih za stvaranje turističke ponude različite strukture i organizacije. On predstavlja složenu kategoriju koja obuhvata: 1) geografski položaj; 2) karakteristike granica i graničnih prelaza 3) turistički položaj.

Geografski položaj određuje odnos Vojvodine prema geografskoj širini i dužini i prema istaknutim prirodno-geografskim celinama kojima pripada ili je u neposrednom kontaktu. Vojvodina se prostire između 44°38' i 46°11' (Hajdukovo, 10 km severno od Subotice) severne geografske širine, odnosno 18°49' i 23°00' istočne geografske dužine. Četrdeset peta paralela prolazi pored Bele Crkve, Banatskog Novog Sela, Stare Pazove, Rume i Sremske Mitrovice. Ona određuje veću pripadnost Vojvodine severnom delu severne Zemljine hemisfere (Romelić, 2002). Određujući položaj Vojvodine prema važnijim geografskim celinama kojima ona pripada, jasno se uočava njena srednjoevropska i podunavska pozicija. Vojvodina u celini pripada Srednjoj Evropi. Prirodni uslovi ovog dela uključuju u sebi ravničarski prostor sa vodenim tokovima koji imaju prostrane doline i vodene površine pogodne za razvoj odgovarajućih oblika rekreacije, zatim niske planine koje imaju

pored ostalog izletničko-rekreativnu funkcionalnu usmerenost. Vekovni uticaji srednje Evrope i složena etnička struktura uslovili su specifičnosti u urbanoj strukturi prostora sa visokim udelom gradskog stanovništva što je stvorilo raznovrsnu i bogatu turističku ponudu kulturno-istorijskog, etnografskog, sportsko-rekreativnog i drugog karaktera i sadržaja. Činjenica da kroz Srbiju Dunav prolazi dužinom od 588 km ili oko petine (21,1%) ukupne dužine (2.783 km) uslovljava njenu znatnu usmerenost prema ovom vodenom toku, odnosno njegovoj funkcionalnoj strukturi i značaju u turizmu. Dunavom postoji mogućnost ostvarivanja veze sa Srednjom i Zapadnom Evropom kao značajnim turističkim disperzivama, s jedne, i posredstvom Vlaške nizije i Crnog mora sa istočnom Evropom i Azijom, s druge strane. Ovakav značaj je pojačan spajanjem Dunava sa vodenim tokovima Majna i Rajna, što omogućava razvoj nautičkog turizma u koji se Vojvodina mora uključiti turističkom valorizacijom Dunava i njegove gravitacione zone.

Veličina i granice. Površina Vojvodine iznosi 21.506 km², gde živi 2.024.487 stanovnika (2002) u 466 naseljenih mesta.

Granica prema Mađarskoj ima ukupnu dužinu od 166 km, od čega 154 km suvozemne i 12 km rečne. Granica je ravničarska i time lako savladiva. Preko nje se ostvaruju drumske saobraćajne veze na relacijama: Sombor - Bezdan - Baja, Subotica - Kelebija - Pećuj, Subotica - Horgoš - Segedin - Budimpešta, Senta - Kanjiža - Horgoš - Segedin i Kikinda - Novi Kneževac - Đala - Segedin - Budimpešta. Najveći značaj ima put Subotica - Budimpešta (E-75), pošto ima ključnu ulogu u povezivanju Srbije sa Srednjom i Severnom Evropom. Sa pomenutom saobraćajnicom približno se poklapa železnička veza. Njen turistički značaj leži u nadovezivanju na magistralne pruge Subotica - Novi Sad - Beograd – Niš – Sofija – Istambul, zatim Beograd – Skopje – Solun – Atina i Beograd – Bar, što omogućava promet turista iz unutrašnjih delova Evrope prema Mediteranu. Železnički granični prelazi prema Mađarskoj su Kelebija i Horgoš, a drumske Bački Breg, Kelebija, Horgoš i Đala. Najveći broj putnika je registrovan na prelazu Horgoš, zatim slede - Kelebija i Bački Breg. Godišnje se registruje oko 15 miliona prelazaka granice u oba pravca.

Dužina granice prema Rumuniji (uključujući i deo u centralnom delu Srbije) iznosi 544 km. Suvozemna granica (267 km) je kraća od rečne (277 km). Najvažnija železnička veza sa Rumunijom ostvaruje se na relaciji Vršac - Temišvar, koja se od Vršca nastavlja prema Beogradu, a od Temišvara za Bukurešt. Drumska saobraćajna veza ostvaruje se na prvcima: Kikinda - Temišvar, Srpska Crnja - Žombolj - Temišvar, Vršac - Temišvar, Bela Crkva – Bazjaš. Za tranzitna turističkih kretanja, najveći značaj ima put koji povezuje Vršac sa Temišvarem, budući da spaja i glavne gradove i najvažnije disperzivne centre obeju zemalja. Na srpsko-rumunskoj granici železnički prelazi su: Kikinda i Vršac; a drumske su: Nakovo, Srpska Crnja, Vatin i Kaluđerovo. Godišnji promet putnika dostiže svega 4-5 miliona. Granica prema Hrvatskoj je pretežno ravničarska izuzev fruškogorskog dela. Dužina granice iznosi 315 km, od čega kopnene 183 km i rečne 132 km. Granični prelazi su Batina, Bogojevo, Bačka Palanka, Ljuba, Šid, Batrovci i Jamena.

Turistički položaj Vojvodine je sadržan u sledećim turistički relevantnim međuodnosnim relacijama:

- 1) položaj prema glavnim turističkim prvcima,
- 2) položaj prema glavnim emitivnim turističkim

prostorima (emitivna tržišta) 3) položaj prema glavnim konkurentskim zemljama

Položaj prema glavnim turističkim prvcima. Od postojećih, turističkih pravaca u Evropi, Zapadni i Centralni mediteranski, ne spadaju u domen turizma Vojvodine, pošto je prvi na relaciji Zapadna i Severna Evropa - Azurna obala, odnosno Andaluzija i Balearska ostrva, a drugi u pravcu Severna i Zapadna Evropa - primorski i kontinentalni predeli Italije. Istočni mediteranski pravac povezuje Severnu, Centralnu i Zapadnu Evropu sa Jadranskim, Egejskim i Crnim morem. Otuda i njegov značaj za kretanje stranih turista u Vojvodinu, odnosno Srbiju, države bivše jugoslovenske republike, Grčku, Rumuniju i Bugarsku. On je duži od ostalih, a karakterišu ga lošiji kvalitet i manja gustina saobraćajnica. Prednost ovog pravca je u tome što ima funkciju povezivanja evropskog i azijskog kontinenta, zbog čega Vojvodini i Srbiji pruža dobre mogućnosti za razvoj tranzitnog turizma.

Položaj prema glavnim turističkim emitivnim prostorima (emitivna tržišta). Glavni turistički disperzivi za Vojvodinu su zemlje Srednje, Zapadne i Severne Evrope, jer je dosadašnji razvoj inostranog turizma pokazao najveći priliv turista iz ovih regija. Sa odvajanjem jugoslovenskih republika, Vojvodina, odnosno Srbija, u celini je dobila nove konkurente u turističkoj ponudi. Osim toga, pogoršan je i položaj prema Italiji, nekim zemljama Centralne Evrope, kao i prema Zapadnoj Evropi. To se posebno odnosi na zemlje iz kojih je nekada ostvarivan veliki priliv turista - Nemačka, Austrija i Italija. Položaj prema Francuskoj, Velikoj Britaniji i zemljama Severne Evrope, inače i ranije neopovoljan, sada je pogoršan. S druge strane, Vojvodina (i cela Srbija) je zadržala povoljan odnos prema zemljama Istočne Evrope i Grčkoj. Međutim, iako one spadaju u red zemalja sa skromnijim disperzivnim mogućnostima, novija turistička kretanja pokazuju da Vojvodina može računati na turiste iz Istočne Evrope i da, prema tome, dobar deo turističke ponude treba prilagodi karakteristikama i zahtevima ovih tržišta.

Položaj prema konkurentnim turističkim zemljama. Položaj Vojvodine u odnosu na konkurenntske zemlje je nepovoljniji od stanja koje je postojalo u vreme SFR Jugoslavije. To proistiće iz činjenice da je zapadni

deo bivše SFRJ, koji je bliži ključnim evropskim turističkim disperzivima, odvojen u posebne države. Istovremeno je on zadržao i primorski, znatno posećeniji deo bivšeg jugoslovenskog Jadranskog mora i Alpsku regiju, prostore koji su bili reprezentativni bivšeg jugoslovenskog turizma.

Vojvodina ima nepovoljniji turističko-geografski

položaj u odnosu na Hrvatsku i Sloveniju. S druge strane, položaj u odnosu na Bugarsku, Rumuniju i Grčku je povoljniji, zbog veće blizine Vojvodine i Srbije Srednjoj i Zapadnoj Evropi.

Prirodni uslovi za razvoj turizma

Reljef. Današnji reljef Vojvodine je rezultat nabiranja, rasedanja, periodičnog navejavanja lesa, erozivnog rada reka, padavina i dr. U Vojvodini se izdvajaju sledeće reljefne celine: planine, peščare, lesne zaravni, lesne ili diluvijalne terase i aluvijalne ravni. Ove celine pružaju dobre uslove za razvoj masovnih ili alternativnih oblika turizma. Pojedine prirodne celine, očuvane ili malo promenjene, takođe pružaju dobre uslove za turističke rekreativne aktivnosti koje imaju dugu tradiciju i klasični karakter sa retkim pokušajima inovacija u tim okvirima.

Fruška gora. *Turističko-geografski položaj.* Fruška gora je planina duga 78 km, široko do 12,5 km i površine oko 500 km². Svojim položajem predstavlja niski planinski greben koji povezuje slavonske i šumadijske planine. Po prostranstvu ona čini najdominantniju orografsku celinu u Vojvodini i severnom delu Srbije. Hidrografski posmatrano, u širem smislu, smeštena je između Dunava na severu i istoku i Save na jugu. Turističko-geografski položaj Fruške gore se može oceniti kao povoljan, jer je uključena u složen sistem saobraćajnica raznih kategorija i kvaliteta. U puteve prvog reda spadaju Novi Sad - Beograd, Novi Sad - Iriški venac - Ruma - Šabac. Duž severno i južno orijentisanih potočnih dolina koje se međusobno sučeljavaju, izgrađeno je više saobraćajnica koje poprečno presecaju planinu omogućavajući približavanje motorizovanih turista i do najskrivenijih turističkih lokaliteta.

Reljefne vrednosti. Fruška gora predstavlja relativno nizak planinski masiv sa bilom diferenciranim u tri celine: zapadna i istočna (200-300 m), te centralna (300-539 m). Osnove morfološkog obeležja planine

čine terase visine 450-539 m, 380-400 m, 310-360 m i 150-250 m i brojne potočne doline sa južne i severne strane. Frušku goru kao relativno nizak planinski masiv sa padinama stepeničarskog karaktera i blagih prelaza, karakteriše pristupačnost i pogodnost za sportsko-rekreativne aktivnosti (Tomić i drugi, 2004).

Klimatske vrednosti. Iako je Fruška gora niska planina relativno malog prostranstva, ona utiče na izmene klime kontinentalnih nizijskih prostora. Na osnovu podataka sa meteorološke stanice na Iriškom vencu (444 m), a uzimajući u obzir klimatske faktore koji prvenstveno proizilaze iz razlika u nadmorskoj visini, mogu se izvesti zaključci o stanju bitnijih klimatskih elemenata. Temperaturne prilike ne odstupaju značajnije u odnosu na susedne oblasti. Negativne temperature na celoj planini karakteristične su za januar i iznose od -1°C do -1,5°C. U toku tri zimska meseca prosečna temperatura vazduha iznosi 0,4°C. Najtoplijи mesec je avgust sa srednjom temperaturom oko 21°C (Iriški venac 20,4°C). Najučestaliji veterovi na ovom prostoru su severozapadni (257%) i jugoistočni (133%). Na visini od 100 do 200 m (307 km²), prosečno godišnje padne oko 650 mm; od 200 do 300 m (306 km²) - 700 mm; od 300 do 400 m (69 km²) - 750 mm i preko 400 m (oko 23 km²) godišnja suma padavina je oko 780 mm. Najkišovitiji je jun sa 109 mm. Sekundarni maksimum je novembra (67 mm). Najmanja količina padavina je 36 mm (juli), dok je sekundarni minimum septembra (40 mm). Snežni pokrivač se na Fruškoj gori prosečno godišnje zadržava oko 40 dana.

Hidrografske vrednosti. Od ukupnih količina atmosferskih padavina koje se pojavljuju na Planini,

najveći deo odlazi kroz zemljišni pokrivač ili u obodnim delovima kroz lesne naslage. Manji deo teče površinski stvarajući interesantne potočne doline i jaruge. Periodski izvori izbijaju iz svih tipova izdani (uglavnom iz krečnjačkih, pelitskih terena i iz podzemnih voda), a najčešće se javljaju u vreme topljenja snega i prolećnih padavina. Povremeni izvori (iz krečnjačkih stena) se javljaju posle vrlo intenzivnih ali kratkotrajnih padavina, odnosno letnjih pljuskova. Vodeni tokovi su mahom periodičnog, a delom i stalnog karaktera. Najznačajniji se Patka bara, Ešikovački potok, Čerevički potok, Novoselski potok, Čitluk, Tekeniš, Almaš, Čedomir-potok, Potoranj, Lišvar, Neštinski potok i dr. Za potrebe zaštite od bujica, odnosno poplava, u pojedinim, naročito gornjim delovima tokova izgrađena su sanaciona jezera, koja su mahom porobljena. Danas su neka od njih atraktivne rekreativne zone. Najveća su kod Sota, Erdevika, Pavlovaca, Rive, Dobrodola itd. Na Fruškoj gori postoji nekoliko lokaliteta termo-mineralnih voda - Vrdnik, Stari Slankamen, Ljuba i kod manastira Staro Hopovo (Petrović i drugi, 1980), koji su izuzetan turistički potencijal.

Biogeografske vrednosti. Sama činjenica da je Fruška gora nacionalni park upućuje i na značajne biogeografske vrednosti. U nižim delovima nacionalnog parka, odnosno aluvijalnoj ravni Dunava, lesnoj zaravni i nekim potočnim dolinama nalaze se oranične površine, livade i pašnjaci. Na padinama i proplancima prostiru se voćnjaci i vinogradi. Iznad 300 m nadmorske visine uglavnom se prostiru šumski kompleksi. Posebno su vredne čiste lipove i šume hrasta kitnjaka. Mešovite šume kitnjaka i graba predstavljaju kombinaciju koja je po svojim karakteristikama najbliža ranijim šumama (isečene). Prostrani delovi Fruške gore su pokriveni pašnjacima i livadama (sa cvećem i lekovitim biljem), koje se mestimično u vidu užih nastavaka ili oaza prostiru u šumske komplekse. Evidentirano je 670 vrsta, 400 redova i 90 familija lekovitih biljaka (deo su endemi ili rariteti) (Janković, Mišić, 1980). Za turizam je važno postojanje lovne divljači - jelen, srndač, divlja svinja i dr. Značajno je i bogatstvo ptičjih vrsta i niske divljači.

Atropogene vrednosti. Od arheoloških vrednosti na Fruškoj gori najveći značaj imaju lokaliteti kod Čortanovaca i Starog Slankamena. Odsrednjevekovnih

delimično su sačuvani fortifikacijski objekti: Vrdnička kula, gradina Dombo u Rakovcu, ostaci objekata kod Slankamena. Najveći značaj imaju manastiri (16) građeni od 15. do 18. veka. Tokom istorije oni su često delimično ili potpuno rušeni i obnavljani. Osim arhitektonskih vrednosti i fresaka, pojedini manastiri raspolažu značajnom riznicom sakralnih umetničkih predmeta. Najznačajniji manastiri su: Novo Hopovo, Krušedol, Jazak, Mala i Velika Remeta, Grgeteg, Beočin, Vrdnik. Istoriski značajni, ali slabije očuvani su Šišatovac, Rakovac, Privina glava, Kuveždin, Staro Hopovo, Sv. Petka i Bešenovo. Od drugih spomeničkih vrednosti od značaja su spomenik Branku Radičeviću na Stražilovu, spomenik Milici Stojadinović Srpskinji, prvoj srpskoj pesnikinji, istoričaru Ilarionu Ruvarcu i drugim. U mestima za koje je vezan život ili delovanje pojedinih važnijih ličnosti organizuju se i njima posvećene manifestacije.

Osobine nacionalnog parka. Nacionalni park Fruška gora je osnovan Zakonom Skupštine NR Srbije 23. decembra 1960. godine. Osnovni motivi osnivanja parka su: zaštita prirodnih lepota, istorijskih spomenika, biljnog i životinjskog sveta i osobina zemljišta. Takođe jedan od zadataka je nastojanje da se stanovništvu pruži mogućnost odmora i rekreacije na za to predviđenim prostorima. Prostor nacionalnog parka obuhvata centralni deo planine površine 25.094 ha što čini 15,18% ukupnog planinskog prostora. Park je okružen kontinuiranom zaštitnom zonom površine 48.350 ha (29,26%).

Receptivna osnova. Na Fruškoj gori je teško utvrditi precizan broj objekata hotelijerstva i restoraterstva pošto neki od njih povremeno ili privremeno posluju, a u drugima su smeštene izbeglice. Smeštajni kapaciteti osnovnog karaktera pretežno se nalaze u gradovima koji pripadaju ili se nalaze u neposrednoj blizini Fruške gore. Neposredno na planini nalazi se nekoliko manjih smeštajnih objekata nezadovoljavajućeg kvaliteta usluga. Najznačajniji su: hotel "Termal" u Vrdniku (250 ležaja) i hotel "NORCEV" na Iriškom vencu (107 ležaja), zatim Omladinsko naselje na Letenci (5 objekata za smeštaj 350 učenika i omladinaca), dom PTT radnika na Brankovcu (30 Inježaja), planinarski domovi - Dom penzionera na Popovici (30 ležaja), "Jugodent" (20 ležaja), "Crveni čot" (15 ležaja), "Orlovac" (10 ležaja), "Železničar" (10 ležaja), "Zanatlija" na Glavici (30 ležaja)

i dr. Ugostiteljski objekti čine sastavni deo izletišta i vikend naselja, a nalaze se, takođe, u naseljima na planini ili duž saobraćajnica.

Oblici turizma. Kompleks vrednosti i ciljevi zaštite omogućavaju ostvarivanje više turističkih funkcija: sportsko-rekreativnu, zdravstveno-rekreativnu, odnosno preventivnu i rehabilitacionu, kulturno-manifestacionu, naučnu, škola u prirodi i nautički turizam. Izletnička kretanja se mogu smatrati znatno primarnijim u odnosu na stacionarna, tako da se Fruška gora sa funkcionalnog stanovišta može uvrstiti u izletničko-rekreativne planine. Istraživanje je pokazalo da su za nju uglavnom karakteristična poludnevna, dnevna i vikend turistička kretanja. Promet je relativno masovan sa koncentracijom tokom subote i nedelje, državnih praznika, pretežno u letnjem periodu.

Bitan deo rekreativno-odmarališne funkcije Fruške gore predstavlja boravak u kućama za odmor (vikend-kućama), koje su podignute na za to planiranim površinama, ali i pojedinačno ili u grupama na za to nedozvoljenim prostorima. Znatan deo naselja se nalazi i na lokalitetima koji imaju polifunkcionalnu namenu, tj. predstavljaju izletničko-rekreativne površine namenjene boravku u kućama za odmor. Najznačajnija vikend naselja su: Salaksije, Dumbovo, Rakovački potok, Šakotinac, zatim naselja duž Dunava - Potporanj, Voćnjak, Koruška, Mačkov Sprud, te okolina Vrd-nika, sa potesima Lipovac, Obora, Čakovac, Begatovo, Galambaš, Grlo i dr. (Romelić, 2002).

Vršačke planine. Geografski položaj, kao osnova turističke valorizacije Vršačkih planina, je relativno složen. Položaj u odnosu na najveći deo Vojvodine, naročito Bačku i Srem je nepovoljan ne samo zbog periferne pozicije Planina, već i zbog nepogodnih saobraćajnih veza. Položaj prema srednjem i južnom delu Banata je znatno povoljniji. Položaj prema Beogradu je povoljan pošto je Beograd sa Vršcem povezan putem i železničkom prugom od međunarodnog značaja. Ove saobraćajnice uslovjavaju dobar tranzitno-turistički položaj vršačkog prostora.

Reljef. Vršačke planine su malog prostranstva (172 km²) i male visine (najviši Gudurički vrh 641 m). Poseban doživljaj pružaju kada se putevima od Beograda ili Zrenjanina kreće prema Vršcu, gde se posle ravnih predela pod kultivisanim biljem odjednom ispreče kao nešto potpuno drugačije. Reljefne osobine Planina odgovaraju ne samo potrebama motorizovanih izletnika, već i posetiocima naklonjenim blagoj i srednje teškoj rekreaciji koja psihofizički deluje stimulativno, većinom zdravstveno povoljno. Reljef omogućava i upražnjavanje tipičnih sportskih aktivnosti, kako na centralnom masivu tako i na podgorini. Centralni masiv čine četiri jasno izdiferencirana oblika koji dominiraju neposrednom okolinom: Vršačka kula (399 m) iznad Vršca, sa asfaltnim putem do samog vrha; Vršački vrh (590 m); Gudurički vrh (641 m) - najviši i česta meta planinara, i Donji vršišor (463 m), dostupni samo preko planinarskih staza. Među izletničko-planinarske lokalitete spadaju i prostrane i duboke presedline Prevala, Kulmea i Korkana. U okviru ove celine postoje abrazivne površi koje se svojom relativnom saobraćajnom pristupačnošću i dovoljnom denivelacijom terena za izgradnju receptivnih (hotelijerskih i restoraterskih) objekata i improvizovanih terena za sportsko-rekreativne i izletničke potrebe – lokaliteti Misa (250-270 m) Crveni krst, Široko bilo, Đavolja jazbina, terasa i kompleks stena vidikovca kod Riklijanera i odmaralište "21. maj". Južna planinska strana je posećenija (blaži nagibi, prostranija, morfološki zanimljivija i saobraćajno pristupačnija).

Klima. Niže temperaturne vrednosti na planinama dovoljno su podsticajne za letnja izletnička kretanja kada u gradu vladaju žege, posebno na izletničkim lokalitetima centralnog masiva, budući da je on u potpunosti pokriven šumskom vegetacijom. Srednje januarske i julske temperature na Vršačkim planinama, zbog visine, nešto su niže nego iste izmerene u Vršcu (januar -0,2°C, juli 21,2°C). Najdominantniji vetrovi su jugoistočni ili košava (206 %) i južni (168 %). Kada je snažna košava ima negativan odraz na turistička kretanja. Najveći broj dana bez padavina karakterističan je za jesen (66 dana) i leto (62). Na ovom prostoru godišnje se prosečno izluči od 680 do 750 mm padavina. Leti su padavine kratkotrajne i pljuskovite, što nije smetnja izletničkim kretanjima,

jer donose osveženja u vreme letnjih žega. Inače, izletnička kretanja najintenzivnija su u drugoj polovini aprila i u maju.

Hidrografija. Na Vršačkim planinama je utvrđeno 48 izvora. Najveća koncentracija izvora je na prostoru Širokog bila, najznačajnijeg stecišta izletnika i planinara, te oko prevoja Prevala i Crvenog krsta. Potoci na Vršačkim planinama, s obzirom na dužinu, karakteristike doline, korita i obalskih delova, vodostaj i proticaj nemaju veći rekreativni značaj.

Fitogeografske vrednosti Vršačkih planina imaju rekreativnu i dekorativnu funkciju. U tome se posebno ističe šumska vegetacija površine 37,0 km² ili 30,3% centralnog dela planine i gornjeg dela abrazivne površi (do 200 m). Ovde je registrovano 1.020 taksonoma drvnastih, žbunastih i zeljastih biljaka. Planine su poznate i po bogatstvu lekovitih biljaka. Zbog ornitoloških vrednosti Vršačke planine su 1989. za međunarodno značajno stanište ptica (ima oko 130 vrsta) na površini od 10.500 ha.

Kulturno-istorijski spomenici. Među kulturno-istorijskim spomenicima poseban značaj ima Vršačka kula, ostatak gradskog utvrđenja starog Vršcalociranog na vrhu Vršačka kula (399 m). Zbog svoje uočljivosti sa daljine, predstavlja najmarkantniji spomenik u Banatu (jedan od simbola grada Vršca). Utvrđenje su krajem 14. veka izgradili Srbi koji su posle Kosovske bitke naselili ove prostore. U početku je utvrđenje imalo dve kule pokrivene piridalnim krovovima. Oko njih je postojao kameni zid koji je unutrašnjem prostoru davao bademast oblik. Postojeća branič-kula, izgrađena je od komada gnajsa, visoka je 21 m, široka 6 m, a zidovi su debeli 2,5 m. Sastojala se iz tri sprata i podruma. Mada je 1970. godine rekonstruisana sa stepeništem do vrha (izuzetan vidikovac), danas je opet u lošem stanju. Uz južne padine Vršačkih planina je manastir Mesić, koji je prema predanju podignut u 12. veku, a u pisanim dokumentima pominje se u 15. veku. Kao spomeničko-ambijentalne vrednosti mogu se spomenuti kašteli u selima podno Vršačkih planina (Veliko Središte i Sočica), te vinski podrum i u Gudurici (u stilu secesije). U Vršcu se ističu Gradski park, Vladičanski dvor, katolička katedrala i Narodni muzej.

Najznačajniji smeštajni kapaciteti su u Vršcu. Hotel Vila Breg koja ima 5 apartmana, 35 soba sa francuskim ležajem i 8 dvokrevetnih soba. U centru grada je hotel Srbija sa 170 ležaja. Hotel Turist na zapadnoj padini Vršačkih planina ima 32 ležaja. Na Vršačkim planinama su odmaralište Crveni krst i planinarski dom (48 ležaja) istog imena.

Peščare čine poseban reljefni oblik u Vojvodini. Sastavljene su od mlađih naslaga peska. Postoje dve peščare - Banatska ili Deliblatska i Subotička. Pre 200 godina bile su bez vegetacije, tako da se pesak slobodno kretao. Sada su pod vegetacijom, a pesak je manje ili više nepokretan.

Deliblatska peščara. Izrazit dinski reljef, koji izdvaja Deliblatsku peščaru od ostalih peščara kod nas i u susednim državama Panonske nizije, uslovio je specifične ekološke prilike, raznovrsnost staništa i specifičan i raznolik biljni i životinjski svet, što sveukupno karakteriše posebnim evolutivnim procesima i izraženim biodiverzitetom. Stoga Deliblatska peščara predstavlja jedinstven geomorfološki i ekološko-biogeografski fenomen ne samo Panonske nizije, već i čitave Evrope. Deliblatska peščara, mada leži na moćnom vodonosnom sloju, predstavlja izuzetno bezvodno područje bez izvora i površinskih vodotoka. Bunari kopani u predelu Visokog peska dosežu i do 200 m dubine. U Peščari je veliki broj zaštićenih biljnih vrsta ali i drugih biljaka, a neke od njih su ugrožene. Ovde je 30 vrsta lekovitih, začinskih i aromatičnih biljaka. Od 1965. prostor Deliblatske peščare je zaštićen i proglašen dobrom od posebnog interesa, a od 2002. godine je specijalni rezervat prirode od nacionalnog značaja (Prve kategorije), na površini od 34.829,32 ha. Ekološki turizam može da promoviše ovaj prostor, ali takođe i sportsko-rekreativni i izletnički (Devojački bunar i Čardak), te lovni i fotosafari.

Subotička peščara se nalazi na severu Bačke, a prestavlja krajnji južni deo velike peščarske površine u međurečju Dunava i Tise koja se najvećim delom prostire u Mađarskoj. Odlikuje se specifičnim i raznovrsnim živim svetom koji je delom degradiran delovanjem čoveka, ali se na mnogim mestima zadржala autohtona peščarsko-stepska flora i fauna. Ovde se peščarske i stepske čistine prepliću sa zasadima bagrema i bora, sađenim hrastovim

šumama, manjim oazama autohtonih šuma bele i sive topole, kao i iskonskim tresetnim ekosistemima. Zaštićeno prirodno dobro "Subotička peščara", zahvaljujući bogatstvu ekosistemskog biodiverziteta pored naučno-ekološkog ima i veliki turistički značaj. Postoje mogućnosti za razvoj različitih oblika turizma kao što su naučno-edukativni, eko-ruralni, lovni, rekreacioni i dr.

Lesne zaravni i turizam. Lesne zaravni su posle Planina najviši reljefni oblici u Vojvodini. Sastavljeni su od moćnih naslaga lesa. Njih čine: Bačka lesna zaravan, Titelski breg, Fruškogorska lesna zaravan, Banatska lesna zaravan, Tamiški lesni plato.

Bačka lesna zaravan ili Telečka je najprostranija lesna zaravan u Vojvodini (visine 115-125 m). Na zaravni se javlja veliki broj mikrooblika, te manji rečni tokovi kao što su Krivaja, Čik, Beljanska bara, Široki do, Veliki do i drugi. Na nekim lokalitetima stvorene su hidro-akumulacije, a uz neke od njih izgrađeni su i sportsko-rekreativni tereni, koji su veoma pogodni za istoimene aktivnosti, ali i za izletnički turizam (Zobnatica, Krivaja, Panonija i dr.).

Titelski breg je jasno istaknuta i atraktivna lesna zaravan oblika elipse. Prosečna visina Brega je 120 m, kod Pejićevih salaša je najveća (129 m), a istočno od Vilova je najmanja nadmorska visina (111 m). U pravcu severozapad - jugoistok dug je 17 km, dok je širina 7 km, a površina 94 km². Njega okružuju četiri naselja (Mošorin, Vilovo, Lok i Titel) i tok Tise sa istočne strane. Titelski breg vrlo izraženo dominira niskom okolinom. Na pojedinim delovima prelazi su vrlo strmi čak vertikalni (prema Tisi visoki do 52 m), oblikovani erozivnim radom Dunava i Tise. Gornjom površinom Breg ima oblik platoa, koji se može koristiti za sportsko-rekreativne aktivnosti. Na Bregu se javljaju brojni lesni oblici (predolice, doline, lesne piramide, viseće doline, dvojni oblici fluvio-karstne erozije, dolovi, plavine, lesne škrape, pleća, poličice i surduci), sa turističkim atributima koji se mogu staviti u funkciji organizovanja nastavnih, naučnih, istraživačkih i uopšte obrazovnih ekskurzija.

Južna banatska lesna zaravan opkoljava Banatsku peščaru sa severoistoka, severozapada i jugozapada. Ona ima razuđeniju površinu od Banatske peščare,

a od nje je niža i ravnija lesna terasa, koja je inače opkoljava sa severoistoka, severa i jugozapada. Na jugu, između Dolova, Mramorka i Deliblata lesna zaravan se graniči sa nešto nižim Bavaništanskim lesnim podom. U pojedinim delovima lesne zaravni postoje lokaliteti izletničko-rekreativnog karaktera koji se posećuju od strane udaljenijih emitivnih sedina ili većih naselja na samoj lesnoj zaravni.

Aluvijalneravni su najmlađi oblici u reljefu Vojvodine. Sastavljeni su od peska, mulja, pretaloženog lesa, šljunka, i sl. Do početka 20. veka bile su zabarene i bez ekonomski koristi. Izrazite aluvijalne ravni imaju Dunav, Sava, Tisa, Tamiš i Karaš. Ostali vodeni tokovi imaju uske aluvijalne ravni. Gornje podzemne vode u imaju dubinu od 0,30 do 3,00 m. One pružaju mogućnost izgradnje posebnih bunara za vodosnabdevanje. Aluvijalne ravni većine reka, sa stanovišta sportsko-rekreativnog turizma treba posmatrati kao idealne reljefne celine. One uključuju kupališni turizam ali i zbog konfiguracije terena i čestih galerijskih šuma, pružaju mogućnost gradnje sportskih i rekreativnih objekata (otvorenih ili zatvorenih).

Klima. S obzirom na geografski položaj iz kojeg proizilazi određen stepen kontinentalnosti i mnogi drugi faktori uslovili su da Vojvodine ima klimu umereno kontinentalnog karaktera. Klimatski elementi biće prikazani prema prosecima podataka meteoroloških stanica u Somboru, Subotici i Vršcu za period 1951-2000. godine.

Temperatura vazduha. Analizom višegodišnjih podataka za temperature vazduha može se zaključiti da najniže srednje mesečne temperature ima januar (-0,9°C), a najviše jul (21,2°C).

Srednje mesečne i srednja godišnja temperatura vazduha (°C) u Vojvodini od 1950. do 2000.

Mesec	Srednja temperatura
Januar	-0.9
Februar	1.2
Mart	5.7

April	11.2
Maj	16.4
Jun	19.7
Jul	21.2
Avgust	20.6
Septembar	16.4
Oktobar	11.0
Novembar	5.4
Decembar	1.2
Godina	10.7

Izvor: Meteorološki godišnjaci 1950-2000

Srednja godišnja temperatura vazduha u Vojvodini ($10,7^{\circ}\text{C}$) upućuje na kontinentalnost ovog prostora. Sedam meseci (od aprila pa zaključno sa oktobrom) srednje mesečne temperature su veće od srednje godišnje. To su meseci kada su moguće raznolike turističke aktivnosti na otvorenom prostoru, mada i hladniji period omogućava određene aktivnosti.

Vetar ima značajan uticaj na formiranje klime i na turistička kretanja nekog predela. Najčešće vetar duva iz pravca severozapada, zatim iz pravca jugoistoka (košava). Severozapadni vetar je naročito čest u toku leta, dok košava češće duva u jesen i proleće.

Relativna vlažnost vazduha je u obrnutom odnosu sa temperaturom. To znači da su u hladnjem delu godine vrednosti relativne vlažnosti vazduha više, odnosno da su u toplijem delu godine niže.

Srednje mesečne i srednja godišnja relativna vlažnost vazduha (%) u Vojvodini 1950-2000

Januar	85.4
Februar	80.6
Mart	73.5
April	69.8
Maj	68.6
Jun	67.7
Jul	68.7
Avgust	70.2
Septembar	74.5
Oktobar	77.2
Novembar	84.1

Decembar	87.0
Godina	75.6

Izvor: Meteorološki godišnjaci 1950-2000

Najniža relativna vlažnost vazduha je tokom leta (69%) i proleća (70%), nešto viša u jesen (78%), a najviša tokom zime (84%). Za turiste je najnepovoljnije kada se tokom leta podudare viosa temperatura i visoka relativna vlažnost vazduha (omorina).

Oblačnost ili prekrivenost neba oblacima (najčešće se izražava u desetinama) predstavlja važan klimatski element, a istovremeno i klimatski modifikator veoma važan i za turizam.

Srednje mesečne i srednja godišnja vrednost oblačnosti (desetine) u Vojvodini 1950-2000

Mesec	Oblačnost
Januar	7.0
Februar	6.5
Mart	5.9
April	5.9
Maj	5.6
Jun	5.3
Jul	4.3
Avgust	3.9
Septembar	4.5
Oktobar	4.9
Novembar	6.9
Decembar	7.3
Godina	5.7

Izvor: Meteorološki godišnjaci 1950-2000

Godišnji tok oblačnosti dosta je sličan kretanju relativne vlažnosti vazduha i stoji u obrnutom odnosu sa temperaturom. To znači da je u hladnjem delu godine oblačnost veća, dok je u toplijem delu manja. Manju oblačnost od srednje godišnje (5,7) ima šest meseci, od maja zaključno sa oktobrom. Tokom ovih meseci najpodobniji je period za razna turistička kretanja.

Insolacija predstavlja klimatski element koji je od velikog značaja za turistička kretanja, naročito ona

vezana za kupališni turizam.

Srednje mesečne i godišnja suma insolacije (u časovima) u Vojvodini od 1950. do 2000. godine

Januar	64.5
Februar	92.7
Mart	147.6
April	182.1
Maj	234.2
Jun	256.1
Jul	288.4
Avgust	269.1
Septembar	206.1
Oktobar	159.8
Novembar	75.6
Decembar	54.9
Godina	2031

Izvor: Meteorološki godišnjaci 1950-2000

Prosečan broj sunčanih sati dnevno u Vojvodini je preko pet ili godišnje 2031 sat. Najveći broj sunčanih sati ima jul i avgust, sa prosekom preko devet časova, najmanje decembar i januar u kojima u proseku sunce sija oko dva časa dnevno. Dalja analiza takođe ukazuje da je od aprila do oktobra dovoljno osunčanosti za aktivnosti u prirodi.

Padavine su proporcionalne sa vlažnošću vazduha, a njihov mesečni raspored može biti veoma važan za turistička kretanja.

Srednje mesečne i srednja godišnja visina padavina (mm) u Vojvodini od 1950. do 2000. godine

Januar	35.0
Februar	33.9
Mart	32.7
April	47.7
Maj	56.6
Jun	73.2
Jul	66.1
Avgust	50.2
Septembar	42.4
Oktobar	49.2
Novembar	53.3

Decembar	49.4
Godina	589.7

Izvor: Meteorološki godišnjaci 1950-2000

Iako je najveća količina padavina u junu (73,2 mm) i tokom leta (189,5 mm) to nije velika smetnja turističkim kretanjima jer su padavine uglavnom pljuskovite i osvežavajuće. Minimum padavina je u martu (32,7 mm), odnosno gotovo su ujednačene u prva tri meseca u godini. U proleće padne 137 mm, tokom jeseni 144 mm, a zimi 118,3 mm. Godišnje se prosečno izluči 589,7 mm.

Vode Vojvodine kao važan deo razvojne osnove turizma. Termomineralni izvori u funkciji banjskog turizma. Za razliku od ostalog dela Srbije na teritoriji Vojvodine prirodni izvori lekovitih voda su retki i vezani su za jezera, među kojima je najpoznatije Rusanda, te za izvore na padinama Fruške gore (Vrdnik i Slankamen). Najveći broj termo-mineralnih i lekovitih izvora vezan je za bušenje podzemnih pitkih voda, kao i za bušotine nafte i gasa. Korišćenje termalnih i termo-mineralnih voda usmereno je ne samo ka formiraju banjsko-lečilišnih objekata, već i sportsko-rekreativnih, uz tendenciju objedinjavanja ovih funkcija.

Fizičke i hemijske osobine termomineralnih voda i terapeutsko dejstvo. Fizičko-hemijske karakteristike termo-mineralnih voda određuju količina i vrsta rastvorenih mineralnih materija i gasova, zatim temperatura i pritisak. Ocena fizičko-hemijskih karakteristika voda može se vršiti sa dva aspekta: a) na osnovu aktivnog fiziološkog, odnosno lekovitog delovanje na ljudski organizam i b) na osnovu ograničavajućih faktora u tehnologiji korišćenja termo-mineralnih voda. Za ocenu lekovitog delovanja termo-mineralne vode na ljudski organizam vrednuju se sledeći kriterijumi: opšta mineralizacija, jonski sastav, sadržaj terapeutski aktivnih komponenti, sadržaj gasova, radioaktivnost, aktivna reakcija vode (pH) i temperatura vode.

Tip vode u Vojvodini najčešće je u funkciji stratigrafske pripadnosti kolektora. Tako vode prvog hidrogeološkog sistema pripadaju hidrokarbonatno-natrijumskom tipu ($\text{HCO}_3\text{-Na}$), vode drugog sistema

hidrokarbonatno-hloridno-natrijumskom tipu ($\text{HCO}_3\text{-Cl-Na}$), vode trećeg sistema hloridno-natrijumskom, ređe magnezijumskom ili kalcijumskom tipu (Cl-Na , Mg , Ca) i vode četvrtog stepena hloridno-natrijumskom, ređe kalcijumskom tipu (Cl-Na , Ca). Termo-mineralne vode Vojvodine sadrže različite farmakološki aktivne komponente: sumporvodonik, jod, brom, metasilicijsku i metabornu kiselinu, bor, stroncijum, litijum i dr. Sadržaj farmakološki aktivnih, odnosno lekovitih komponenti na mnogim lokalitetima je iznad donje granice lekovitosti prema međunarodnim standardima. Vojvodina je naročito bogata termomineralnim vodama sa sadržajem joda (jodne vode), sumporvodonika (sumporovite vode), metasilicijske i metaborne kiseline, arsena, litijuma i bora. Dosadašnja istraživanja i praksa utvrdili su da sve vode Vojvodine sadrže u sebi rastvorene gasove u količinama koje se uglavnom kreću od $0,5\text{-}1,5 \text{ m}^3 \text{ gase/m}^3$ vode. Po pravilu radi se o metanu, uz koji se javljaju azot, ugljendioksid, sumporvodonik i drugi.

Spektar indikacija kod termo-mineralnih voda Vojvodine je ograničen. Moguće je lečenje, putem kupanja, bolesti raznih vrsta reumatizma, preloma i drugih povreda kičme i lokomotornog aparata, oduzetost centralnog i perifernog nervnog sistema, deformacije kičmenog stuba i neka dermatološka i ginekološka oboljenja. Za piće se koriste vode iz Torde i Novog Sada. Voda iz Torde ima indikacije oboljenje jetre, metabolizam, gastritis i hemoroidi. Voda iz Novog Sada se koristi za lečenje hroničnog oboljenja želuca i žučnih puteva. Voda koja se sada eksplatiše pod nazivom "Minakva" ne koristi se za lečenje. Na teritoriji Vojvodine postoji veliki broj bušotina iz kojih izbije termalna i mineralna voda. Ali i pored toga eksplatišu se uglavnom stara nalazišta oko kojih je stvoren sistem objekata od koji mali broj ima status banjskih mesta.

Terapija lekovitom vodom vrši se u Bezdalu, Bečeju, Kanjiži, Novom Sadu, Junaković banji, Slankamenu, Vrdniku, Temerinu. Peloid se koristi u Bečeju, Kanjiži, Rusandi i Slankamenu. U ovim mestima se prosečno godišnje evidentira oko 24.000 banjskih posetioca, od čega 9.500 stacionarna i 14.500 ambulantno lečenih pacijenata. Stacionarno lečeni pacijenti ostvaruju prosečno preko 300.000 noćenja.

Jezera. Prema turističkom značaju jezera se mogu svrstati u dve kategorije: 1) samostalne turističke vrednosti i 2) komplementarne turističke vrednosti.

Jezera samostalne turističke vrednosti. U čitavoj Srbiji je mali broj jezera koja bi se mogla uvrstiti u samostalne turističke vrednosti. U Vojvodini jedno jezero, Palić, raspolaže kompleksom vrednosti i receptivnom opremljenosću koji pružaju mogućnost vrlo bogatih i raznovrsnih sadržaja boravka. Jezero Palić nalazi se na severu Vojvodine, 8 km istočno od Subotice uz međunarodni put E-75, pa je svaki putnik je potencijalni tranzitni turista. Palić je novim autoputem udaljen od Novog Sada 90 km, od Beograda 170 km, od Budimpešte 212 km, a to su izuzetno značajni disperzivni centri. Jezero (najveće u Bačkoj) je u depresiji, a zahvata površinu od 5,76 km². Širina jezera je od 350 m do 825 m, a dužina 8.250 m. Dubina jezera je od 1,5 m do 2,0 m, a dno jezera je gotovo ravno (jezero ispraznjeno i izmuljeno 1971). Paličko jezero se snabdeva vodom iz sezonskih kanalisanih pritoka i atmosferskih taloga. Zapadne pritoke su spojene sa kanalizacijom grada Subotice. Najveća količina vode dospeva u jezero iz prečišćene gradske kanalizacije, koja sakuplja i padavine. Vodostaj na Paliću ima minimum u letnjoj polovini godine, sa najnižim vodostajem u septembru. Iako letnje temperature omogućavaju kupanje, zbog kvaliteta vode kupači su retki. Tokom zime jezerska voda se mrzne, što pruža mogućnosti za razvoj zimskih klizačkih sportova. Providnost vode u jezeru je veoma mala, naročito u letnjem periodu godine. Turistički značaj ima biljni svet uređenih površina, koje okružuju kompleks turističkih objekata, kao i samo naselje Palić. Uz severnu obalu Paličkog jezera prostire se park na površini od 18 ha. Park je podignut 1842. u engleskom stilu, a rekonstruisan u baroknom stilu 1911. godine. Ukupna površina pod zelenilom u okruženju jezera zahvata 720 ha. Za razvoj turizma na Paličkom jezeru je veoma važno prisustvo ribe, tako da su na jezeru prisutni ribolovci rekreativci, kao i sportski ribolovci, zbog kojih se organizuju manifestacije lokalnog i republičkog karaktera.

Za turizam Palića značajna je i kulturno-istorijska baština. Paličko jezero je, kao kupalište i odmaralište aktivirano sredinom 19. veka, kada je puštena u promet pruga Subotica - Segedin. Oko jezera

su podignuta brojna zdanja, a najznačajnija su: Vodotoranj (1909), Velika terasa (1912) i Žensko kupalište (šstrand). Na širem prostoru Palića, izgrađen je čitav niz vila i letnjikovaca, koje doprinose ambijentalnoj osobenosti Palića. Paličko jezero raspolaže osnovnim i komplementarnim smeštajnim kapacitetima. Osnovne smeštajne kapacitete, predstavljaju hoteli «Park» (80 ležaja), «Jezero» (54 ležaja), «Prezident» (110 ležaja) i «Sport» (59 ležaja), kao i drugi smeštajni kapaciteti (manji po obimu ali moderno opremljeni i prilagođeni savremenom turizmu „Vila Milord“ i dr.). Komplementarne smeštajne kapacitete predstavljaju: odmarališta, vikendice, omladinsko naselje, privatni smeštaj (150 ležaja) i kampovi (780 smeštajnih jedinica). Tradicija restoraterstva na Palićkom jezeru je veoma razvijena. Najstariji restoran u sklopu ugostiteljske ponude je Mala gostiona (1886), zatim restrani Fontana i Riblja čarda. Pored navedenih u zoni Velikog parka nalaze se i restorani sa atraktivno uređenim enterijerom. To su: vila Viktorija, Palička čarda, Kod goluba, Bele ruže, Brvnara, Kineski restoran, picerija Don Korleone i restoran Omega.

Poseta turista na Palićkom jezeru je bila naročito velika 1989. godine, kada je Palić posetilo 79.800 posetilaca (63.800 domaći, 16.000 strani). Godine 1997. broj posetilaca (28819) je manji za 69,1% (24.229 domaći, 4590 strani). Smanjen promet stranih turista je posledica nestabilnih političkih prilika u našoj zemlji, a smanjena poseta domaćih turista je posledica pada životnog standarad. Broj posetilaca se znatno povećao 2001. godine, i nastavio dalju tendenciju rasta, ali je još uvek ta poseta znatno manja nego 1989. godine. Najveći broj poseta ostvaruju gosti iz Mađarske, Češke, Slovačke, Nemačke, Poljske i Austrije. Danas je u Paliću moguće izdvojiti pet najzastupljenijih oblika turističkih kretanja, a to su: tranzitni, kulturni i sportsko-manifestacioni, poslovni, kupališni i ekskurzionalni turizam.

Jezera komplementarne turističke vrednosti. Veličina njihove kontraktivne zone je svedena na obližnja naselja, naročito na rastojanjima koja omogućavaju dolazak i povratak u toku dana, odnosno turistička kretanja, pretežno izletničkog karaktera. U red ovih jezera spadaju: grupa jezera kod Bela Crkve (Banat), jezero kod Vršca, Zobnatičko i Staromoravičko jezero.

Reke. S obzirom na to da li se reke mogu aktivirati kao nezavisne turističke vrednosti ili isključivo u zajednici sa vrednostima okoline, mogu se tretirati kao: 1) samostalne i 2) komplementarne turističke vrednosti.

Reke kao samostalne turističke vrednosti. Od samostalnih turističkih vrednosti poseban značaj imaju Dunav, Tisa i Sava. Dunav protiče kroz Srbiju, svojom levom obalskom linijom u dužini od 587,3 km i desnom dužine 449,4 km. Karakteriše se ujednačenim srednjim mesečnim vodostajima zbog velike dužine i nivalno-pluvijalnog režima. Kod Bezdana, Apatina i Bogojeva najviši srednji mesečni vodostaji su u junu, a zatim i u julu. To nepovoljno utiče na korišćenje turističkog potencijala Dunava, jer se usled visokih vodostaja temperature vode snižavaju, obalski delovi bivaju poplavljeni tako da se mnoge prirodno predisponirane plaže i ostali objekti u to vreme ne mogu koristiti (Stanković, 1989). Najviše srednje mesečne temperature vode na Dunavu suju u mesecu. One se, izuzev Bezdana kreću iznad 20°C (Novi Sad 21,5°C, Pančevo 22,0°C i Smederevo 22,2°C). Slične temperaturne vrednosti, izuzev Bezdana i Novog Sada (jun 19,5°C) kreću se juna i avgusta. Otuda je za ova tri meseca vezana i kupališna sezona, mada su, izuzev Bezdana, temperature pogodne za kupanje i tokom septembra. Najniže temperature vode su tokom januara i februara. U to vreme turistička sezona je onemogućena ne samo zbog niskih temperatura vazduha i vode, već su i drugi oblici turističkih kretanja otežani ili onemogućeni zbog pojave leda i jakih vetrova.

Ravničarski ili panonski sektor pruža se od Bezdana do Rama. On, ujedno, pripada Vojvodini. Karakterističan je po nizu osobenosti koje omogućavaju upražnjavanje više turističkih aktivnosti:

- rečni rukavci i mrtvaje bogati hidrofilnom vegetacijom sa dobrim uslovima za lov i ribolov;
- mnogobrojni meandri koji doprinose atraktivnosti pejzaža;
- rečne ade pogodne za ribolov, izletnička kretanja i rekreativno-odmarališne aktivnosti (zbog prisustva vikend naselja i ribarskih kuća);
- više gradova sa ambijentalnim karakteristikama tipičnih srednjoevropskih urbanih celina;
- tradicionalna i dobro opremljena lovišta, među

- kojima se ističe Karađorđevo;
- arheološka nalazišta i stara utvrđenja (Petrovaradin i dr.).

Tisa je do početaka intenzivnijeg zagađivanja predstavljala voden tok duž koga su, u neposrednoj blizini pratećih gradova postojale solidne, dobro uređene i posećene plaže. Otuda se ona može prihvati kao reka sa jednom od najdužih rekreativnih tradicija. Za turizam je od posebnog značaja izgradnja gravitaciono-betonske brane kod Bečeja, čime je ostvarena mogućnost regulacije vodostaja. Temperatura vode pogodna za kupanje na Tisi je karakteristična za period od maja do septembra. Na nekim lokalitetima apsolutno maksimalne temperature iznose i 28-29°C. Iako temperature vode, mogućnosti regulacije vodostaja i proticaja pogoduju plovidbu, ribolovu i rekreaciju (kupališnoj), ipak ujezeravanje vode otežava funkcionisanje sistema za samoregulaciju, što olakšava zagađivanje usled stalnog priliva otpadnih voda. Tisa raspolaže nizom prednosti za kupališni turizam i sportove na vodi. Takođe, neposredna blizina močvarnih površina i terena pogodnih za mreštenje riba pružaju dobre uslove za razvoj ribolova i lova.

Uporedo sa ovim vodenim tokom, sa turističkog aspekta, se može razmatrati pogodnost i značaj složenog hidrosistema *Dunav-Tisa-Dunav*. Iako je kanalska mreža delom osmišljena i konstruisana i za potrebe turizma, ona nije u stanju da pozitivno odgovori ovoj nameni, s obzirom na nekoliko nepovoljnosti: neuređeni tereni za sportove i rekreaciju; sužena vizura kanala usled visokih nasipa; nepostojanje putničkih i turističkih plovnih objekata; nagomilavanje hidrofilne vegetacije i mulja u koritu kanala što otežava kupanje i plovidbu objekata sa dubljim gazom; mestimično visoka zagađenost toka; itd. Najveću smetnju razvoju turizma na lokalitetima koji inače ispunjavaju druge uslove čini zagađenost toka. Ona je najveća tamo gde je i najizraženija koncentracija većih naselja kao potencijalno najobimnijih disperziva. *Tisa* u Vojvodini prima vodu od oko 50 zagađivača. Najkritičnije je stanje u Velikom Bačkom kanalu gde se ona kreće od treće do četvrte klase. Ostali kanali pripadaju drugoj klasi, mada se u vreme kiša zasićuju otrovnim pesticidima sa okolnih

njiva. U banatskom delu najveća zagađenost je u Begeju.

Sava teče kroz teritoriju Srbije u dužini od 206,5 km. Od ulaza u Srbiju do ušća Drine, korito je plitko i obiluje preprekama vegetacijskog porekla koje stvaraju zaklon za ribe, čime nastaju dobri ribolovni reviri. Nizvodno od ušća Drine pesak i šljunak je vrlo mobilan zbog čega ne postoje uslovi za rast vegetacije, tako da je u delu do Sremske Mitrovice karakteristična i nepogodnost za razvoj ovog oblika turizma. Nizvodno od ovog grada nastaje veći broj sprudova sa hidrofilnom vegetacijom, što uslovljava pojavu bogatih ribolovnih punktova. Opšta pojava sprudova, na gotovo celom toku, uslovljava otežanu plovidbu, ali, s druge strane, pogoduje razvoju nekih vidova turizma. Temperatura vode pogodna za kupanje (od juna do septembra) karakteristična je za celi tok u Srbiji. Najviše su temperature u avgustu (Sremska Mitrovica 23,0°C, Šabac 23,1°C i Beograd 23,7°C). Nizvodno od Sremske Mitrovice, u Sremu nalazi se značajan prirodni rezervat - Obedska bara.

Reke kao komplementarne turističke vrednosti. Ravni-čarske reke su toplije o planinskim, poseduju, obično, peskovite i šljunkovite obale, često niske i prostrane zbog čega su pogodnije za kupanje. Niz manjih vodenih tokova u ravničarskim predelima su od značaja za rekreaciju stanovništva ne samo naselja koja se nalaze u njihovim dolinama, već i onih koji pripadaju poludnevnoj ili dnevnoj izletničkoj kontraktivnoj zoni. Uređena kupališta postojala su još tokom 19. veka i bila su u neposrednoj vezi sa gradnjom mlinova - vodenica. Da bi ovi objekti radili u kontinuitetu, čak i onda kada je proticaj bio suviše mali, uz mlinove je reka pregrađivana betonskim branama, sa propustim sa strane, kojima je prema potrebi, protok vode bio sprečavan ili onemogućavan u doziranom iznosu. Usled uspora voda je akumulirana uzvodno od brana, vodena masa je popunjavana celo korito, a dubina vode je znatno povećana. Brane su građene ne samo na glavnom toku već i na mestima gde su se od njega odvajali rukavci čime je postizana još veća kontrola protoka vode, odnosno vodostaja. Takvi delovi reka koji su delom imali karakteristike jezerskih akumulacija bili su vrlo privlačni za kupanje za razliku od delova toka van akumulacija gde su prilazi vode usled promena vodostaja bili teški ili

nemogući usled velikih naslaga mulja. Zagati su postali svojevrsni vodopadi upotpunjavajući svojom atraktivnošću privlačnost takvih mesta, samim tim postali su najposećeniji punktovi duž rečnog toka.

Ovakvi svojevrsni kupališno rekreativni punktovi nastali su na rekama - Karaš, Nera, Bosut, Zlatica i dr.

Kulturna dobra kao resursna osnova turizma Vojvodine

Predmet našeg istraživanja je i identifikacija kulturnih dobara koja mogu inicirati turistička kretanja. Kulturna dobra su tvorevine materijalne i duhovne kulture nastale na prostoru Vojvodine u toku istorije. U zavisnosti od fizičkih, umetničkih, kulturnih, istorijskih svojstava, kao i zavisnosti od mogućnosti turističke valorizacije, kulturna dobra na teritoriji Vojvodine, možemo podeliti u više grupa: 1) arheološka nalazišta, 2) dela sa spomeničkim i umetničkim svojstvima, 3) prostorno-kulturno-istorijske celine, 4) znamenita mesta ili spomen obeležja, 5) folklorno nasleđe i prostori narodnog neimarstva, ostvarenja materijalnog i duhovnog narodnog stvaralaštva, 6) manifestacione vrednosti i 7) ustanove kulture.

Arheološka nalazišta. Panonska nizija je svojim prvim stanovnicima pružala čitav niz pogodnosti za život, koje su se ogledale, pre svega u bogatstvu divljači, velikoj količini vode bogate ribom, kao i plodnoj zemlji. Na osnovu dosadašnjih izučavanja na ovom su prostoru utvrđene kulturne grupe koje se uklapaju u hronološku tablicu praistorije Evrope: Starije kameno doba - paleolit (12000. do 9000. godina pre n. e.), Prelazno doba - mezolit (9000. do 5500. godina pre n.e.), Mlađe kameno doba - neolit (5500. do 3200. godina pre n.e.), Bakarno doba - eneolit (3200. do 2000. godine pre n. e.), Bronzano doba (2000. do 950. godine pre n.e.), Gvozdeno doba (950. godine pre n.e. do Nove ere).

U Vojvodini je veći broj značajnih arheoloških lokaliteta čije bi adekvatno vrednovanje i uređenje moglo biti važno za dalji turistički razvoj. Najznačajniji su lokaliteti iz neolita, koji pripadaju protostarčevačkoj i starčevačkoj kulturi - Grad kod Starčeva (Pančevo), Donja Branjevina kod Deronja (Odžaci) i Gomolova

kod Htrkovaca (Ruma). Iz bronzanog doba (vatinska kultura) su nalazišta kod Vatina i Židovar kod Orešca (opština Vršac), te Dupljaja (Bela Crkva) i Belegiš (Stara Pazova). Na većini ovih lokaliteta i na još nekim (Bač, Batrovci, Vrdnik, Dobanovci, Stari Slankamen; Feudvar i dr.) život se odvijao više milenijuma (višeslojna nalazišta).

Sam kraj stare i početak nove ere na prostoru Vojvodine, prvenstveno njenog dela vezanog za Savu i Dunav, obeležio je rimski kulturni uticaj. Najzanimljiviji su ostaci antičkog grada Sirmijuma koji se nalazi ispod današnje Sremske Mitrovice. Istorija Sirmijuma počinje 34. godine stare ere kada Rimljani zauzimaju ovaj prostor i malo keltsko naselje na obali Save pretvaraju u moćno vojničko utvrđenje. U narednih šest vekova Sirmijum je bio pozornica i svedok uspona i padova najmoćnije imperije sveta. Pored Sirmijuma u Sremu je bio još jedan rimski grad. To je Basiana, rimski grad koji se nalazio na južnoj ivici Sremske lesne zaravni kod sela Donji Petrovci (Ruma). Mada arheološki lokaliteti Vojvodine nemaju veći turistički značaj, primer Viminacijuma kod Kostolca, pokazuje da, uz adekvatna rešenja mogu biti turistički atraktivni.

Iz burnog srednjeg veka nije ostalo mnogo vrednosti. Jedan od spomenika koji bi mogao biti izuzetno atraktivn je tvrđava Bač (prvi put se pominje 1192.), koja je dugo bila zapuštena. Tek poslednjih godina ulažu se napori za uređenje i turističku prezentaciju tvrđave i okoline. Iz nešto kasnijeg perioda je i već pominjana Vršačka kula.

Stara gradska jezgra su ambijentalne, ali i kompleksne kulturne turističke vrednosti. U njima se kombinuju raznovrsni elementi: atraktivnost

arhitekture, savremena ostvarenja, centri su kulturnog, umetničkog i sportskog života itd.

Savremeno urbanističko rešenje gradova je u relativno velikoj meri isključilo motorni saobraćaj iz starih jezgra gradova, pa se obilazak obavlja peške, uz zadovoljstvo što nema automobila. Ali, postoje brojni nedostaci. Treba postaviti informativne table-putokaze, uvoditi nove, savremene načine informisanja turista (elektronske karte, kompjuteri), urediti i obeležiti objekte u kojima su živele poznate ličnosti, koristiti zvučno-svetlosne efekte, organizovati multimedijalne izložbe na otvorenom prostoru itd. Treba razmisliti o uređenju dvorišnih prostora u okviru pojedinih istorijskih objekata, gde bi se turisti mogli odmoriti i osveziti. Vrlo važan segment čine vodiči i ostali turistički radnici. Njihovo obučavanje i podizanje svesnosti odgovornih za mesta koja pripadaju baštini je deo procesa oživljavanja.

U vojvođanske gradove sa očuvanim i u većini slučajeva obnovljenim starim gradskim jezgrima spadaju: Novi Sad, Subotica, Sombor, Zrenjanin, Vršac, Pančevo, Sremska Mitrovica, Kikinda, Apatin, Sremski Karlovci i Petrovaradin.

Seoske ambijentalne celine i etno parkovi. Prepoznatljivo narodno arhitektonsko nasleđe Vojvodine proistiće iz određenih karakteristika njenog prirodno-geografskog i istorijsko-kulturnog razvoja. Turski period nije ostavio nikakvog traga u načinu gradnje kuća ovog područja. Ambijentalne i fizionomske vrednosti današnjih vojvođanskih sela datiraju iz 18. veka, iz vremena terezijanske i jozefinske kolonizacije, kada su se ona počela planski graditi. Prve kolonističke kuće su bile dvodelne, sa malom kuhinjom i velikom sobom. Krov je bio pokriven trskom. Na dvorišnoj strani se nalazila duboka nastrešnica kao prethodnica trema. Prve kuće su bile delimično ukopane u zemlju. Dodavanjem još jedne prostorije dvodelnim kućama nastaje tzv. trodelna kuća (panonska kuća). Jačanjem ekonomski moći, ovaj tip kuća je uvećavan nizanjem prostorija u dubinu parcele. Dogradnjom novih prostorija duž ulice nastaje puna forma vojvođanske kuće (švapska kuća). Pored stambenih prostorija grade se i ekonomski objekti pomoću kojih se može videti

način privređivanja tadašnjeg stanovništva, tokom 18. i 19. veka (vetrenače, ambari i vodenice). Narodno arhitektonsko nasleđe od velikog ili izuzetnog značaja (kuće, ekonomski objekti, mlinovi, vetrenače) nalazi se u oko 30 vojvođanskih naselja. U Vojvodini je sve više pokušaja da se u pojedinim naseljima ili na salašima formiraju i zaštite seoske arhitektonsko-ambijentalne celine (etno parkovi). Pravi seoski ugođaji, očuvane ili obnovljene tradicionalne arhitektonske vrednosti sve češće dolaze do izražaja na brojnim salašima, koji privlače sve veći broj turista u okolini Novog Sada, Sombora i Subotice (Salaš 137, zatim Majkin i Cvetni, Perkov, Babin, Cvejin, Didin, Bošnjakov salaš, itd).

Manastiri. Na teritoriji AP Vojvodine postoji značajan broj dobro očuvanih manastira (samostana), koji svojim umetničkim i kulturno-istorijskim značajem predstavljaju veoma interesantne objekte sa aspekta turizma. Katolički manastiri ili samostani podizani su u većim naseljima, dok su pravoslavni manastiri građeni na zaklonjenim i teže pristupačnim lokacijama, najčešće pored potoka ili izvora. Najveća koncentracija manastira je na Fruškoj gori (16), dok je njihov broj u Bačkoj i Banatu daleko manji. Život u manastirima odvija se prema utvrđenom pravilu, odnosno tipiku. Fruškogorski manastiri predstavljaju jednu od najznačajnijih koncentracija manastira Srpske pravoslavne crkve uopšte. Ovde je na relativno uskom prostoru bilo podignuto čak 35 manastira, od kojih se do danas očuvalo 16. Prema legendama i predanjima manastiri datiraju iz 12. do 15. veka, mada dosadašnja istraživanja vreme njihovog nastanka vezuju za kraj 15. i prve decenije 16. veka, u vreme kada Srbi u masovnim seobama prelaze Savu. Ktitori i osnivači manastira bili su srpski plemeči i članovi njihovih porodica koji su izbegli pred Turcima. Tokom nekoliko vekova fruškogorski manastiri su bili bastion srpske pismenosti, kulture, umetnosti i nacionalne svesti. Za mnoge od njih je najteži istorijski period bio tokom Drugog svetskog rata, kada su od fašista rušeni, paljeni i pljačkani, posle čega neki ni do danas nisu obnovljeni. Većina od njih se nalazi u izvanrednom prirodnom okruženju, što još više naglašava njihov turistički značaj. Geografsko-turistički položaj fruškogorskih manastira veoma je različit. U odnosu na važnije drumske saobraćajnice mogu se svrstati u

četiri grupe: podunavsku ili severnu (Rakovac, Beočin, Divša ili Đipša) duž Podunavske magistrale, istočnu kojoj se najlakše prilazi sa starog putu Novi Sad - Beograd (Krušedol, Velika Remeta i Grgeteg), srednju koja je najpristupačnija sa puta Novi Sad - Ruma (Staro i Novo Hopovo, Vrdnik ili Nova Ravanica, Jazak, Mala Remeta, Bešenovo) i zapadnu koja je skoncentrisana sa južne strane Partizanskog puta koji ide grebenom Fruške gore (Šišatovac, Petkovica, Kuveždin). Ovoj grupi pripada i manastir Privina Glava. U ostalom delu Vojvodine poznati su manastiri Bođani (opština Bač), Kovilj (Novi Sad), Mesić (Vršac) i Vojlovica (Pančevo). Od katoličkih manastira najpoznatiji su oni u Baču, Subotici i Petrovaradinu.

Znamenita mesta su prostori vezani za događaj od posebnog značaja za istoriju, područja sa izraženim elementima prirodnih ili radom stvorenih vrednosti kao jedinstvene celine, kao i spomen grobovi ili groblja i druga spomen obeležja koja su podignuta radi trajnog očuvanja uspomene na značajne događaje, ličnosti i mesta iz nacionalne istorije, od posebnog kulturnog i istorijskog značaja (Zakon o zaštiti kulturnih dobara). Kako neka od ovih mesta predstavljaju značajna izletišta, to najbolje potvrđuje da se istorijska dešavanja, kroz osmišljavanje turističkih manifestacija, ili na neki drugi način, mogu koristiti i za turističku prezentaciju. Jedno od tih znamenitih mesta je najpoznatije fruškogorsko izletište i stecište brojnih ekskurzija – Stražilovo sa grobom Branka Radičevića. Za turiste bi mogla biti interesantna i Kapela mira na čijem je mestu potpisana Karlovački mir 1699. godine, izuzetno značajan ne samo za nacionalnu, već i za celokupnu evropsku istoriju. Kao znamenito mesto zaštićena je i rodna kuća Mihajla Pupina, svetski poznatog naučnika, rođenog u Idvoru 1854. godine. Pored ovih lokaliteta ima još onih koji bi uz adekvatnu promociju mogli postati turistički atraktivni.

Etnografsko (folklorno) nasleđe u Vojvodini pored ostalog obuhvata: 1) zgrade i prostore narodnog neimarstva u koje spadaju kuće od naboja i satrščanim krovom, zemunice i razni pomoći objekti, kao što su to ambari, na primer; 2) ostvarenja materijalne i duhovne kulture stvaralaca iz naroda, kao što su nošnja sa elementima izvornosti, atraktivnosti

i kuriozitetnosti, zatim izvorna muzika, naivno slikarstvo i vajarstvo (Kovačica i Uzdin); 3) ostvarenja tehničke kulture naroda, u koje spadaju proizvodi raznih starih заната.

Ostvarenja materijalne i tehničke kulture naroda ulaze u kategoriju pokretnih etnografskih ili folklornih dobara i kao takva mogu biti prezentirana posetiocima u vidu postavki koje su sastavni deo zgrada i prostora narodnog neimarstva, odnosno kao delovi domaćinstava ili alati koje su sastavni deo okućnice i kao takve koriste se za poslove u kući, u zanatskim radionicama ili se upotrebljavaju za obavljanje poslova u poljoprivredi. Ovakvi načini prezentiranja folklornog nasleđa, imaju niz nedostataka i otuda podrazumevaju postojanje teških i gotovo nepremostivih prepreka za masovniju turističku posetu (izrazit disperzivni razmeštaj, loš kvalitet saobraćajnica i često nizak nivo atraktivnosti). Osim nepokretnih, značajan deo turističke ponude Vojvodine čini i folklorno nasleđe u vidu pokretnih predmeta, od kojih je najveći deo smešten u muzejskim zbirkama većih gradova. Folklorno nasleđe pripremljeno za prezentaciju nalaze se u etnološkim zbirkama vojvodanskih muzeja, a ima veliki broj manjih privatnih zbirk u pojedinim selima, koje čekaju pravu prezentaciju.

Turističke manifestacije. Za razvoj turizma veoma važno je i organizovanje velikog broja manifestacija različitog karaktera, kako bi turistička ponuda bila još atraktivnija. Sa svojom etničkom šarolikošću, folklorom, muzikom, igrom i raznolikim tradicionalnim vrednostima Vojvodina ima izuzetne predispozicije za organizovanje turističkih manifestacija. U ovom segmentu razvoja turizma kao uzor može poslužiti Mađarska. Vojvodina ima veliki broj manifestacija, a u zavisnosti od oblasti kojoj pripadaju, manifestacije mogu biti: etnografske, umetničke, privredne, sportske i zabavno-turističke. Specifični oblici materijalne i duhovne kulture nekog naroda predstavljaju etnografske vrednosti – običaji, nošnja, izvorna muzika, ishrana i način života. Od etnografskih manifestacija najznačajnije su: Dužijanca, Zlatni klas, Risarski dani, Crvena ruža, Dani novog hleba, Slovačke narodne svečanosti, Durindo, Đendješ Bokreta, Festival muzike i folkloru

Rumuna, Vršački venac itd. Na prostoru Vojvodine održava se i veliki broj umetničkih manifestacija, koje se dele na: muzičke (Egzit, Festival duhovne muzike pravoslavnih zemalja u Novom Sadu, Festival omladinskih horova u Zrenjaninu, Festivali narodne muzike u više mesta itd), likovne (Dečije likovno proleće u Pančevu, Likovne kolonije u više gradova itd), pozorišne (Sterijino pozorje, Pozorišni maraton u Somboru, Majske pozorišne svečanosti u Kikindi itd), filmske (Filmski festivali u Novom Sadu i Paliću) i književne (Brankovo kolo, Dani Đure Jakšića, Memorijal M. Antića, Milici u pohode, Dositejevi dani i dr.). Brojne su i privredne manifestacije u okviru Novosadskog sajma (najposećeniji je Poljoprivredni sajam, 600.000 posetilaca), ali i u drugim gradovima. Atraktivne su manifestacije posvećene berbi grožđa (Vršac, Sr. Karlovci) i Dani ludaje u Kikindi. Sve veću privlačnost imaju i Sabor pčelara (Devojački bunar), Dani žetve (Rimski Šančevi), Dani piva u Zrenjaninu, Kobasicijada u Turiji, Slaninijada u Kaćarevu, Pudarski dani u Irigu itd. Mnoge sportske manifestacije imaju i turistički značaj, a najvažnije su: Biciklistička trka kroz Vojvodinu, Fruškogorski maraton, Zobnatičke konjičke igre, Auto-moto trke Novi Sad, Lički Višeboj u Prigrevici i druge. Zabavno-turističke manifestacije su sve brojnije i interesantnije.

Saobraćajna povezanost

Drumski saobraćaj. U razvoju turizma na teritoriji Vojvodine, saobraćaj i saobraćajna sredstva predstavljaju usko grlo razvoja. Saobraćajnice i saobraćajna sredstva predstavljaju organski deo turi-stičke ponude ne samo kvantitetom svoje mreže već i kvalitetom. Problemi u saobraćaju prenose se na turizam, odnosno na ukupan kvalitet turističke ponude. One čine osnove za formiranje turističkih tokova, tako da neposredno uz saobraćajnica dolazi do formiranja tzv. turističkih pravaca. U prevozu putnika i turista u Vojvodini, danas najveći značaj ima drumski saobraćaj (uključujući i gradski), zatim železnički, rečno-kanalski saobraćaj koji se posle zastoja tokom devedesetih godina 20. veka, postupno stavlja u funkciju turizma posle 2000. godine. Ključnu prekretnicu u formiranju ovog redosleda predstavlja početak sedamdesetih godina. Do tada je primaran

Ustanove kulture. Muzeji predstavljaju riznice prošlosti. To su ustanove kulture kojima je društvo poverilo spomenike kulture, prirode i tehnike, da ih sistematski i planski sakupljaju, čuvaju, izlažu i naučno proučavaju, a sve sa ciljem da se ljudi upoznaju sa dokumentima prošlosti, sa fondovima namenjenim unapređenju nauke i kulture. Napoznatiji muzeji u Vojvodini su: Vojvođanski muzej u Novom Sadu, Gradski muzej u Beloj Crkvi, Muzej u Somboru, Muzej u Subotici, Narodni muzej u Vršcu, Muzej Srema u Sremskoj Mitrovici, Narodni muzej u Zrenjaninu, Pozorišni muzej Vojvodine, Poljoprivredni muzej u Kulpinu .

Galerija je izložbeni prostor gde se izlažu slike, grafike i skulpture, odnosno umetnička dela. Za razliku od muzeja kao kompleksnih institucija, galerije su zbirke privatnog ili javnog karaktera. Po svom značaju i veličini one mogu da dostignu muzeje. U Vojvodini u značajne galerije spadaju: Galerija Matice srpske, Spomen-zbirka Pavla Beljanskog u Novom Sadu, Galerija likovne umetnosti - Poklon zbirka Rajka Mamuzića, Galerija "Likovni susret" u Subotici, Galerija "Milan Konjović" u Somboru.

značaj imao železnički saobraćaj (1965.), potom su sledili drumski i rečno-kanalski.

S obzirom da Vojvodina predstavlja jednu od važnih prirodnih veza pojedinih delova evropskog kontinenta, njenu teritoriju presecaju značajni međunarodni drumski pravci. Ukupna dužina puteva iznosi 6.468 km, od čega sa savremenim kolovozom 5.376 km, sa tucanikom 128 km i zemljani i neprosečeni putevi 964 km. Razvijenost putne mreže sa tvrdom podlogom iznosi 22,42 km/100 km². Prema privrednom značaju Vojvodina raspolaže sa 1.650 km magistralnih puteva, 1.797 km regionalnih i 3.021 km lokalnih.

Preduzeća drumskog saobraćaja su 2005. raspolagala sa 769 autobusa, koji su prešli ukupno 44.551.000 km,

prevozivši oko 32 miliona putnika.

Drumske saobraćajnice kao tranzitni koridori (i gravitacione turistički atraktivne zone).

Analizirajući saobraćajnice sa aspekta vrste kolovoza možemo zaključiti da je stanje solidno, iako bi kvalitet puteva trebalo prilagoditi evropskim standardima. Od ukupno 3319 km magistralnih i regionalnih puteva

Magistralni i regionalni putevi na teritoriji AP Vojvodine

Br. puta	O p i s p u t e v a
M-(E-70)	Granica Hrvatske (kod Lipovca) - Dobanovci - Beograd
M-1/9	Granica AP Vojvodine - Pančevo - Uljma – Vršac - Vatin - Rumunija
M-3	Hrvatska - most kod Bogojeva - Kula - Bečeј - Novo Miloševo - Kikinda - Rumunija
M-7	Hrvatske - B.Palanka - Novi Sad - Zrenjanin - Žitište - S. Crnja - Rumunska granica
M-7/1	Zrenjanin - sa M-7 - Sečanj - Plandište - Vršac - po M-1/9 - B. Crkva - Kaluđerovo - Rumunija
M-17/1	Hrvatska - most na Dunavu - Bezdan - Sombor - Bajmok - Subotica - Kelebiјa - Mađarska
M-18	Mađarska - B. Breg - Bezdan - po M-17/1 – Sombor - B. Palanka - Kuzmin – Hrvatska
M-18/1	B. Palanka - veza sa M-18 - Ilok - Šid - Adaševci - put M-1
M-21	Petrovaradin - veza sa M-22/1 - Ruma - most na Savi kod Šapca
M-22	Mađarska - Horgoš - Subotica - B. Topola - Novi Sad - Beograd
M-22/1(E-75)	Mađarska - veza sa M-22 kod Feketića - Srbobran – Novi Sad - Indija - S. Pazova – Batajnica
M-22/2	Maradik - veza sa M-22/1 - Indija - veza sa M-22
M-24	Subotica - Senta - Čoka - Kikinda - Zrenjanin - Kovačica - Pančevo – Kovin - reka Dunav
M-24/1	Ečka - veza sa M-24 - Perlez - Čenta
R-101	Veza sa M-3 kod Bogojeva - Apatin - Sombor - veza sa M-18 - Kljajićevo - Crvenka - veza sa M-3
R-102	B.N.Selo - Bač - Ratkovo - Parage - Silbaš - B.Petrovac - Rumenka - Novi Sad - veza sa M-7
R-103	Hrvatska - Šid - Bačinci - Kukujevci - Kuzmin - veza sa M-21 - Prhovo - Karlovčić
R-103/1	Kukujevci (veza sa R-103) - M-18
R-103/2	S.Mitrovica (veza sa R-103) - M-1 na km 511+638
R-103/3	S.Mitrovica (veza sa R-103) - M-21
R-103/4	Prhovo (veza sa R-103) - Šimanovci (veza sa M-1)
R-104	Žabalj (veza sa R-122) - Gospodinci - Temerin - Sirig - Zmajev - Pivnice - Odžaci – veza sa M-3
R-105	Kljajićevo - (veza sa R-101) - Telečka - B.Sokolac (veza sa R-108)
R-105/1	Granica sa Mađarskom - Riđica - Stanišić - S.Miltetić - Čonoplja - Kljajićevo
R-106	Granica Vojvodine (M-18/1) - Erdevik (M-18) - Mandelos (R-116) - Ruma (R-103) - S.Pazova
R-107	Hrvatska - Neštín - Banoštor - Čerević - Beočin - Sr.Kamenica - Petrovaradin - M-22/1
R-108	Bajmok - Pačir - S.Moravica - B.Sokolac (R-105) - B.Topola - Milešev - Bečeј (R-122)
R-109	Putinci (R-106) - Indija - M-22/1 - N.Karlovci - N.Slankamen - reka Dunav
R-110	M-7 - Kać - Šajkaš (R-122) - Titel - Perlez - (M-24/1) - Kovačica (M-24) - Padina (R-123)
R-110/1	Padina - R-110 - Samoš - R-123
R-112	Mađarska - Đala - S.Krstur - M.Kneževac - R-111 - Čoka - M-24 - Crna Bara - R-123 - Granica
R-114	N.Bečeј (M-3) - Bašaid (M-24) - Nova Crnja (M-7)
R-114/1	Bašaid - Torda - B.Karađorđevo - veza sa R-123 kod Spskog Itebeja
R-115	R-123 - Gaj - Dubovac - Vračev Gaj - Bela Crkva - M-7/1
R-115/1	Dunav - B.Palanka - Vračev Gaj (R-115)
R-116	R-107 - Sviloš - Ležimir - Mandelos (R-106) - S.Mitrovica (R-103) - Noćaj - Bogatić
R-118	Feketić (M-22) - Vrbas - Kucura - S.Selo (R-119)

R-119	Horgoš (M-22) - Kanjiža - M-24 - M-23 - Despotovo - R-104 - B.Palanka - Tornjoš (R-119)
R-119/1	Žednik (M-22) – Žednik - Čantavir - Tornjoš (R-119)
R-119/2	Veza sa M-7 - Čelarevo - Gajdobra
R-119/3	Zimonjić - Velebit - veza sa M-24
R-120	B.Gradište - R-122 - Temerin - B.Jarak - Novi Sad - M-27
R-121	Golubinci - R-106 - Popinci - M-1
R-122	Senta - M-24 - Ada - Mol - B.Petr. Selo - Bečej - M-3 - Đurđevo - Šajkaš - R-110 - M-22
R-123	B.Arandjelovo - R-111 - C.Bara - R-112 - Mokrin - Kikinda - M-3 - R.Selo - Begejci - Krajišnik - Neuzina - Jarkovac - Ilandža - Alibunar - B.Karlovac - M-1/7 - Deliblato - Kovin - M-24
R-123/1	Begejci - R-123 - Žitište - M-7
R-123/2	Krajišnik - R-123 – Jaša Tomić - granica Rumunije
R-123/3	Neuzina - R-123 - južno od Sečnja - M-7/1
R-123/4	Državna granica - Međa - veza sa R-123
R-123/5	Jaša Tomić (R-123/2) - Sečanj (M-7)
R-124	Čenta - M-24/1 – Baranda - Opovo - Sefkerin - Glogonj - Jabuka - M-24
R-125	Plandište - M-7/1 - Barice - Jermenovci - Janošik - Lokve - Alibunar - M-1/9
R-126	Vršac - M-1/9 - Straža - M-7/1
R-127	Rumenka - R-102 - Kisac - Stepanovićevo - Zmajev - B.Dobro Polje - Vrbas - M-3
R-128	M-1 - Morović - Jamena - granica Hrvatske prema Radincima
R-129	Srbobran – Čurug
R-130	Rakovac – Maradik

Izvor: Zakon o putevima, Sl. glasnik Rep. Srbije, br.46/1991.

94,68% ima savremen kolovoz. Za bolje pružanje usluga u tranzitnom turizmu potrebna je bolja izgrađenost i osposobljenost objekata pored glavnih putnih pravaca, kao što su: moteli, restorani, parkinzi, mini šopovi, benzinske pumpe, servisne radionice, pošte, banke, telefonske govornice itd. Bolja organizacija usluga pored saobraćajnica povećala bi potrošnju tranzitnih turista, odnosno i devizni priliv. Razvoj turizma na turistički atraktivnim prostorima u široj i užoj zoni puteva sa jakim tranzitom, kao i prostorno uređenje, treba usmeravati posebnim programima, a tranzitni turizam bi trebalo da bude jedan od osnovnih oblika turizma. Kada su u pitanju prirodne vrednosti i njihov značaj za tranzitni turizam najveći značaj imaju: vodni resursa i zaštićene prirodne vrednosti. Od antropogenih resursa izdvajaju se prostorno kulturno-istorijske celine, posebno fruškogorski manastiri, kulturne ustanove, etnografsko bogatstvo, tradicionalne običajno-narodne svečanosti i kulinarstvo. Tranzitni turizam Vojvodine prvenstveno je vezan za dve drumske saobraćajnice. U drumske saobraćajnice kao tranzitne koridore u čijoj se gravitacionoj zoni nalaze turistički

atraktivne zone, spadaju međunarodni magistralni putevi E-75 i E-70.

Najznačajniji je svakako autoput E-75. On pripada istočnoevropskom, odnosno u užem smislu jugoistočnom turističkom pravcu koji vodi iz severozapadnih i srednjih delova Evrope preko teritorije naše zemlje do južne Evrope. Ovaj turistički pravac je do sada najmanje eksploatiran, a u našu zemlji su njime dolazili turisti iz istočnoevropskih zemalja, prolazili kroz Vojvodinu i putovali ka Jadranskom, Crnom ili morima u Grčkoj. Mali obim turističkih kretanja ovim turističkim pravcem, je do sada rezultat nedovoljno aktivirane inicijalne turističke tražnje i niskog kvaliteta tehničke opremljenosti saobraćajnica, kao i nedovoljno turistički afirmisanog prostora koji nije privlačio turiste iz srednje i zapadne Evrope. Turističko aktiviranje najznačajnije vojvođanske i srpske saobraćajnice koja je ujedno deo istočnog turističkog pravca, može da se realizuje kroz dve turističke zone: šиру zonu (1) i užu zonu autoputa (2). Šira zona autoputa uključuje dve turističke regije Vojvodine: Subotičko-gornjotisku i Podunavsko-

fruškogorsku. U užoj zoni autoputa turistička ponuda je specifična u tom smislu što je sasvim prilagođena potrebama trazitnog putnika. Turistički sadržaji se osmišljavaju izgradnjom lokaliteta koja se kategorisu u četiri celine, koje ujedno čine i sadržaje različitog ranga ili nivoa: turističko-servisne zone, moteli, odmorišta i parkinzi.

Komunikacija E-70 svojim jednim segmentom prolazi kroz južni deo Vojvodine spajajući je sa Hrvatskom kod Batrovca, a zatim idući preko Sremske Mitrovice ulazi u Beograd. Ovaj deo puta čini deonicu M-1. Iz Beograda se dalje usmerava prema Pančevu, nastavlja se prema Vršcu i graničnom prelazu Vatin nastavlja prema Temišvaru i Bukureštu. Značaj ovog puta je, pre svega u tome što se nalazi na teritoriji Beograda u direktoj vezi sa putem E-75. Deo puta M-1 ima karakteristike autoputa, koji će sa zaobilaznicom oko Beograda olakšati vožnju prema jugu Srbije. U južnom Banatu ovaj put pruža dobre uslove za razvoj tranzitnog turizma. Međutim, ponuda ugostiteljskih i hotelijerskih, automoto usluga i slično, duž puta je neorganizovana, ali ona zato postoji u većim gradskim naseljima. Izrazito tranzitna pozicija ovog dela Vojvodine (južni Banat) može se na osmišljen način uklopiti sa atraktivno vrlo bogatom i raznovrsnom vršačko-podunavskom turističkom mikroregijom.

Iako je **železnički saobraćaj** izgubio primarnu ulogu u turističkom prometu, ipak se njegov značaj zadržava naročito u povezivanju kontinentalnih emitivnih centara sa planinskim, banjskim i klimatskim mestima, gradskim turističkim centrima, udaljenijim destinacijama do kojih vode moderne železničke pruge i turistički vozovi. I pored niza nedostataka sa stanovišta optimalne povezanosti mreže, sporosti, kvaliteta i udobnosti prevoza itd., ovaj vid saobraćaja svojim niskim cenama prevoza i drugim prednostima zadržće značajno mesto među ostalim granama saobraćaja koje su u funkciji turizma. Prosečna gustina železničke mreže na teritoriji Srbije iznosi 4,1 km/100 km, što se podudara sa stanjem u nekadašnjoj SFR Jugoslaviji. Međutim, postoji vrlo izražena neravnomernost u rasporedu pruga: u severno ravničarskom delu, u Vojvodini gustina iznosi 8,6 km/100 km², u Centralnoj Srbiji je 3,6 km/100 km², a na Kosovu i Metohiji je sa 2,8 km/100 km².

Rečno-kanalski saobraćaj svojom dužinom od 1.398 km plovidih puteva ima prosečnu gustinu od 6,49 km/100 km². Osim građevinskog materijala, nafte, nemetaličnih minerala i metala, značajan promet imaju poljoprivredni proizvodi i kabasti industrijski proizvodi. Rečna trgovačka flota raspolaže sa 121 plovilom koje su realizovale promet od 15,5 miliona tona robe godišnje. Najveći plovni deo mreže pripada Hidrosistemu Dunav-Tisa-Dunav u dužini od 664 km ili 47,5% ukupne plovne mreže. To je povoljna okolnost jer je oko ove mreže najveća koncentracija agroindustrije. Na drugom mestu po dužini plovnog dela nalazi se Dunav sa 358 km, potom sledi Tisa sa 164 km, Sava sa 159 km i Tamiš sa 53 km.

Nedostatak domaćeg putničkog rečno-kanalskog saobraćaja negativno utiče na razvoj turizma na Dunavu. Sa izgradnjom kanala koji ovu reku spajaju sa Majnom i Rajnom nastali su uslovi za intenzivnije iskorišćavanje ovih pogodnosti za plovidbu Dunavom uz posetu usputnim lokalitetima i centrima. Otuda treba temeljno prići rekonstrukciji postojeće flote i njeno povećavanje novim, modernijim plovilima koji bi odgovarali organizaciji tura na većim rastojanjima; izgradnji pristaništa sa adekvatnim sadržajima za prijem, remont brodova i prihvatanje ovakve kategorije turista; sinhronizovana gradnja objekata na Dunavu ili drugim frekventnim rečnim i kanalskim tokovima koji će biti podređeni potrebama modernog nautičkog turizma. Za potrebe funkcionisanja rečnog saobraćaja u Vojvodini koriste se pristaništa u Novom Sadu, Apatinu, Kovinu, Pančevu i Sremskoj Mitrovici i dr. Da bi se razvijao turizam na vodama, kroz dugoročne kredite treba graditi nautičkih marina i dokova, sa svim potrebnim sadržajima.

Turistička receptiva - hotelijerska i restoraterska osnova

Izgradnja hotelijerskih i restoraterskih kapaciteta, nije samo podređena potrebama turizma, kao što je to uostalom karakteristično i za saobraćajne i trgovinske objekte oni se, inače, u velikoj meri koriste za potrebe

turizma. Ranije su novoizgrađeni objekti građeni kao rezultat investicija i pomoći iz sredstava opština i Republike, a poslednjih godina najveći broj objekata je podignut privatnim kapitalom.

Smeštajni kapaciteti 2001-2005

Godina	Srbija		Vojvodina	
	Sobe	Ležaji	Sobe	Ležaji
2001.	37168	92490	3526	7635
2002.	36575	87325	3538	7639
2003.	35812	85634	3558	7689
2004.	36163	85867	3942	8788
2005.	36644	86731	3950	8896

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije, Statistički godišnjak Srbije, 2006.

Ugostiteljstvo 2001-2004. u Vojvodini

Parametri	Godina	Srbija	Vojvodina
Poslovne jedinice	2001.	16260	4809
	2002.	17039	5045
	2003.	17028	4277
	2004.	16652	4339
Zaposleni	2001.	71049	12822
	2002.	69877	13904
	2003.	66895	13326
	2004.	65671	12870
Promet, hilj. din.	2001.	811782	128112
	2002.	819129	136550
	2003.	828285	132714
	2004.	838848	124557
Lančani indeksi prometa u stalnim cenama	2001.	100,1	100,1
	2002.	100,9	105,1
	2003.	101,1	103,4
	2004.	101,3	94,7

(Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije, Statistički godišnjak Srbije, 2006.)

Razumljivo je da se ovakav odnos investicija odrazio na stanje smeštajnih kapaciteta po vrstama mesta. Na teritoriji Srbije najveći deo ulaganja bio je usmeren na gradnju kapaciteta u banjskim mestima. Do sredine sedamdesetih godina na trećem mestu po veličini kapaciteta bila su sedišta republika i pokrajina. Njih potom zamenjuju planinska mesta s obzirom na to da se više planine proglašavaju prioritetnim turističkim regijama i da se nastoji da one, pored banja, postanu pokretači kontinentalnog turizma.

Struktura receptivnih kapaciteta. Smeštajni kapaciteti (hotelijerstvo) predstavljaju jednu od najneophodnijih osnova turističkih kretanja, tako da se moraju uzeti u obzir pri određivanju stepena razvijenosti turizma.

Kapaciteti za smeštaj u ugostiteljstvu dele se na osnovne i komplementarne. Prvoj grupi pripadaju hoteli, pansioni, moteli, turistička naselja, prenoćišta i gostonice. Komplementarnim kapacitetima pripadaju objekti za smeštaj u banjskim i klimatskim lečilištima, planinarski domovi i kuće, radnička odmarališta, dečija i omladinska odmarališta, kampovi, privatne sobe, brodske kabine i kola za spavanje. Ostale kategorije smeštaja znatno zaostaju za navedenim. Relativno dobro stanje kampova verovatno da će biti održavano na uzlaznom nivou, dok će sadašnje dobro stanje radničkih, dečijih i omladinskih odmarališta biti na stagnatnom ili silaznom nivou, pre svega zbog eventualnog završetka procesa privatizacije ovih objekata.

Poslovne jedinice i zaposleni, po vrstama ugostiteljskih objekata u Vojvodini i Srbiji

Regija	Republika Srbija				Vojvodina			
	poslovne jedin.		zaposleni		poslovne jedin.		zaposleni	
Parametri	2003.	2004.	2003.	2004.	2003.	2004.	2003.	2004.
Godina	2003.	2004.	2003.	2004.	2003.	2004.	2003.	2004.
Ukupno	17028	16652	66895	65671	4277	4329	13326	12870
Hoteli	253	258	12399	12274	37	39	1963	1967
Pansioni	29	29	329	309	5	9	100	151
Moteli	92	78	1866	1769	23	21	462	425
Prenoćišta	35	38	428	605	6	8	87	67
Turistička naselja	8	5	145	110	1	-	25	-
Banjska i klimatska lečilišta	20	21	1589	1829	-	1	-	17
Dečija i omladinska odmarališta	24	23	645	510	1	1	31	31
Kampovi	23	8	168	50	1	1	6	4
Restorani	2821	3287	14476	11879	476	810	2638	2556
Restorani društvene ishrane	212	216	3744	3352	16	45	289	379
Gostonice i krčme	39	31	235	184	16	6	79	24
Kafane	2883	2602	5486	7492	541	486	1172	894
Barovi	2610	2761	4938	5792	901	910	1394	2419
Bifei	4225	4005	7187	6128	1259	1209	2117	1625
Poslastičarnice	14	15	109	114	-	2	-	6
Picerije	471	519	1464	1782	180	173	715	859
Ćevabdžinica	1094	650	1749	966	149	49	281	72
Ostalo	2175	2106	9938	10526	665	559	1967	1374

(Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije, Statistički godišnjak Srbije, 2006.)

Za razliku od smeštajnih, broj jedinica restoraterskih kapaciteta pokazuje rast izraženje kontinuiranosti. U pomenutom periodu najveći rast je zapažan kod objekata koji su ranije bili nepoznati ili ograničavani kao i oni gde je privatni sektor poprimio presudnu ulogu u ekspanziji. Tako je najveću proporcionalnost povećanja pokazao broj barova. U drugom slučaju, preovlađujuća uloga privatnog sektora je uslovila da je broj kafana povećan za više od trideset puta; potom slede - bifei, oko pet puta, klasični restorani, takođe za oko pet puta itd.

S druge strane, znatno je smanjen broj gostionica i krčmi, prenoćišta, planinarskih domova i ekspres restorana. Smanjenje broja ovih jedinica može imati odraza na neke vidove turističkih kretanja. Tako se smanjenje broja planinarskih domova održava negativno na planinarenje. Uz to treba uzeti u obzir i činjenicu da je veliki broj domova duž tradicionalnih planinarskih trasa sa nezadovoljavajućim kvalitetom usluga i smeštaja.

2.4. Turistički promet i potrošnja

Republiku Srbiju je 2006. godine posetilo ukupno 2.006.488 turista, koji su realizovali ukupno 6.592.622 noćenja. Većinu turističkog prometa ostvarili su domaći turisti (84,6%), a manji deo inostrani turisti (15,4%). Boravak turista gostiju bio je duži i trajao je u proseku 3,6 dana, dok je boravak stranih turista u Srbiji proveo prosečno 2,2 dana. 2007. godine Srbiju je posetilo ukupno 2.306.558 turista, koji su realizovali ukupno 7.328.692 noćenja. Vojvodinu je 2007. godine posetilo ukupno 314.222 turista, koji su realizovali

ukupno 834.487 noćenja. Pokrajinu je dakle posetilo 13,3% turista (domaćih i inostranih) koji su boravili u Srbiji i realizovali 11% od ukupnog noćenja turista u državi. Kao i na nivou Srbije i u Vojvodini većinu turističkog prometa ostvarili su domaći gosti (189.587 dolazaka i 557.843 noćenja), a manji deo inostrani turisti (77.611 dolazaka i 165.527 noćenja) (podaci iz 2006. godine). Boravak domaćih gostiju bio je takođe duži i trajao je u proseku 2,9 dana, dok su strani turisti u Vojvodini proveli prosečno 2,1 dana.

Turistički promet u Srbiji i Vojvodini 2006. godine

Teritorija	Turisti			Noćenja turista			Prosečno noćenja	
	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani	Ukupno	Domaći	Strani
Srbija	1.537.646	468.842	2.006.488	5.577.310	1.015.312	6.592.622	3.6	2.2
Vojvodina	189.587	77.611	267.198	557.843	165.527	723.370	2.9	2.1

(Izvor: Republički zavod za statistiku)

Turistički promet u Srbiji i Vojvodini u periodu 2001-2007

	Republika Srbija			Vojvodina		
	Dolasci	Noćenja	Prosečan boravak	Dolasci	Noćenja	Prosečan boravak
2001	2.129.128	7.195.272	3.38	284.336	747.529	2.63
2002	2.209.675	7.206.734	3.26	282.837	724.095	2.56
2003	1.997.947	6.684.592	3.35v	245.614	686.161	2.79
2004	1.971.683	6.642.623	3.37	239.067	685.956	2.87
2005	1.988.469	6.499.352	3.27	260.503	734.878	2.82
2006	2.006.488	6.592.622	3.29	267.198	723.370	2.71
2007	2.306.558	7.328.692	3.18	314.222	834.487	2.66

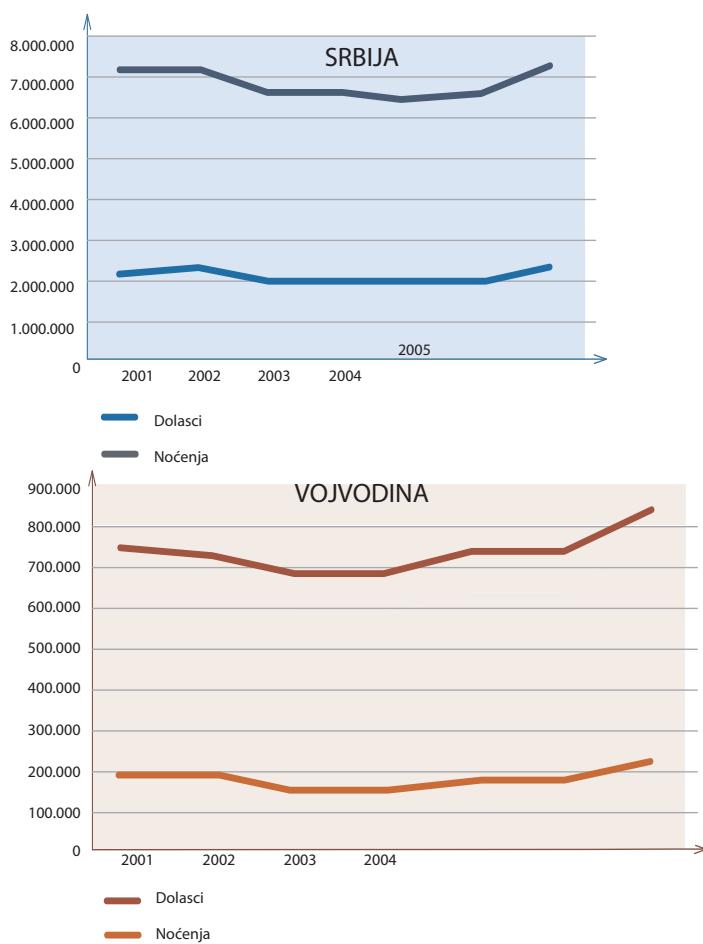
Izvor: Republički zavod za statistiku

Turistički promet Republike Srbije kao i Vojvodine u poslednjih sedam godina je beležio uspone i padove. Broj od ukupno 2,2 miliona dolazaka i 7,2 miliona noćenja u 2001 i 2002 godini je tokom naredne tri godine pao za 9,8% na ukupno 6,5 miliona dolazaka i 2 miliona noćenja u 2005. godini. Zatim je sledio blagi uspon 2006. godine (od 1,4%) i izrazito povećanje dolazaka i noćenja turista (i domaćih i stranih) u 2007. godini, kada je prevaziđen nivo prometa iz

2002. godine. Turistički promet u Vojvodini je imao sličan stepen pada i rasta. U 2001. godini je ostvareno skoro 300.000 dolazaka i 750.000 noćenja (domaćih i stranih turista ukupno), da bi zatim sledio nagli pad broja poseta i noćenja, a od 2005. godine imamo konstantan rast, tako da je pokrajinu u 2007. godini posetilo ukupno 314.222 turista sa 834.487 noćanja. Turisti su 2007. godine provodili u proseku 2,66 dana u Vojvodini.

Dok je Srbija, kao i u većina drugih zemalja 2008. godine imale pad turističkog prometa zbog svetske ekonomske krize, AP Vojvodina je zabeležila rast u toj privrednoj grani od oko pet procenata. Prema podacima Turističke organizacije Vojvodine u pokrajini je 2008.g. boravilo više od 330.000 turista ukupno, od kojih su trećina bili strani gosti, dok je u isto vreme ostvareno oko 880.000 noćenja ukupno, što je za šest procenata više u odnosu na prethodnu godinu. Najveći promet, posmatrano prema broju dolazaka i noćenja, ostvarili su gosti iz Crne Gore i BiH, a potom slede Nemci, Slovenci, Italijani i turisti iz Makedonije. Planovi, prema Strategiji razvoja turizma Srbije, su da se u 2015. godini ostvari 20 miliona turističkih noćenja.

Broj dolazaka i noćenja turista u Srbiji i Vojvodini u periodu od 2001. do 2007. godine



Izvor: Republički zavod za statistiku

Što se tiče ostvarene turističke potrošnje indikativni mogu biti sledeći podaci o deviznom prilivu od turizma u Srbiji:

Devizni priliv od turizma u Srbiji

Godina	Prihod (u dolarima)
1989	500 miliona
2000	26,5 miliona
2002	77,3 miliona
2003	139,7 miliona
2004	220,7 miliona
2005	304,0 miliona
2006	400,0 miliona
2007	531,3 miliona
2008	740,0 miliona

Devizni priliv od turizma u Srbiji 2007. godine iznosio je 531,3 miliona dolara, što je 30 odsto više nego u 2006 godini, to je značajan pomak, s obzirom da je 2000. godine prihod od turizma iznosio 26,5 miliona dolara. Devizni prihod Srbije od turizma 2008. godine je bio oko 740 miliona dolara ili za 200 miliona dolara više nego prethodne godine. Planovi, prema Strategiji razvoja turizma, su da se u 2015. godini ostvari prihod od dve milijarde dolara.

Uzevši u obzir sklonost ka trošenju, važno je utvrditi koji segment turista preovladava. Kao i u Srbiji u celini, tako i u Vojvodini preovlađuju individualni turisti, u iznosu od 64% (Srbija 40%) od ukupnog broja turista. Prisustvo organizovanih grupa turista iznosi 29% (Srbija 40%) i kampera svega 7% (Srbija 4%).

Priliv novčanih sredstava stranih turista u Vojvodini u periodu 1989-2007. godine

Priliv novčanih sredstava stranih turista u Vojvodini u periodu 1989-2007. godine

Godina	Priliv novčanih sredstava po turisti (\$)	Priliv novčanih sredstava po danu (\$)
1989.	531	330
1990.	470	282
1991.	386	187
1992.	591	249
1993.	325	125
1994.	374	152
1995.	443	163

1996.	286	113
1997.	319	130
1998.	281	106
1999.	145	52
2000.	171	66
2001.	176	72
2002.	248	105
2003.	471	202
2004.	563	259
2005.	672	307
2006.	872	403
2007.	760	358

Izvor: Plan razvoja turizma Južne Bačke, Ministarstvo za ekonomski razvoj Italije, Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj Republike Srbije, 2008.

U prethodnoj tabeli registrovani su novčani prilivi izraženi u dolarima koji donose strani turisti koji su izabrali Vojvodinu kao destinaciju za period 1989-2007. Prosečna potrošnja po turisti i dnevna turistička potrošnja su vezane za mogućnosti za kupovinu koje se pružaju turistima. Tokom poslednjih godina državne vlasti, kako nacionalne, tako i regionalne uvele su razne projekte koji su konkretizovali u strateške planove i mere koje su usmerene ka kvantitativnom i kvalitativnom povećanju prihoda od usluga i dobara. Podaci poslednjih godina ukazuju na to da su ovi projekti stimulisali ili povećali kako potrošnju po turisti i potrošnju po danu.

2.5. Različiti vidovi turizma

Turizam je tokom svog razvoja prolazio kroz različite faze od individualnog (turizam povlašćenih grupa) do masovnog, da bi sedamdesetih godina 20. veka došlo do preusmeravanja od masovnog prema tzv. selektivnim, alternativnim ili specifičnim vidovima turizma, kao odgovor na masovni turizam.

U naučnoj literaturi ne postoji precizno definisano šta je to vrsta a šta oblik turizma, niti ima jedinstvenih stavova o razlikovanju vrsta od oblika turizma. Smatra se da je oblik uži pojam od vrste. Vrste (vidove) turizma dobijamo na osnovu podela prema različitim kriterijumima (prema trajanju boravka, stepenu mobilnosti, prostornom obuhvatu, prostoru na kojem se odvija turističko putovanje, specifičnost boravka itd.), a da se unutar vrste turizma mogu pojaviti različiti specifični oblici turizma, kao na primer: u nautičkom turizmu kao vrsti turizma, razlikuju se oblici: krstarenje, jedrenje, kružna turistička putovanja i slično. Prema tome, ako se za kriterijum podele uzima specifičnost boravka, turizam se deli na sledeće vrste: lovni, nautički, zdravstveni, kulturni itd., koje se zajedničkim imenom nazivaju „selektivni turizam“ ili „alternativni turizam“ kao suprotnost masovnom turizmu, dok specifični oblici turizma predstavljaju još manje segmente turističkog tržišta (tržišne niše) unutar pojedinih selektivnih vrsta

turizma koje obeležava specifični primarni turistički motiv.

Zbog velikog broja motiva koji su pokretači turističkih kretanja i različitih mogućnosti i načina provođenja godišnjeg odmora, potpuna klasifikacija selektivnog turizma nije moguća. Uz to, iz godine u godinu pojavljuju se novi motivi učešća u turističkim kretanjima a time i daljnja podela turizma na nove specifične oblike. **Osim toga, retko kada je samo jedan motiv u pitanju, već više njih, pa je nemoguće govoriti o samo jednom specifičnom obliku turizma.**

Za selektivne vrste turizma kao i specifične oblike, potrebne su i specifične karakteristike pojedinih prostora, specifičan organizacioni i marketinški pristup, raznolikost posebno dizajniranih sadržaja i specifična kvalifikacija osoblja, a sve sa ciljem da se zadovolje specifične ljudske potrebe i želje koje su bile odlučujući faktori za odabir konkretnih selektivnih vrsta turizma.

Razvoj selektivnih vrsta turizma utiče na celokupnu privredu na sledeći način:

- Omogućava valorizaciju slobodnih prirodnih dobara koja dobijaju ekonomsku vrednost;

- Pokreće privredno kretanje i stvara tržište za lokalne proizvode koji inače ne bi dospeli na tržište;
- Povećani promet koji selektivni turizam omogućuje u brojnim privrednim aktivnostima, otvara opština i državi mogućnost povećanja prihoda od poreza i taksi.

Koristi usluge prometa, kupuje robu široke potrošnje, koristi ugostiteljske, hotelske i druge usluge, što sve spada pod turističku potrošnju, itd.

Bitno je napomenuti da **u razvoju selektivnih oblika turizma veliku ulogu igraju kadrovi, tj. turistički radnici, koji bi konstantno trebalo da osluškuju interes, želje i potrebe turista, istražuju i analiziraju njihovu motivaciju i da uoče potrebe za nastanak novih specifičnih oblika turizma tj. tržišnih niša u turizmu Vojvodine.**

Potrebno je skrenuti pažnju da je **u praksi gotovo nemoguće jasno razgraničiti pojedine oblike selektivnog turizma jer neki oblici često sadrže elemente i specifičnosti drugog oblika turizma što u praksi i nije od neke važnosti. Ono što jeste bitno je da se što više zadovolje potrebe, želje i očekivanja heterogene turističke tražnje.**

Na osnovu izvršene analize konkurentnosti i benč-markinga, 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 AP Vojvodine koja je detaljno prikazana u tačkama 2.3. i 3.4., utvrđeno je da se u pokrajini može izdvojiti više oblika selektivnog turizma. U nastavku su dati pojedini oblici selektivnog turizma kao i njihove specifičnosti ne pledirajući da se može dati sveobuhvatan pregled jer praktično, s obzirom na brojnost motiva i njihovih kombinacija, to i nije moguće.

Ekoturizam. Posebno je važno da razvoj ekoturizma u Srbiji treba da bude, ne samo sredstvo za postizanje ukupnog održivog razvoja turizma, već i adekvatan pristup za repozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu stvaranjem poželjnog imidža zemlje sa bogatstvom prirodnih i

kulturnih resursa. Međutim, „pokretanje ekoturizma je prilično zahtevno jer takvi aranžmani zahtevaju potpunu posvećenost onih u čijoj su nadležnosti. Ako ljudi koji imaju i volju i energiju treba da započnu takav posao, to i dalje ne bi mogao biti samostalan izvor prihoda već samo dodatna zarada jer ekoturizam još uvek nije promovisan na nacionalom nivou, ne postoji infrastruktura u nacionalnim i prirodnim parkovima koja bi ga podržala, niti ima adekvatnog obrazovanja za njegovo sprovodenje i ekološku poljoprivrednu proizvodnju.

Razvoj ekoturizma, kako je definisan u međunarodnim okvirima, još uvek je u Srbiji u povoju. Razlog je nedovoljna motivisanost, kako potencijalnih ponuđača ovog turističkog proizvoda, tako i posrednika – turističkih agencija, prvenstveno zbog niske profitabilnosti. Kao izuzetke od pravila treba izdvojiti nekoliko zaštićenih oblasti – Zasavica, Carska Bara i Palić-Ludaš. Osim toga, postoje i mnoga ograničenja koja su sledeća:

- **Područje nije istraženo u cilju verifikacije standarda i sertifikованo za ekoturizam** - neistražena područja sa aspekta kvaliteta i očuvanosti životne sredine ne mogu biti a priori proglašena za zone pogodne za ekoturizam, a dobijanje sertifikata zahteva novac i vreme.
- **Odsustvo minimuma infrastrukture** - odsustvo minimuma infrastrukture u određenom prostoru verifikovanom za ekoturizam u principu ne može biti korišćeno za posetu turista, jer bi u tom slučaju izazvalo brzu eroziju osetljivih ekosistema pa čak i njihovo nestajanje.
- **Nizak nivo ekološke svesti** - nizak nivo ekološke svesti koja se gradi decenijama a koja je pod naletom civilizacije zasnovane isključivo na novcu i brzoj industrializaciji zapostavila prirodne vrednosti: čistu i netaknuta prirodu, kulturu zajedništva i druženja i sve druge ekološke vrednosti zajednice. Ovo se odnosi kako na ekološku svest stanovništva, tako i na ekološku svest turista. Izgradnja ekološke svesti je dug period i zahteva odgovarajuća sredstva, pre svega, za obuku i trening lokalnog stanovništva.

- **Želja za brzim podizanjem životnog standarda** - želja i lokalnih vlasti i pojedinaca je brzo bogaćenje i izlazak iz zaostalosti ne birajući sredstva, pa u tom slučaju principi ekoturizma postaju deklarativni pod motom iskoristiti trenutak i šanse bez obzira na cenu.
- **Odsustvo jasnih standarda i legislative** – i pored niza ekoloških standarda i propisa koji su doneti (a koje država ni na jednom od nivoa pratično ni malo ili vrlo malo primenjuje), još uvek nisu doneti jasni zakoni, standardi i programi koji nedvosmisleno regulišu oblast ekoturizma.

Imajući u vidu ukupne resurse za razvoj ekoturizma u Srbiji, sadašnje stanje razvoja, očekivana kretanja na međunarodnom tržištu i naše razvojne ambicije, bilo bi potrebno da Vlada Republike Srbije doneše nacionalnu strategiju razvoja ekoturizma i definiše osnove za njenu primenu, na način kako je to već učinjeno u nekim susednim zemljama. Potrebno je, takođe, osloniti se na nevladine organizacije, zbog njihovog već potvrđenog znača u razvoju ovog oblika turizma u svetu. Nevladine organizacije (NVO) su presudni učesnici u razvoju kapaciteta ekoturizma širom sveta.

U politici razvoja turizma kao izuzetno značajnog sektora, Vojvodina mora da ima novi pristup usklađivanja turističkog razvoja koji neće ugrožavati životnu sredinu, a to znači povezane i usaglašene aktivnosti Pokrajinskog sekretarijata za privredu (Sektor za turizam), Pokrajinskog sekretarijata za zaštitu životne sredine i održivi razvoj, turističkih organizacija na svim nivoima, Nevladine organizacije (NVO), mala i srednja preduzeća, kao i ostalih zainteresovanih subjekata.

Seoski turizam. Ruralne prostore karakterišu prirodne oblasti koje imaju vlastite osobine (prirodni predeli, antropološka dostignuća, građevinski stilovi u arhitekturi, običaji, tradicije i jezici). Eksplotisanje ovih resursa u turističke svrhe vodi novom razvoju u kojem se, prirodno, treba pridržavati potrebnih ograničenja i limita. Iz istraživanja sprovedenog među ruralnim turistima tokom 2001. godine koja je preuzeto iz Strategije razvoja turizma Srbije, 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%).

U sadašnjoj ekonomskoj situaciji, svaka razvojna politika treba da podržava otvaranje novih radnih mesta. Saglasno tome, pozitivni uticaji povećanja zaposlenosti treba da se manifestuju u sledećem:

- **neposredno, na ekonomskom nivou:**
 1. održavanjem postojećih radnih mesta putem doprinosa dopunskih prihoda koji potiču od delatnosti vezanih za sezonski turizam;
 2. stvaranjem novih radnih mesta putem obezbeđivanja objekata i usluga u cilju snabdevanja turista;
- **posredno, na društvenom nivou:**
 1. na celokupnom ruralnom prostoru preko svesti o lokalnoj pripadnosti, koja nastaje kao rezultat opšteg turističkog razvojnog projekta;
 2. podsticanjem seoskog stanovništva da daje individualne inicijative u interesu turizma;
 3. mobilisanjem domicilnog stanovništva da prihvati dobrovoljne aktivnosti u interesu turizma i opštih lokalnih interesa.

Obuka i dopunski rad takođe imaju veoma važnu ulogu u postizanju ekonomskih i društvenih ciljeva. Dopunski rad se potencijalno odnosi na svakog seoskog stanovnika (trgovci, zanatlije, službenici koji žive od poslovnog preduzetništva ili od plate radeći u lokalnim organima vlasti) čija glavna delatnost materijalno nije dovoljno atraktivna ili je obavljuju kao rad sa nepunim radnim vremenom.

Što se tiče obuke za rad u seoskom turizmu, ona pokriva različite inicijative koje se odnose na razne grupe, a koriste različite nastavne metode.

Ipak, gotovo su sva ruralna područja kod nas još uvek slabo opremljena, prvenstveno komunalnom infrastrukturom, servisnim službama i kvalitetnim ugostiteljskim objektima.

Osnovne prednosti prostora Vojvodine koje bi

trebalo iskoristiti kao potencijal za razvoj seoskog turizma bi bile:

- **Kultura** – je multietična, što pojačava stepen atraktivnosti proizvoda, zbog mogućnosti upoznavanja folklornog nasleđa različitih naroda i etničkih grupa (Srba, Hrvata, Mađara, Rumuna, Rusina, Slovaka, Bunjevaca, [okaca...]).
- **Atraktivnost ambijenta** – Ceo prostor i pejaž Vojvodine, u geografskom smislu je dovoljno prepoznatljiv (ravnica, vinogradarsko-voćaski reoni, đermovi, ušorena sela sa baroknim crkvenim tornjevima, stil gradnje seoskih kuća, salaši, etnička raznolikost stanovništva).
- **Uklopljenost u preostali turistički ambijent** – Izuzetno je povoljna, jer se većina sela sa snažnim i prepoznatljivim internim resursima nalaze u neposrednoj blizini značajnih prirodnih potencijala kao što su: Fruška gora, Deliblatska peščara, Podunavlje (Specijalni rezervat prirode "Gornje Podunavlje"), Palićko i Ludoško jezero....i sl.
- **Geografski položaj** – Povoljan je u globalu jer preko potencijalne destinacije prolazi Istočno-mediteranski pravac, kao značajno ishodište turista prema Grčkoj i Bugarskoj (Mediteranu). Još je značajnija blizina i veza sa Mađarskom. U vreme globalizacije turizma za turiste iz dalekih regiona istovremena poseta Mađarske i Vojvodine
- **Saobraćajna povezanost** – je između vojvođanskih sela i sela sa gradovima dobra, a nisu ni velike udaljenosti.
- **Pojedinačne atraktivnosti** - koje bi trebalo istaći i na kojima bi trebalo bazirati ne samo manifestacije, kratke susrete i zabave, kratke obilaske, nego i boravak turista, bez pretenzija da ih nabrojimo sve, bi bile:
 - specifičnost folklora svake nacionalne grupe - muzika, igra, nošnja
 - stari занати: grnčarstvo, kolarstvo, pčelarstvo, domaći vez i čipke,...
 - seoska arhitektura - oblik kuće i okućnice, salaši i tradicionalni načini obavljanja kućnih poslova
 - naivno slikarstvo i drugi oblici naivne umetnosti
 - izrada predmeta (suvenira) od slame, suvog bilja...

Osnovni preduslovi za razvoj seoskog turizma:

- Zakonska regulativa
- Standardizacija usluge
- Novi priliv investicija za poboljšanje infrastrukture
- Obuka i obrazovanje kadrova
- Povezivanje preduzetnika u seoskom turizmu u jedinstvenu "mrežu" (tematski turistički klaster) radi boljeg nastupa na tržištu

Stoga, razvoj ruralnog turizma mora biti inkorporiran u strateški marketinški plan razvoja pojedinih turističkih klastera, ali i u strateški razvojni plan Vojvodine, jer se tek na osnovu razvojnih projekata mogu tražiti sredstva evropskih fondova kojima bi se osigurao potencijalni kapital i ostvarili sami planovi razvoja.

Zdravstveni turizam. Resursnu osnovu zdravstvenog turizma u užem smislu čine prirodni lekoviti faktori (lekovite termo-mineralne vode, lekovita blata-peloidi, lekovita nafta, lekovita klima i more, medicinska infrastruktura, stručni kadrovi), dok zdravstveni turizam u širem smislu podrazumeva korišćenje svih turističkih atraktivnosti, koje prilikom boravka na nedeljnom ili godišnjem odmoru, mogu zadovoljiti individualne potrebe za lečenjem i oporavkom, ali i za unapređenjem zdravlja i rekreativom.

Za banjsko-lečilišne centre u Vojvodini je karakteristično da imaju karakter bolničkih institucija, čije potencijale koriste pacijenti na osnovu lekarske konstatacije o vrsti bolesti i uputa ka ustanovama specijalizovanim za njihovo lečenje, pa jasno da je lečilišno - rehabilitaciona funkcija zasnovana na lekovitosti termomineralnih voda i dalje dominantna karakteristika, sa izuzetkom banje Palić, koja nema zdravstveno rehabilitacioni centar, za sada. Osim toga, opšta je ocena da je materijalna osnova banjskog turizma neprilagođena savremenim trendovima razvoja uz istaknutu nepovoljnu ocenu kvaliteta. Ni jedno od spomenutih banjskih mesta nema hotelski smeštaj sa 5 zvezdica. Ponuda jela i pića u ugostiteljskim i hotelijerskim objektima su srazmerno skromni, a primetno je i da su vrlo slabo zastupljena jela vojvođanske multinacionalne kuhinje. Isto tako u jelovnicima ugostiteljskih i hotelijerskih objekata,

pa i zdravstvenim objektima nema podataka o energetskim i nutritivnim vrednostima jela koja se nude.

Naša banjska mesta kao destinacije više ili manje zapuštene, nisu uređene, ni sadržajno, niti oblikovne po meri koja bi odgovarala koncepciji savremenog zdravstvenog turizma, iako među njima ima u tom smislu velikih razlika. Ne zadovoljava vanpansionska ugostiteljska, kulturna i rekreacijska ponuda, nema dovoljno pešačkih površina i uređenih zelenih površina, "slika mesta" (imidž) je zapuštena ili uopšte nije izgrađena. Prodavnice domaće radinosti, suvenira, a pogotovo kozmetičkih proizvoda baziranih na mineralima i peloidima sa konkretnе destinacije nema.

I dalje nema selektivnog pristupa banjskom turizmu koji bi ukazivao na opredeljenje za određeni razvojni koncept koji bi, marketinški gledano, bio okrenut potrebama potrošača (pogotovo inostranim) i sve većem insistiranju na individualizaciji ponude.

Otvoreno pitanje je i podizanje kvaliteta turističke infrastrukture (elementarno pitanje je pitanje puteva u našim banjama), kvalitet smeštajnih objekata, ali ne treba zaboraviti ni kvalitet zdravstvenih usluga, koji mora biti makar približno uskladen sa kvalitetom ostalih parcijalnih turističkih proizvoda, a da pri tome to usklađivanje bude po mogućnosti ostvareno na što je moguće višem nivou. Na nezadovoljstvo potrošača može uticati već samo jedan nekvalitetan parcijalni turistički proizvod, što može da dovede do nezadovoljstva potrošača sa celokupnim integrисаним turističkim proizvodom, te do odustajanja od korišćenja konkretne zdravstvene usluge, a time i svih pratećih parcijalnih turističkih proizvoda, što stvara negativne finansijske efekte.

Zdravstvene usluge kao parcijalni turistički proizvodi moraju imati preovladavajuću preventivnu ulogu, dok kurativu u udelu integralnog turističkog proizvoda treba postupno smanjivati. Neophodno je uvoditi i osmišljavati sve veći broj sportsko rekreativnih aktivnosti i wellnes sadržaja, jer banje nisu više samo za stariju populaciju već tako mogu postati atraktivne i za mlade ljude. Njihovo profesionalno

tržišno pozicioniranje može uspeti jedino ako se oni jasno odvoje od lečenja i ako je cilj promovisanja unapređenje zdravlja.

Poseban značaj za razvoj banja ima pravna regulativa u oblasti zdravstvene zaštite, zaštite životne sredine, koncesijama, lokalne samouprave i turizma, zbog čega je neophodna saradnja između nadležnih republičkih ministarstava (Ministarstvo za trgovinu, turizam i usluge, Ministarstvo za zdravstvo, Ministarstvo za energetiku i rudarstvo) lokalne samouprave i neposrednih eksploatatora lekovitog faktora.

Nautički turizam. U teoriji turizma nautički turizam ili "turizam na vodi" se definiše na različite načine. Neki autori daju prednost sportskim sadržajima, pa ga svrstavaju u sportski turizam, drugi ga upoređuju i izjednačavaju sa maritimnim turizmom, a neki ga poistovjećuju sa jahting turizmom. Međutim, svi oni polaze od rekreacije i razonode na plovnom objektu i vodi, kao osnovnom motivu turističkog putovanja. Nautički turizam kopnenih voda 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).

Razvrstavanje osnovnih vrsta nautičkoga turizma, zbog preovladavajućeg motiva koji ga oblikuje, omogućuje nam razlikovanje sledećih oblika nautičkoga turizma: mobilni, plovidbeni, kupališni, boravišni, sportski, izletnički, ribolovni, kulturni, zdravstveni i ambijentalni, kao i podelu kriterijumima kao što su npr. veličina i vrsta plovila, područja plovidbe, sa stanovišta organizacije plovidbe prema itinerarima (planu plovidbe), prema svrsi plovidbe (izletnički, krstarenje, jedrenje, plovidba radi sporta i razonode, kombinovani i brzi turistički prevoz) i dr. Činjenica je da među navedenim podvrstama nautičkog turizma nema preciznih razgraničenja, jer se pojedini sadržaji i motivi javljaju u više njih.

Nautički turizam na kopnenim vodama se može svrstati u sledeće grupe:

- Individualna plovidba vlasnika brodova na rekama i jezerima – mali brodovi za 2–4 osobe.

- Čarter (charter) – iznajmljivanje brodova i jedrilica radi plovidba rekama i jezerima mali i srednji brodovi za 4-12 osoba.
- Kružna putovanja rekama – organizovani paketi putovanja rekama – veći i veliki brodovi namenjeni grupama ljudi od 20, pa čak do 300 osoba (najveći brodovi plove ruskim rekama zbog njihove veličine i širine).

U sklopu ovog oblika 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").

Prema podacima koje je objavila Danube Tourist Commission, krstarenje rekama u svetu je u 2003. godini narastao na 1,3 miliona putnika, što predstavlja povećanje od 11% u odnosu na 2002. godinu.

Turisti u većini slučajeva dodatno žele određene aktivnosti (obilazak mesta u okolini, kulturne i istorijske atrakcije, posebni interesi), čime ocenjuju destinaciju radi ponovnog povratka i eventualne kupovine nekog drugog turističkog proizvoda.

Plovidbeni potencijal Vojvodine se nadgrađuje nizom rezervata prirode, arheoloških nalazišta iz drevnih epoha i sistemom fortifikacija iz Srednjeg veka. Uz ponudu prirodne hrane, sveže rečne ribe i gastronomiju, Vojvodina može u turizmu na rekama postići evropski značajne rezultate.

Kada sa jedne strane posmatramo potencijale a sa druge dostignuti stepen razvoja, možemo govoriti o još jednom paradoksu u vojvođanskem turizmu. Naime, nautički turizam i njegov razvoj u Vojvodini se već godinama zasniva isključivo na skromnoj ličnoj inicijativi i entuzijazmu pojedinih nautičkih klubova. Potencijali za smeštaj i prihvat domaćih i stranih plovnih objekata svode se na klupska privezišta za čamce i nekoliko objekata u Novom Sadu u rangu uređenih privezišta. Nema centara za rentiranje i čarter čamaca i jahti, nema dovoljno pristana, uslužnih delatnosti za snabdevanje i održavanje brodova i manjih plovila, internacionalnu marinu, kamp. Zakonski propisi u oblasti unutrašnje plovidbe i njene kontrole neadekvatan.

Nažalost Srbija još nije dostigla mogući nivo

razvoja prvenstveno zbog nedostatka potrebne infrastrukture i suprastrukture, kao i zbog nedostatka odgovarajućih komplementarnih turistickih sadržaja.

Kako bi se ovaj oblik turizma razvio u Srbiji neophodno je slediti smerove razvoja i komercijalizovanja proizvoda nautike, a oni su sledeći:

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

Lovni i ribolovni turizam. Po definiciji, lovni turizam predstavlja putovanje lovaca u druge opštine ili države da bi rekreativno lovili divljač ili istražili nove lovne teritorije. Reč „lov“ opredeljuje ljude na one koji ga smatraju delom turizma i rekreacije u prirodi, a drugi ga uopšte ne odobravaju. Oni koji ga podržavaju smatraju ga oblikom koji pomaže očuvanju prirodne sredine i svojevrsne zaštite divljači. U stvari zaštita divljači i zaštita životne sredine imaju neke zajedničke interese iako su metodi koji se koriste različiti. Obe strane imaju pozitivan odnos prema unapređenju zaštite divljači, staništa i ekosistema šuma. Oni koji vide lov i lovni turizam kao negativan aspekt, kritikuju ubijanje životinja kao nešto što nije potrebno a i neetički je u modernom društvu.

Lovni turizam predstavlja vrlo specifikan oblik turizma koji zahteva stroga pravila ponašanja u uslovima dobro organizovanih svih karika u lancu pružanja usluga (prelazak granice, prevoz do lovišta, obezbeđivanje dozvola za oružje i municiju, kao i veterinarskih dozvola i svih drugih uslova za izvoz divljači, uređena lovišta, stručni vodiči, kvalitetni objekti za smeštaj).

Prema zvaničnim podacima, u Vojvodini ustanovljeno je 89 lovišta, na 30,9% lovnih površina. Mogućnosti i potencijal Vojvođanskih lovišta su dokazani u ranijem periodu, kada smo bili najatraktivnije turističko lovište Evrope. Prirodne mogućnosti lovnih područja Vojvodine su od bogatstva voda, polja i šuma do raznovrsnosti pernate, niske ili sitne divljači do krupne ili visoke divljači, izuzetnih trofejnih vrednosti. Što se ribolovnog turizma Vojvodine tiče, po akvatorijumu je Vojvodina na drugom mestu u Evropi, odmah iza Finske. Osim predhodno navedenih resursa neophodnih za ribolovni turizam, još je atraktivniji

veliki broj rukavaca, bara i mrvaja, kao potencijalna ponuda prirodnih rezervata i razuđenost obala koja je jedinstvena u Evropi.

Međutim, bez obzira na ove potencijale, u Vojvodini ne postoji ozbiljnija turistička ponuda za ribolovni turizam, naročito ne za strane goste kojima bi se garantovala organizacija, uslovi, cena i ulov.

Prema Zakonu o lovstvu iz 1993 godine, upravljanje lovištima (u toku je priprema novog zakona za ovu oblast, koji bi trebalo u praksi da uvede evropske standarde, pre svega u oblasti zaštite prirode) Ministarstvo poljoprivrede, putem konkursa, daje lovišta na gazdovanje Lovačkom savezu Srbije, javnim preduzećima (Srbijašume, Vojvodinašume...), zatim Vojsci, nacionalnim parkovima i preduzećima koja gazduju ribnjacima.

Danas se lovni turizam odvija bez ikakve konkretnе kontrole i velike zloupotrebe, od samog lova do finansijskih transakcija, koje se odvijaju na samom terenu, sa čitavim nizom protivzakonitih radnji. Poptuno bez ikakve kontrole, programa i nadležnosti u celosti je i ribolovni turizam prepušten stihiji, a stanje na ribolovnim vodama je haotično.

Ukoliko se ovo sadašnje stanje ne spreči i ne uspostavi stroga evidencija i kontrola postavljanja pre svega Zakona o lovstvu i ostalih propisa vezanih za lovni i ribolovni turizam Vojvodine, biće ogromna i nenadoknadiva šteta potencijalnih Vojvođanskih lovišta.

Uočavajući ogromne propuste i direktnu štetu sadašnjeg stanja TOV preporučuje se «da se ovakvim specifičnim oblastima kad se po prirodi posla realizacija lovog turizma odvija u lovištima, mora se formirati organizacija koja će se profesionalno i stručno baviti ovom delatnošću i pre svega vršiti odgovornou, neposrednu kontrolu svih predradnji kod ugovaranja do organizacije i realizacije na samom terenu i naravno cene usluga, način, obračun i mesto uplata. » Za ribolovni turizam se sugeriše «povezivanje i davanje na upravljanje ribolovne vode, na osnovu usvojenih programa realizacije, specijalizovanoi organizaciji sa osnovnim zadatkom očuvanja i obazrive eksploracije ovog prirodnog

resursa Vojvodine».

Ne treba zaboraviti da lovci i ribolovci u prirodu odlaze pre svega zbog druženja sa drugim lovcima, ljubavi prema prirodi, kao i želje da borave u predelima nedostupnim običnim turistima. Poslednjih godina sve češći su „foto-safari“, „foto lov“, aktivnosti gde lovci, „naoružani“ digitalnom tehnikom nastoje da dođu do dobre fotografije neke divljači.

Efekti koji proizilaze iz organizovanog lovog turizma mogu se kvantifikovati ne samo kroz lovne i ribolovne takse već i na potrošnju van pansiona (od aerodromske takse, ili lučke takse, preko čuvanja ili iznajmljivanja lovačkih pasa, vodičke službe, potrošnje u specijalizovanim lovačkim restoranima, zabavi, iznajmljivanju vozila, plovila, ribololovačkog pribora itd.). Naravno, osim finansijskih efekata lovni turizam se multiplikuje i na povećano zapošljavanje ali i na aktiviranje i nekih drugih resursa i vidova turizma kao npr. eko-turizam i ruralni-turizam.

Trend razvoja savremenog turizma uključuje velik broj različitih sadržaja među kojima su i oni sportski koji obezbeđuju aktivni odmor, ali i zabavu koja na kraju rezultira zadovoljstvom u dužem periodu.

Sportski turizam. Sport i rekreacija čine aktivnu komponentu turizma koji turističkim krajolikom, pod povoljnim uticajem ambijenta, rasterećuje organizam od svakodnevnih napora i stresa dajući novu dimenziju kvalitetu boravka pomoću novih doživljaja.

Sportsko-rekreativna ponuda u turizmu sprovodi se na tri osnovna načina - aktivnostima:

1. slobodnim korišćenjem prirodnih resursa (atrakcija) i sportskih objekata,
2. organizacijskim oblicima sportsko rekreativnih aktivnosti i
3. programiranim oblicima sportsko-rekreativne aktivnosti.

Sportsko-rekreativna ponuda u turizmu sve je češće primarni faktor dolaska u neku destinaciju, što podrazumeva potrebu za permanentnim istraživanjem želja i interesa turista radi usklađivanja ponude i tražnje. Raznolikost i bogatstvo osnovnih uslova turističkog razvoja treba da budu osnova

su razvoj različitih programa u kojima sportsko-rekreativne aktivnosti imaju važnu ulogu. One su uključene u sve vrste turističkih lokaliteta, a odnose se na različite vrste kretanja, aktivnosti i obilazaka određenih područja.

Sportske turiste možemo podeliti u tri sledeće kategorije prema svrsi putovanja:

- učesnici događaja;
- posmatrači događaja;
- i ljubitelji sporta.

Učesnici događaja su oni čija je glavna svrha putovanja učestvovanje u nekom organizovanom sportskom događanju, bilo da je reč o takmičarskom ili netakmičarskom. Posmatrači događaja su oni kojima je glavna svrha putovanja prisustvo nekom organizovanom sportskom događaju. Ljubitelji sporta su oni kojima je glavni svrha putovanja učestvovanje u samoorganizovanim sportovima. U ovoj grupi treba razlikovati i sportske izletnike koji ne noće tokom nekoga događaja. Većina učesnika na sportskom događaju su sportski izletnici, budući da su ta događanja poludnevna ili celodnevna i ne zahtevaju noćenje radi učestvovanja.

Treću grupu sportskih turista predstavljaju učesnici koji upražnjavaju najrazličitije oblike sportsko-rekreativnih aktivnosti.

Uticajima konstantnih promena podložni su i turizam i sport, a to znači da se i njihova ponuda mora prilagoditi zahtevima svojih korisnika, odnosno turista. Činjenica je da se ponuda u turizmu mora sarađivati sa ostalim sektorima kako bi ojačala položaj destinacije što jasno ukazuje na činjenicu da saradnja između turizma i sporta nije samo logična, već i neophodna upravo zbog promena na strani tražnje koja sve više očekuje sportske sadržaje bez obzira o kojoj, od gore navedenih grupa turista, je reč.

Avanturistički turizam. U turizmu je sa puno entuzijazma usvojen pojam „avanturistički turizam“, ali nije precizno definisano šta on podrazumeva, jer se puno drugih oblika graniči i preklapa sa današnjim shvatanjem avanturističkog turizma. On se koristi za opisivanje svega, od šetnje u prirodi do leta u svemir. Većina autora se slaže da je avanturistički

turizam tržišni segment turističke „industrije“, ali da postoje i drugi segmenti – kao što su ekoturizam, nautički turizam i sportski turizam – koji se svojim karakteristikama preklapaju sa avanturističkim turizmom. Takođe postoji mnogo fraza kao što je „avanturističko putovanje“, „avanturistička rekreacija“ i „hard i soft avanturizam“ koji doprinose razumevanju širokog dijapazona avanturističkog turizma.

Osim što je za ovaj oblik turizma karakteristično da je uglavnom vezan za aktivnosti na otvorenom i sport, prisutna je i bitna uloga animatora, odnosno trenera, kao i nezaobilazan element sigurnosti s obzirom da je često reč o veoma opasnim aktivnostima.

Kulturni turizam. Raznolikost kulturnih potreba i turističke motivacije ljudi zahtevaju se putovanja u savremenom kulturnom životu javljaju u mnogim oblicima. Važno je naglasiti kako se pojam kulturnog turizma odmiče od asocijacije na usku kulturnu elitu i postaje globalni fenomen. Kako tržište kulturnog turizma raste, njegov se fokus menja od preokupacije za spomenicima i lokalitetima ka mnogo širem fenomenu, pokrivajući sve aspekte i ‘visoke’ i ‘popularne’ kulture. Potrošnja kulturnog turizma tako nije više ograničena na ‘ozbiljne’ posete uglednim kulturnim lokalitetima, već je postala deo ‘atmosfere’ destinacije, koju stvaraju zajedno i turisti i lokalno stanovništvo.

S obzirom na kulturna dobra koje Vojvodina ima (Arheološka nalazišta, Stara gradska jezgra Seoske ambijentalne celine i etno parkovi, Manastiri, znamenita mesta etnografsko (folklorno) nasleđe, turističke manifestacije, Ustanove kulture: muzeji, Galerije i dr.), može se zaključiti da se ovaj oblik može razvijati na ovom području pri čemu treba voditi potrebno je primeniti **segmentaciju kulturnog turističkog tržišta**.

Kao što je već par puta naglašeno, kod selektivnih oblika turizma teško je jasno odvojiti jedan oblik od drugog. Da bi odgovorila raznovrsnim zahtevima i kulturnim potrebama različitih društvenih grupa, „potrebno je razviti različite oblike putovanja i boravišnog turizma u sklopu kulturnog turizma – putovanja u istoriju, obilazak manastira, crkava, putovanja kojima se proučava određena umetnička oblast ili život i delo određenog umetnika, putovanja–

seminare, putovanja u prirodu, putovanja-avanture, te različite oblike boravišnog turizma: rekreativno-stvaralački, komunikacioni, itd.

Veoma zapažen oblik kulturnog turizma predstavljaju i putovanja u prirodu – ekološke ture i putovanja-avanture. Ova prva često organizuju ekološki pokreti, bilo da ih usmeravaju ka ugroženim zonama ili zonama izuzetnih prirodnih lepota, a druga specijalizovane agencije.

Ovakvom tipologijom kulturnog turizma nisu iscrpljeni svi njegovi oblici, no ona je indikativna za razmišljanje o mogućnostima koje turistička delatnost pruža zadovoljavanju i podsticanju turističkih potreba, kao i kulturnom životu, te razvoju lokalne zajednice u kojoj se aktivnost odvija.

Gradski turizam. Gradski turizam karakteriše masovnost – koja se objašnjava time da gradovi spadaju u kompleksne kulturne motive koji uključuju atraktivno spomeničko nasleđe, prijatne am-bijentalne celine i različite kulturno-umetničke manifestacije. Veliki broj gradova karakteriše i tranzitno obeležje zbog povoljnog saobraćajnog položaja. Osim toga ravnomernija je raspodela i relativno kratki boravci, kao i manje izražena sezonska koncentracija kod većih gradskih naselja (zbog većeg broja motiva i većeg učešća neturističkih poseta), a relativno veća kod gradova na važnim saobraćajno-turističkim pravcima ili raskršćima.

Osim toga, veliki gradovi prvenstveno predstavljaju velika emitivna područja turističke tražnje; ali u određenoj meri, zavisno od turističko-geografskog položaja i motivskog nasleđa, mogu da imaju i kontraktivni značaj, privlačeći domaće i inostrane turiste.

Specifični elementi proizvoda gradskog turizma su:

Istorijska jezgra - istorijski atributi zgrada, ulica, kvartova, i posebnih spomenika naglašavaju lokalni karakter oblasti. Iсторијска језгра су често prilagođena pešacima, sa mnogo atrakcija i usluga i lako pristupačna. Očuvana kulturna baština stvara i predstavlja imidž urbane kulture i sofisticiranosti, što predstavlja glavni "mamac" za savremene posetioce.

Sinergija kulutre ili nasleđa stvara više razloga za posetu destinaciji, povećava potrošnju posetilaca a može biti i rešenje za ublažavanje sezonalnosti turizma. Pored svoje edukativne komponente, oni takođe daju duh mestu, a posetiocima nude iskustva koja će pamtiti.

Kongresni centri i izložbe - često se tetiraju kao glavni motivi poseta turista. U nekim gradovima i do 40% turista koji prespavaju su došli upravo iz ovog razloga – poslovnog turizma. Kongresni centri i izložbe su bitni elementi razvoja i funkcionišu skoro tokom cele godine. Zaposlenost, publicitet, popravljanje imižha i urbana regeneracija su koristi koje generalno opravdavaju velike finansijske investicije u ovakve centre.

Festivali i događaji - Istraživanjem uloge mega događaja u oblikovanju karakterističnih oblika savremenog urbanog turizma. Kod gradova koji žele da pojačaju svoj turizam, festivali ili događaji imaju sve veći značaj. Oni variraju po veličini, a mogu biti održani jednom, kao što je primer Svetske Izložbe ili Olimpijade, ili na godišnjem nivou, kao što je slučaj kod Exit Festivala u Novom Sadu, Pepszi Szigeta u Budimpešti i sl. Ovakvi spektakli jesu bitni, međutim njihov uticaj na gradsku turističku industriju zavisi od posećenosti, vrste i broja posetilaca koji nisu iz tog grada.

Gradske oblasti za posetioce specifičnih interesovanja - su mesta gde su kombinacije atrakcija za posetioce, kao što su kulturni, zabavni ili sportski sadržaji, grupisani i smešteni na jednoj lokaciji. Ovakve oblasti ne predstavljaju samo strategiju za privlačenje turista i bolje pogodnosti za lokalne stanovnike, već i strategija koja može da olakša urbanu obnovu. Ovi delova grada omogućavaju posetiocima da se lako kreću od jedne atrakcije do druge i ako je ovo poznato, može privući još posetilaca usled velike koncentracije turističkih atrakcija na jednom mestu.

Mada se *shoping i restorani* tretiraju kao sekundarni elementi turizma, njihov značaj je velik jer posetoci potroše znatan deo vremena i novca na kupovinu i hranu. Kupovina je, na primer, za neke posetioce postala omiljen način provođenja slobodnog vremena. Za druge strane, ona je postala neka „vrsta sporta“, gde posetilac ide od radnje do radnje,

upoređujući proizvode i cene, sa onima kod kuće. Gradovi koji imaju prodavnice u svojim centrima ili turističkim objektima tipa aerodroma, željezničkim stanicama ili kasinima dobijaju veoma pozitivan ekonomski „feedback“.

Iako su razmatrani odvojeno, ovi elementi su usko povezani i često isprepleteni. Njihovim razvojem i kombinacijama može se posetiocima ponuditi jedinstveno i originalno iskustva, ali je neophodno i voditi računa o aspiracijama stanovnika i harmoničnom ekonomskom i socijalnom razvoju koji ne narušava okolinu.

Poslovni turizam. Poslovni turizam, u svetskim razmerama, uključuje individualna lica koja putuju u određene destinacije iz profesionalnih razloga (sastanaka, putovanja, kongresa, konferencija, poseta, izložba, sajmova..), dakle, sve ljude sa poslovnim motivima uključujući i radnike na privremenom radu.

Neki od njih su prikazani na sledećoj slici. Ovako prikazana tipologija nema pretenzije da obuhvati sve, ali ipak obuhvata najveće segmente poslovnog putovanja i poslovnog turizma. Naravno, svaki od ovih tipova može i dalje da se deli na podsegmente pa je jasno da je poslovni turizam potrebno drugačije i kompleksno izučavanje.

Najčešći oblici poslovnog turizma su sastanci, konferencije, sajmovi, izložbe i podsticajna putovanja te se za ova putovanja često koristi akronim M.I.C.E. turizam od početnih slova reči:

- Meetings - sastanci
- Incentives - podsticajna putovanja
- Conferences - konferencije
- Exhibitions - izložbe, sajmovi

Karakteristike poslovnog turizma su:

- Visokokvalitetan i visokoisplativ oblik turizma
- Blaga sezonalnost gde se najviše preferiraju veliki sastanci i poslovna događanja tokom maja i juna,



(Izvor: Swarbrooke, J.; Horner, S. (2001) Business Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, str.5)

kao i septembra i oktobra.

- Dopunjava sektor odmorišnog turizma, oslanjajući se uglavnom na istu fizičku infrastrukturu i na taj način produžava turističku sezonu na destinacijama koje bi bez takvih poseta bila prepuštena samo letnjim ili zimskim sezonom.
- Investiranja u objekte za poslovni turizam vode ka regeneraciji urbanih i unutrašnjih zona gradova.
- Mnoge od investicija u infrastrukturu destinacije koja je dizajnirana primarno za poslovne turiste (hoteli, transport, komunikacije, restorani, atrakcije i pomćne prostorije, čak i konferencijske sale) pružaju korist koje takođe mogu da koriste turisti koji su došli samo zbog odmora, ali i lokalno stanovništvo.
- Poslovni turizam stimuliše buduće investicije, jer poslovni ljudi se upoznaju sa atrakcijama na lokacijama koje posećuju, a zatim se neretko vraćaju da uspostave filijale ili poslovnice jedinice na tim destinacijama. Takođe mogu postati i neplaćeni "ambasadori" destinacije, komunicirajući sa saradnicima i navodeći im svoja pozitivna iskustva.
- Viši kvalitet ličnih usluga koje zahteva sektor poslovног turizma zahteva od pružaoca usluga koji više radne snage, odnosno veću zaposlenost.
- Istraživanje (Conference Delegate Expenditure Survey 1998) ukazuje da oko 40% poslovnih turista želi da se vrati sa svojom porodicom na odmor na destinacije koje su posetili kao poslovni

turisti.

- Poslovni turizam je održiv, nudi veću dodatu vrednost sa niskim nivoom negativnog uticaja na okolinu nego što to radi masovni turizam.

Pojedini segmenti poslovnog turizma (poslovni događaji i događaji na otvorenom konferencije i sastanci, izložbe i sajmovi, podsticajna putovanja,) su segmenti koji treba da budu fokus marketinških aktivnosti destinacija jer organizatori imaju veliku fleksibilnost prilikom odabira mesta i mogu se osloniti na sopstvene procene i želje.

U sadašnjem trenutku strateških razvojnih usmerenja i novog turističkog razvojnog koncepta Vojvodine, nameće se potreba za stvaranjem identiteta i tržišnim pozicioniranjem kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu. To je moguće ostvariti razvojem selektivnih oblika turizma koji bi osigurali polagan i dugoročan razvoj destinacije u kojoj bi mnogi akteri bili uključeni u neku direktnu ili indirektnu aktivnost koja podupire specifične turističke aktivnosti. Da bi se sve to i ostvarilo potrebno je sistemski, kako na nacionalnom nivou, tako i na lokalnim nivoima, osmišljavati proizvode selektivnih oblika turizma Vojvodine, kao elemente koji će zadovoljiti domaće, ali vremenom i inostrane, različite potrebe turista.

2.6. Javno-privatno partnerstvo u turizmu i primena marketinga

Promena je ključna reč u savremenom poslovanju na turističkom tržištu. Sa pravom se konstataže da je u turizmu sve promenljivo a da je samo promena konstantna. Velika većina stejkholdera u turizmu nije u poziciji da bude kreator promena, znači njihova strategija odgovora na izazove iz okruženja mora biti u prilagodjavanju. To važi kako za nosioce poslovne politike na mikro nivou, tako i za kreatore turističke politike na makro nivou, tj nivou turističkih destinacija. Izazovi koji dolaze iz makro i mikromarketinga su i brojni i raznovrsni, često i nepredvidivi. Turbulentnost na turističkom tržištu traži brzu i adekvatnu reakciju,

u suprotnom se „ispada iz igre“, a mesto na tržištu preuzimaju drugi konkurenti, bilo postojeći ili oni koji nailaze (newcomers). Fokusirajući se na domen turističke politike možemo konstatovati da je destinacijski marketing menadžment veoma važno područje u turističkom razvoju i, svakako, od ključne važnosti u ostvarivanju misije, ciljeva i smernica koji se postavljaju kako pred državu koja turizmu daje prioritet u ekonomskom i društvenom razvoju, tako i pred turističke destinacije na kojima se ti prioriteti operacionalizuju. U savremenim uslovima turističkog poslovanja koje karakteriše,

pored ostalog, i globalizacija i klasterizacija, uočavaju se brza prilagodjavanja i državnih i paradržavnih organa a posebno i subjekata turističkog biznisa (na nekim destinacijama brže a na nekim sporije), a kako bi se uspešno odgovorilo izazovima. Prilagodjavaju se ne samo veliki „igrači“, nego i oni srednjih i malih dimenzija (MSP- mala i srednja preduzeća), koji, da bi opstali na tržištu, moraju održavati ali i povećavati svoju konkurentnost sposobnost. Rađaju se nova partnerstva (posebno i JPP- Javno-privatna partnerstva) između različitih „stekholdera“ , traže nove mogućnosti za rast i razvoj i preko Destinacijske menadžment organizacije (DMO), a „klasterizacija“ i u turizmu uzima sve više maha.

Poslednja decenija prošlog veka i decenija novog milenijuma donele su u turističkom menadžmentu destinacije dosta novoga. Kao nikad pre toga različiti subjekti na turističkoj destinaciji (najčešće označavani kao „Stekholderi“, „Igrači“, „Učesnici u turističkom biznisu“ i sl.) upućeni su jedni na druge, na dijalog , na saradnju (a ne na konkureniju) i na stvaranje različitih partnerstava. Njihovi potencijali mere se i performansama u sposobnosti da se uspešno dogovaraju u planskom razvoju turizma na destinaciji imajući pred sobom jedinstven cilj - da tržištu obezbede i na njega plasiraju visokokvalitetan i po želji turista integrisani turistički proizvod. Formalno i neformalno to se ostvaruje preko javno privatnih i drugih partnerstava, razvoja destinacijske menadžment organizacije (DMO) a posebno i preko, sve prisutnije, klasterizacije u turizmu.

U prethodno pomenutom kontekstu već se odomačio pojam **Javno-privatno partnerstvo (JPP)**, više u praksi turističkog biznisa i definisanja uloge države u upravljanju turističkim razvojem, dok je u akademskoj sredini isti odredjen rečju „Saradnja“ (Colaboration). Bilo kako bilo, partnerstvo počinje da dominira i u funkciji je povećanja konkurentnosti turističke destinacije. JPP se najčešće definiše kao potreba za dogovaranjem između dva ili više stekholdera (Igrača) koju sve više karakteriše trajnost dogovaranja u partnerstvu, kooperativnost, fleksibilnost, briga o održivom razvoju. Pri tome se sve više uvode i zajednička pravila u ponašanju kao i odredjene norme i formalne i neformalne strukture organizacije za dogovor igrača. Svakako, u celom

procesu dogovaranja i stvaranja različitih partnerstva relacije mogu biti različite (izmedju turističkih i drugih preduzeća-dva ili više, izmedju javnog sektora-medjusobno, izmedju različitih socijalnih grupa, strukovnih, interesnih i drugih asocijacija, nevladinih organizacija – NVO, između preduzeća i države, svakako i između država, tj različitih destinacija u regionu i sl.). Neki autori partnerstvo tumače i kroz pojам „Mreže interesa“ (Networking). On se odnosi na mrežu kooperacija izmedju različitih stekholdera koji su u svome razvoju povezani u ekonomskom, socijalnom, tehnološkom i drugom smislu. Svakako, u ovom partnerstvu svoj interes ima i država koja nacionalni razvoj turizma ostvaruje i kroz brži regionalni i lokalni razvoj pojedinih atraktivnih geografsko-turističkih područja. Networking je „poseban, hibridan način koordinacije ekonomske aktivnosti“ u konkretnom i radi turističkog razvoja. To je „poslovna veza u kojoj partneri dele rizik, priznanje i odgovornosti kako za uspeh , tako i za neizvršene inicijative“. Kroz partnerstvo sa privatnim sektorom država ima mogućnost da dodje do novih izvora kapitala, da ubrza razvoj infrastrukture, održi i unapredi usluge, valorizuje nedovoljno korišćene resurse i sl. a privatni sektor kroz saradnju sa državom može dobiti pristup novim tržištima, unaprediti sopstveni nivo umešnosti, poboljšati proizvod, povećati sopstveni kredibilitet i sl. U tom procesu, bitno je to napomenuti, prepliću se i ekonomski, socijalni, politički i drugi uticaji i snage stekholdera, ali nastaju i značajne koristi u menadžmentu destinacije a rešavaju se i potencijalni problemi koji iskršavaju u poslovanju na destinaciji.

Interesantna je jedna pregledna lista mogućih koristi i problema (kvalitativnih ocena) koji mogu proizaći iz partnerstva i saradnje.

MOGUĆE KORISTI I PROBLEMI U PARTNERSTVU I SARADNJI U TURIZMU (Prilagođeno)

Koristi:

- Veći broj stejkholdera, pod uticajem različitih razloga, saradnjom donose promene i različita unapredjenja.
- Demokratizacija u donošenju odluka i kontroli se značajno disperzira.
- Uključenost stejkholdera povećava društvenu prihvatljivost turističke politike.
- Dogovorom se otvara stvaranje konstruktivne atmosfere (konsenzus je značajan).
- Partneri donose novo znanje, sveže stavove i druge sposobnosti (i kapacitete) što olakšava turističku politiku.
- Raste kreativna sinergija kroz zajednički rad, što utiče na inovacije i efikasnost.
- Radeći zajedno svi uče, povećavaju znanje i osnažuju sopstvene potencijale.
- Svi postaju kreatori politike pa otuda i želja da ona bude uspešno sprovedena.
- Unapređuje se koordinacija izmedju stejkholdera.
- Jača pažnja na socijalne, envajmentalne i održive komponente politike.
- Osnažuju se i drugi (ne sam profitni) ciljevi razvoja a turistički proizvod obogaćuje novim sadržajima.
- Stejkholderi udružuju resurse (stvaranje različitih pool-ova) i strateški ih bolje koriste.
- Različitost (brojnost i raznovrsnost) stejkholdera u kreiranju politike utiče na povećanje njene fleksibilnosti, uvažavanja lokalnih interesa i promenljivih uslova.
- Razvijaju se i ne – turističke aktivnosti koje proširuju probitačnosti u razvoju destinacije (ekonomski, društvene i druge).

Problemi:

- Odsustvo tradicije tj iskustva u smislu uključenosti stejkholdera u kreiranju turističke politike (posebno uočljivo i u vezi sa razvojem partnerskih odnosa u razvoju turizma izmedju zemalja koje učestvuju na ovoj Konferenciji)
- Formalno dogovaranje, ne ulaženje u suštinu što je, u suštini, samo izbegavanje rešavanja problema.
- Napor koji se ulažu nisu dobro procenjeni (podcenjeno je potrebno vreme, uloga lidera, administrativaca i sl).
- Nespremnost (nekih) partnera da rade sa drugima, posebno onima koje ne poznaju ili se procenjuje da su sopstvene moći (kompetencije, moći) veće od drugih (ovde postoji opasnost da nespremnost na saradnju prevagne kao stav zemalja učesnica

Konferencije, ili da stav o potrebi saradnje bude samo deklarativan i da se na tome ostane)

- Partneri sa manjom snagom su isključeni iz procesa ili su od manje koristi u politici.
- Često se snaga nekih partnera veštački povećava kroz političku moć.
- Neki i odbijaju da rade u partnerskim odnosima ili su nedovoljno aktivni.
- Neki se služe pretnjama da će napustiti dogovor insistirajući samo na sopstvenom stavu (isključivost).
- Demokratizacija -Dogovor partnera koju/koji bi neki hteli da ruše se spašava kroz demokratski izabrani forum kroz koji se štiti „javni interes“.
- Veći je broj institucija-organizacija-činilaca koji brine o politici („institucionalna kompleksnost“) može da zamagli situaciju (ne zna se ko, šta i zašto radi).
- Opunomoćeni interesi (prenos odlučivanja na druge) mogu blokirati inovacije i smanjiti efikasnost.
- Neizvesnost u kreiranju buduće politike jer brojnost stejkholdera, ponekad, otežava saglasnost za zajedničku politiku, dok je to lakše ako se politika nameće (oktroiše) od centralne vlasti.
- Zalaganje za konsenzus i blokiranje novih ideja ponekad zna da obeshrabri preduzetništvo.
- Uključivanje brojnih stejkholdera u kreiranje politike odražava se i na povećane troškove a povećava se i potrebno vreme u procesu kreiranja politike.
- Kompleksnost stejkholdera (po veličini, snazi, području aktivnosti, sposobnosti..) odražava se na njihov nejednak tretman u doprinosu kreiranju politike.
- Dogovori mogu biti fragmentarni a takodje i smanjena kontrola u implementaciji politike.
- Moć nekih stejkholdera može biti toliko velika da vodi i kartelima (monopolska pozicija na tržištu).
- Neki dogovori mogu sami sebe vremenom poništiti (zbog nekorisnosti ili biti birokratizovani, neki mogu izgubiti realnost i sl).

Destinacijska menadžment organizacija (DMO)

Kad je reč o **Destinacijskoj menadžment organizaciji (DMO)**, kao sve više korišćenom pojmu u turističkom biznisu na makro nivou, mišljenja smo da nekoliko konstatacija u vezi sa oblicima i načinima upravljanja (menadžmenta) na destinaciji može doprineti razumevanju ovog pojma u punom smislu:

- U dosadašnjem razvoju turizma strategija veoma velikog broja država bila je da formira NTO (Nacionalnu turističku organizaciju) (kao i regionalne – RTO i lokalne – LTO organizacije), kao svojevrsni paradržavni organ, znači „odozgo nadole“ (Top down), najčešće kao javnu službu sa zadacima u promotivnoj aktivnosti, s jedne strane, i koordinaciji učesnika na strani turističke ponude, s druge strane;
- Dosadašnja brojna iskustva pokazuju da je uspeh ovih organizacija bio vezan samo za deo alimentiranih tj dodeljenih poslova tj za promotivne aktivnosti, odnosno stvaranje pozitivne slike o turističkoj destinaciji (najviše uspeha na nacionalnom, u manjoj meri na regionalnom i relativno skromno na lokalnom nivou);
- Koordinativna funkcija NTO (kao i RTO i LTO), kao druga grupa dodeljenih poslova, ostala je, u dobrom broju slučajeva, zanemarena;
- Globalizacija koja „tera“ sva preduzeća (pogotovo mala i srednja preduzeća-MSP) i druge subjekte da posluju na globalnom turističkom tržištu, kao i svojevrsno nezadovoljstvo ukupnim menadžmentom na destinaciji, posebno na regionalnom i još više na lokalnom nivou, uticali su na pojavu brojnih inicijativa, „odozdo na gore“ (Bottom up) da se kreira, snažno promoviše i tržištu, konačno, proda integrисани turistički proizvod koji bi doneo značajne ekonomске i druge koristi prvenstveno lokalnoj zajednici direktno, a onda, indirektno, i državi;
- Različite inicijative, predlozi za saradnju i partnerstva između različitih stejkholdera prvo bitno u striktno turističkom biznisu, pa onda i biznisu koji je indirektno vezan za turistički biznis, zatim partnerstva sa lokalnom zajednicom-stanovništvom, različitim asocijacijama i udruženjima, nevladinim sektorom, pa na kraju i partnerstva sa državom, kao i partnerstva između država, uticale su snažno da se na menadžment destinacije „gleda“ novim očima, posebno na deo koji se odnosi na strategijski menadžment tj planiranje koje putem kreativnih strategija (proizvoda, cena, kanala prodaje i promocije kao instrumenata turističke politike) utiče pozitivno na ekonomski i društveni, pogotovo regionalni i lokalni, razvoj;
- Posle strategije sledi struktura. Logično je bilo da se inicijative „odozdo“ artikulišu kao zahtev za formiranje organizacije koja bi se na visoko profesionalnoj osnovi bavila menadžmentom destinacije (DMO). Forma njenog organizovanja je manje bitna i u praksi je različitost evidentna (česta je situacija da se ona formalizuje kao javno preduzeće). Ima i onih situacija kada se za potrebe upravljanja destinacijom pomenuta organizacija formira i kao kompanija ili konzorcijum ili sl (Destinacijska menadžment kompanija-DMK) u kome svoj udio imaju svi zainteresovani tj involvirani „igrači iz privrede, društva i države“ (Javno-privatno partnerstvo- JPP);
- Ove inicijative posebno su uočljive, poslednjih godina, na regionalnom nivou na kojem se danas kroz povezivanje, partnerstva i saradnju kreiraju prepoznatljivi i traženi integrisani destinacijski turistički proizvodi. Brendiranje nekoliko krupnijih destinacijskih proizvoda (u okviru jedne nacionalne teritorije) koji imaju „prodju“ na sve više izbirljivom turističkom tržištu, smatra se uspehom. Svakako, još veći bi uspeh bio formiranje integrisanog turističkog proizvoda koji bi u svojim elementima obuhvatio raznolike atraktivne, komunikativne i receptivne faktore šireg geografsko-prostornog i turističkog područja (više država)
- Takođe, u mnogim slučajevima, u najnovijoj literaturi i u praksi, pod DMO se terminološki podrazumeva i NTO i njena struktura (na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou) kao i NTA (državni organi u turizmu, takodje na različitim nivoima – od nacionalnog do regionalnog i

lokalnog nivoa). Znači još uvek ima i terminoloških nejasnoća koje se upravo poslednjih godina, posebno u akademskoj sredini, razmatraju. Kod DMO lamentira se o njenoj organizacionoj formi (javna služba ili preduzeće), vlasništvu (privatno ili državno), funkcijama i zadacima (promocija, kreiranje i prodaja proizvoda), načinu upravljanja (konsenzus ili oktroišanje) i sl.

Imajući prethodno u vidu može se prihvati stav da je „destinacijski menadžment, u najboljem smislu te reči, usklađena saradnja svih turističkih i zainteresovanih činilaca u okruženju, koja obuhvata sve faze turističkog razvojnog ciklusa: uravnoteženu investicionu politiku, zaštitu okoline i kulturnog blaga (održivi razvoj), produktivno upravljanje, upravljanje ljudskim resursima i obrazovanje, ispitivanje tržišta, promociju i podršku plasmanu (marketing), upravljanje i kontrolu kvaliteta (Total Quality Management) i, konačno, odgovornost za što organizovanije odvijanje incominga (prihvata turista-O.B.), kao i sadržaj poseta i odmora na određenoj destinaciji.“ (Klančnik, 2007)

U suštini, DMO, je deo složenog sistema turizma. *Networking* (mreža, umrežvanje) destinacijskog

menadžmenta mora da odrazi svu složenost menadžmenta u turizmu kako u smislu njegovog funkcionisanja na mikro nivou, tako i na makro nivou, te ujedno odrazi sve zahteve koji se postavljaju pred ovu delatnost u smislu njenih doprinosa ekonomskom i društvenom razvoju. U pravu su autori koji ističu važnost pojedinih podsistema turizma u okviru turističke destinacije (gde je menadžment tj. upravljanje instrumentima politike ali uz uvažavanje zahteva potrošača svakako najvažniji posao – O.B.) (Popesku, 2007):

- *Upravljački podsistem* – koga čine organi i organizacije državne uprave i samouprave, zakonodavne vlasti i nevladine organizacije na destinaciji (nekad i medjunarodne organizacije involvirane u turistički razvoj);
- *Izvršni podsistem* – to su oni koji stvaraju turističku uslugu (elementi javnih prirodnih i infrastrukturnih dobara, elementi turističke opreme ili suprastrukture, elementi koji obrazuju radne resurse);
- *Tržišni podsistem* – (koga čine potrošači i sama turistička usluga).

Klasteri u turizmu

Porterovo definisanje i objašnjavanje pojma klastera kao geografske koncentracije preduzeća i institucija na specifičnim ekonomskim aktivnostima tj. kao „geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“, razrastanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, što implicite utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i šire nacionalnih i multinacionalnih prostora, imalo je snažne reperkusije i na turističku delatnost. Sa pravom se konstatiše da „u današnje vreme globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije, pa time i turističke destinacije je upravo u medjusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnim za nastanak turističkog proizvoda, te se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta“.

Korisno je, u ovom kontekstu, pomenuti jednu od, zaista, brojnih definicija turizma tj da je to takva „delatnost koja zaseca u sve pore privrednog i društvenog života“, pa polazeći od nje razumeti moguću i zaista potrebnu količinu različitih stejkholdera. Oni umrežavaju svoje interese i njima upravljaju na turističkoj destinaciji vođeni željom da se ostvare ekonomski, društveni i drugi ciljevi zbog kojih i ulaze u različita partnerstva, saradnju i zajednički rad, te stvaraju i klaster radi povećanja destinacijske (makro) i sopstvene (mikro) konkurentnosti. „Dijamant konkurentnosti“ (kako ga je odredio Porter) sastoji se od: a) strategija, struktura i nadmetanja, b) stanja faktora proizvodnje, b) stanja tražnje i d) potpomažućih i komplementarnih sektora. Sve je ovo ,takodje , potrebno posmatrati u širem kontekstu promena u makromarketing okruženju (ekonomsko, političko, socio-kulturno, demografsko, tehnološko.....) koje, kao što je poznato, snažno utiče

na konkurentnost. Znači, sadržinski Klaster u turizmu obuhvata brojne inpute. Najuopštenije, on obuhvata različite faktore atraktivnosti (tj one subjekte koji njima upravljaju), zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj, ishrana zabava, razonoda...), a onda i sve zaineresovane subjekte za turistički razvoj (dobavljači tj indirektna privreda-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl), zatim institucije iz javnog sektora (npr. komunalna i druga javna preduzeća...), državne i paradržavne organe na datom nivou (NTA, LTO, RTO, NTO), sektor NVO, same turiste i niz drugih igrača i interesa zainteresovanih za turistički razvoj.

Kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili se priključe Klasteru mogu biti sledeći (dodatao i prilagođeno za hipotetički turistički Klaster-O.B.):

- Postizanje bolje cene na tržištu (posebno i na inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje se plasiraju.
- Unapredjivanje kvaliteta proizvoda i usluga (Value addid – dodatak na vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou.
- Povećanje kapaciteta (npr, u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom...).
- Unapređenje prodajnih kanala (npr. pravljenje zajedničkog web portala sa drugim igračima u Klasteru a koji su u „lancu vrednosti“).
- Unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje interneta, intraneta i ekstraneta).
- Pravljenje novih atrakcija (i pokušaj desezoniranja poslovanja tj. privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone)
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije („back room“ poslovi), kao i onih okrenutih prema okruženju („front office“ poslovi)
- Dolazak do novih investicija (Priliv svežeg kapitala za izgradnju i rekonstrukciju – „green field“ i „brown field“ investicije)
- Dolazak do novih znanja (know-how), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od drugih).

- Postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim igračima u Klasteru.
- Povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u Klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu (i domaćem, svakako)

Duboko smo uvereni da su prethodno pomenuti klasteri koji već žive u turističkoj praksi Vojvodine imali u vidu ako ne sve onda bar većinu navedenih kriterijuma.

Svakako, menadžeri bi trebalo da budu svesni i nekih najopštijih ciljeva udruživanja u Klaster a koji bi se mogli sublimirati u sledećem i koji bi morali biti u fokusu i budućih Klastera u turizmu:

- Razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka.
- Razvoj poslovne saradnje medju članicama.
- Lobiranje i uticaj na kreiranje politike relevantne za Klaster.
- Razvoj i primena novih tehnologija.
- Uvlačenje u Klaster novih igrača.
- Razvoj Klastera i u kvantitativnom (broj igrača u mreži) i kvalitativnom (vrednost i kompetentnost igrača) smislu.
- Formalno i posebno neformalno obrazovanje (obuka i razvoj kadrova).

Klasteri u turizmu se, najčešće, formiraju prema geografskom obuhvatu ili prema opredeljujućoj (tj. dominantnoj) aktivnosti. I u jednom i drugom slučaju formiraju se tzv „grodzovi“ različitih stejkholdera povezanih gore navedenim interesima. Klaster po geografskom kriterijumu je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom (posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost). Kod Klastera koji su formirani na bazi aktivnosti ponder je na segmentu tražnje i preovladujućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

Interesantno je, u ovom kontekstu, spomenuti Studiju o konkurentnosti zemalja u sektoru putovanja i turizma (Svetski ekonomski forum, 2007.g.), koji daje „turistički indeks konkurentnosti“ za preko

100 zemalja, dajući tako osnovu za određivanje atraktivosti ulaganja u turizam i putovanje u konkretnoj zemlji. Tako te godine, prve tri zemlje, najinteresantnije za ulaganje, bile su Švajcarska, Austrija i Nemačka, dok je npr Hrvatska zauzimala 38 mesto a tadašnja državna zajednica Srbije i Crne Gore bila na 61 mestu. Takođe, indikativni podaci o razvoju, vrsti i značaju klastera u turizmu u Evropi mogu biti sledeći:

NEKI OD EVROPSKIH TURISTIČKIH KLASTERA

Španija:

- Pomoć evropskih strukturnih fondova za formiranje klastera
- Ulaganje touroperatora i drugih investitora u klastere
- Franšiza kao oblik rasta i razvoja
- 1991.g. prvi klastar u Kataloniji (Costa del Sol i Costa Brava), kasnije i kultura, skijalište.
- 1992.g saradnja španskih i holandskih klastera

Italija:

- Klastar Milanska regija: biznis i kulturni turizam
- Klastar Sanremo i okolina: odmorišni i primorski turizam
- Klastar Venecija: kulturni turizam
- Klastar Toskana: banjski turizam
- Klastar La Brio: ruralni turizam

Austrija:

- Jak je Wellness klastar

Nemačka:

- Jaki klasteri u banjskom, zdravstvenom i wellness turizmu

Belgija:

- Briž: jak klastar banjskog i wellness turizma

Rumunija:

- Karpati: Teamatski klastar divljih životinja (medved, vuk, ris)

Rusija:

- Oblast Pjatigorska i Kislorodska- klastar turističkih stejkholdera

Jermenija:

- Klastar hotelijera, restoratera, turističkih vodiča i avio – kompanija

Kazahstan:

- Alma ata – klastar različitih atraktivnosti (prirodne i antropološke)

Mađarska:

- 2000.g. formiran prvi klastar
- Danas ih ima 21 (dominantno turizam i rukotvorine)
- Najjači klastar: Panonski termalni klastar
- Saradnja sa Austrijom: Transdunavski termalni klastar

Poljska:

- Lubelska oblast: agro-turistički klastar

Turska:

- Oblast Istambula: Sultanahmet klastar (MICE i kultura, zabava i raznoodabara)

Hrvatska:

- Klastar Zagreba i Slavonije
- Klastar u Dalmaciji- udruženi porodični i mali hoteli
- Turistički klastar Istre

BIH:

- Sarajevska regija : kulturni i sportski klastar
- Hercegovina: klastar za religiozni i kulturni turizam
- Krajina: klastar ekološkog i sportskog turizma

Slovenija:

- 2002.g. započete inicijative za formiranje klastera
- Danas 8 klastera
- Dolenjska oblast: banjski, zdravstveni i wellness turizam, festivali, vino, kultura i sl.

Makedonija:

- Klastar: familijarna putovanja (obogaćivanje ponude i kulturom i arheologijom)

Srbija :

- Istar 21 - udruženje za unapredjenje i razvoj turizma na podunavlju (2008, Novi Sad)
- Fond Kraljevski odmor – turistički klastar opštine Kraljevo i okoline (2008, Kraljevo)
- Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma (2008, Novi Sad)
- Turistički klastar Srem (2008, Ruma)
- Klastar medicinskog turizma (Beograd)
- HGS- Klastar za unapredjenje hotelijerstva i gastronomije (u formiranju)

Gore navedeni klasteri su samo deo turističkih klastera. Evrope i manji deo od brojnih i raznovrsnih klastera u privrednom razvoju ovog područja, koje je svojom Lisabonskom Strategijom predvidelo da do 2010 Evropa, kroz promociju i institucionalnu

podršku razvoju klastera i kroz regionalnu saradnju i industrijsku i inovacionu politiku , postane najkonkurentnije područje u medjunarodnom biznisu. Da bi se postigao ovaj ambiciozni cilj razvijene su dve grupe mera- instrumenata:

1. Mere za podršku u kreiranju politika klastera na nacionalnom i regionalnom nivou:

- „PRO INNO“ evropska inicijativa - kao transnacionalna saradnja na polju inovacija. U tim okvirima stvorena je platforma „Claster Alliance“ koja treba da podržava i usmerava razvoj politika na nacionalnom i regionalnom nivou a sa ciljem stvaranja najkonkurentnijih klastera na području evrope. (videti: www.proinno-europe.eu)
- „European Claster Observatory“ - „Evropska klaster opservatorija“ je svojevrsni servis za kreatore razvojne politike klastera u smislu davanja brojnih relevantnih informacija: razvoj nacionalnih i regionalnih politika i programa klastera, konkretni primeri u razvoju klastera (danas se prati razvoj 38 klastera u preko 200 evropskih regija). (videti: www.clusterobservatory.eu)
- „ERAWATCH“ - je, takođe, servis koji daje informacije o nacionalnim i regionalnim inovacionim politikama, učesnicima ovih politika, njihovim strategijama i taktikama (videti: www.cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm).
-

2. Mere za podršku kod umrežavanja klastera:

- „Europe INNOVA claster networks“ – mreža koja obuhvata 11 transnacionalnih mreža klastera (mreža buhvata 200 različitih stejkholdera, javnog i privatnog sektora, većinom iz područja visoke tehnologije. Mreža ima za cilj da jača saradnju medju klasterima, sugerije nove metode menadžmenta kao i programe razvoja. (videti: www.europe-innova.eu)
- „FP7“ – program koji je namenjen jačanju istraživačkih potencijala klastera, posebno i kroz saradnju sa univerzitetima

i istraživačko razvojnim institutima. (videti:www.cordis.europa.eu/fp7/capacities/regions-knowlwdgw_en.html)

Korisno bi ovde bilo navesti materijal koji je za potrebe Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Srbije uradio nemački institut za razvoj (GTZ), a u okviru projekta: „Podsticaj razvoja klastera u 2007 godini“, koji daje osnovne pojmove i definicije klastera, definiše faze razvoja i moguće teme, te detaljno obrazlaže ciljeve, strategije i politike razvoja klastera kao i njihovo sprovodjenje (organizacija) i monitoring. To može biti veoma korisna analitička podloga za razumevanje suštine, potrebe razvoja i dometa klastera (i na području turističkog razvoja).

U okviru promocije turizma Srbije na inostranom tržištu, **Turistička organizacija Srbije (TOS)** posvećuje veliku pažnju promociji Vojvodine. U vođenju ovih aktivnosti ostvaruje se bliska saradnja sa Turističkom organizacijom Vojvodine (TOV).

TOS i TOV imaju sporazum o saradnji kojim je regulisano zajedničko predstavljanje na sajmovima i prezentacijama turizma u inostranstvu. Pored toga, TOS posebnu pažnju posvećuje organizovanju studijskih poseta novinara sa ciljnih turističkih tržišta (Nemačka, Italija, Velika Britanija, Francuska, Španija, Holandija, Belgija, Rusija) što za rezultat ima niz napisa i priloga u stranim medijima vezanih za turizam Vojvodine, prevashodno o turističkoj ponudi Novog Sada, manifestaciji EXIT, ponudi Subotice i Palicu, Vršca, Sombora, vinskim turama, biciklističkim stazama, seoskom turizmu, gastronomiji i ponudi na Dunavu. Ove aktivnosti se obavljaju u saradnji sa TOV-om i lokalnim turističkim organizacijama, prevashodno sa TIC (TO) Novi Sad..

TOS je prethodnih godina stranim medijima distribuirao, putem angažovanih PR agencija u inostranstvu, niz informacija o vojvođanskim hotelima, kulturnim, turističkim i sportskim manifestacijama, novinama u ponudi, novim brošurama i novim internet prezentacijama.

Jedna od najvažnijih aktivnosti TOS-a je uspostavljanje saradnje sa stranim organizatorima putovanja, predstavljanje Vojvodine kao destinacije pogodne

za uključivanje u kružne ture koje obuhvataju više gradova/zemalja i Novog Sada kao city break destinacije i destinacije poslovnog i MICE turizma, selektiranje zainteresovanih stranih organizatora putovanja i organizovanje njihovih studijskih poseta Vojvodini i Srbiji uz organizovanje susreta sa receptivnim agencijama.

Kao rezultat ovih aktivnosti, ponuda Vojvodine, najčešće u okviru kružnih tura i city break programa u kombinaciji Novog Sada sa Beogradom, se našla u brošurama četrdesetak stranih organizatora putovanja.

TOS je finansirao izdavanje prvog turističkog vodiča na nemačkom tržištu „Merian Live! Belgrad und Novi Sad“, a trenutno je u pripremi i vodič za Beograd i Novi Sad u izdanju „Trescher Verlage“.

TOS predstavlja turističku ponudu Vojvodine u svim štampanim i elektronskim izdanjima i turističkim filmovima. Posebno je u izdanju TOS-a štampana Turistička karta Vojvodine.

Takođe, u okviru svog delokruga, **Udruženje za turizam i ugostiteljstvo Privredne Komore Vojvodine** promoviše turističke potencijale Vojvodine i mogućnosti za investiranje u turizam Vojvodine na sajmovima turizma i posebnim prezentacijama u zemlji i inostranstvu (npr. Dani Vojvodine u Budimpešti, avgust 2008).

U AP Vojvodina deluju i 33 **lokalne turističke organizacije**. Njihova uloga je, pored ostalog, pružanje informacija o lokalnoj turističkoj ponudi i promocija turističke ponude.

Lokalne turističke organizacije se bave izradom opštih i specijalizovanih brošura, namenjenih prevashodno domaćem, a u velikom broju gradova i opština i inostranom tržištu. U okviru ove delatnosti naročito se ističe TO (TIC) Novi Sad, koja je izdala veliki broj opštih i specijalizovanih brošura na srpskom i više stranih jezika.

Neke lokalne turističke organizacije u Vojvodini, uglavnom one u razvijenijim turističkim destinacijama, imaju turističko-informativne centre i punktove, u kojima se turistima i poseticima

distribuira turistički promotivni materijal, prodaju se razglednice i suveniri i pružaju se informacije i usluge vodičke službe (npr. Novi Sad, Sremski Karlovci, Subotica/Palić).

Ukupno 27 lokalnih turističkih organizacija u Vojvodini ima internet prezentaciju (od kojih nažalost 8 nije aktivno ili je u pripremi), 4 nema svoju internet prezentaciju te se za informacije o turizmu koristi zvanična prezentacija opštine, i 2 uopšte nisu prisutne na internetu. Pored jednog broja dvojezičnih prezentacija na srpskom i mađarskom jeziku (4), aktivnu internet prezentaciju na engleskom jeziku ima samo 5 lokalnih turističkih organizacija.

Jedan od načina promocije lokalne turističke ponude koji je veoma zastupljen u AP Vojvodina jeste organizovanje lokalnih turističkih manifestacija, najčešće vezanih za poljoprivredu i za tradicionalne zanate, umetnost i gastronomiju.

U AP Vojvodina deluje veliki broj **turističkih agencija/organizatora putovanja**, ali je mali broj onih, kao i na nivou čitave Republike, koje se bave receptivnim turizmom i u svojim programima nude domaćem i inostranom tržištu mogućnosti za provođenje odmora u Vojvodini. Neke od najaktivnijih su Magelan Corporation, Panacomp Travel, Tourism and Trade, Kompas Tourism&Travel, Bon Voyage i Market Tours.

Na internet prezentacijama receptivnih agencija i u njihovim brošurama, pored ponude programa za provođenje odmora ili organizovanje skupova u Vojvodini, promovišu se turistički potencijali Vojvodine koji su u vezi sa ponuđenim programima.

U programima receptivnih agencija za Vojvodinu nalazi se ponuda posete i boravka u Novom Sadu (city break), obilasci Fruške Gore, odmor na Paliću, odmor/rekreacija u banjama Junaković, Kanjiža i Vrdnik, vinske ture, salaši, Dunav, obilasci dvoraca, posete manifestacijama, posmatranje ptica.

Pored internet prezentacija i brošura, receptivne agencije svoju ponudu promovišu kroz učešće na domaćim i međunarodnim sajmovima turizma, prezentacijama i workshop-ovima. Jedan broj

agencija (npr. Panacomp, Market Tours) koristi i direktni mailing za promociju i prodaju svojih programa.

Agencija Magelan Corporation iz Novog Sada je lansirala prvi domaći rezervacioni sistem za smeštajne objekte u Vojvodini i Srbiji (www.visitserbia.org) i jedan je od inicijatora osnivanja klastera Istar 21.

Hotelsko-ugostiteljska preduzeća Vojvodine, u okviru svojih marketinških aktivnosti, izdaju brošure/liflete na srpskom jeziku i stranim jezicima, predstavljaju svoju ponudu sa mogućnošću rezervisanja preko svojih internet prezentacija, učestvuju na domaćim sajmovima turizma, sprovode aktivnosti direktnog mailinga.

2.7. Pregled organizovanosti u turizmu

Izvršno veće AP Vojvodine

Sekretarijat za privredu

Sektor za trgovinu, turizam i usluge

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. U okviru ovog sektora se nalaze 4 asocijacije, u kojima se nalazi po jedan referent. Asocijacije pokrivaju sledeće oblasti: turizam, ugostiteljstvo, trgovinu i ostalo. Operativni nivo, po pravilu treba prepustiti lokalnim samoupravama. Zadatak je 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 tj. 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.

Sektor za trgovinu, turizam i usluge u okviru Pokrajinskog sekretarijata za privredu bavi se sledećim najvažnijim aktivnostima:

- učestvuje u pripremi programa u oblasti turizma, s ciljem povećanja, tj. unapređenja turističke ponude AP Vojvodine u okviru turističke ponude Republike
- prati i analizira kretanja u oblasti trgovine, turizma i ugostiteljstva, cena i troškova života
- učestvuje u kategorizaciji turističko-ugostiteljskih objekata i kategorizaciji turističkih mesta.

Izvršno veće Vojvodine

Sekretarijat za privredu

Fond za podršku promocije izvoza

Pokrajinski sekretarijat za privredu u okviru programa Fonda za podršku promocije izvoza subvencionise mala i srednja preduzeća i turističke organizacije sa područja AP Vojvodina. Troškovi koji se subvencionisu su:

- troškovi učešća na sajmovima u inostranstvu
- troškovi pripreme prezentacija za izvoznike i potencijalne izvoznike.

Subvencije se odobravaju na osnovu raspisanog konkursa, a visina subvencija je 50% od očekivanih troškova promocije.

Privredna komora Vojvodine

Udruženje za turizam i ugostiteljstvo

Privredna komora Vojvodine organizovana je kao stručna asocijacija čiji je osnovni smisao rada i poslovanja kvalitetno pružanje pomoći i usluga svojim članovima i zastupanje njihovih interesa.

Težište aktivnosti i sadržaj rada Udruženja za turizam i ugostiteljstvo usmereni su na:

- zastupanje zajedničkih interesa u postupku pripreme zakona i drugih propisa i mera u oblasti turizma
- organizovanje susreta privrednika u oblasti turizma radi usklađivanja stavova i predloga, razmene iskustva, uspostavljanja poslovnih veza
- unapređivanje i uspostavljanje ekonomski

saradnje sa inostranstvom, organizovanje susreta i kontakata sa inostranim poslovnim partnerima, istraživanje inostranog tržišta i pružanje poslovnih informacija svojim članovima

- organizovanje i funkcionisanje jedinstvenog informacionog sistema
- organizovanje stručnog obrazovanja kadrova u turističkoj privredi
- organizovanje i pružanje stručne pomoći članovima u unapređenju njihovog poslovanja, naročito u oblasti marketinga, povezivanje nauke i privrede, uvođenje novih tehnologija, pribavljanje poslovnih informacija i znanja.

Turistička administracija na nivou gradova i opština

Na nivou gradova funkcioniše Gradska uprava koja u svom sastavu ima sekretarijate, a među njima i Sekretarijat za privredu koji ili ima podsekretarijat za turizam ili slično. 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.

Na nivou opština ne postoji jedinstven model strukturiranja poslova vezanih za turizam. U pojedinim opštinama se i ne rade poslovi vezani za turizam, izuzev preraspodele boravišne takse. U drugim opštinama se poslovi vezani za turizam nalaze u okviru sekretarijata za privredu ili nekog drugog organizacionog dela. Negde je to Uprava za vanprivrednu i privredne resurse u okviru koje je Odeljenje za privredu i poljoprivredu, a u okviru njega je Referat za trgovinu, turizam, ugostiteljstvo, zanatstvo i usluge u kome radi jedan referent. U nekliko opština je u Odeljenju za privredu predviđen Odsek za turizam, ali to još nije zaživilo. 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 preraspodela boravišne takse TO i predlozi za finansiranje različitih projekata.

Turistička organizacija Vojvodine

Privredne komore na regionalnom nivou pokrivaju jedan ili više okruga. Aktivnosti vezane za turizam i ugostiteljstvo se uglavno sprovode preko Odbora Udruženja za trgovinu, turizam i ugostiteljstvo kao što je npr. u Pančevu, a u zavisnosti od regionalne komore, negde su sličnom odboru pored trgovine, turizma i ugostiteljstva pridodati i tekstil, koža i obuća (u Regionalnoj privrednoj komori Kragujevac koja pokriva Šumadijski i Moravički okrug). Regionalna privredna komora Pančevo je samostalna, stručno poslovna asocijacija preduzeća, banaka i drugih pravnih lica i preduzetnika koji obavljaju privrednu delatnost na područjima 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.

U skladu sa odredbama važećeg Zakona o turizmu osnovana je Turistička organizacija Vojvodine, koja obavlja sledeće poslove:

- donosi godišnje programe i planove promotivnih aktivnosti u skladu sa Strategijom promocije turizma, planovima i programima Turističke organizacije Srbije
- koordinira aktivnosti privrednih i drugih subjekata u turizmu na teritoriji AP Vojvodina
- prikuplja sve vrste turističkih informacija radi obaveštavanja javnosti
- obezbeđuje informativno - propagandni materijal kojim se promovišu turističke vrednosti (štampane publikacije, audio i video promotivni materijal, internet prezentacija, suveniri itd.)
- objedinjuje i organizuje predstavljanje turizma AP Vojvodina u zemlji i inostranstvu.

Turističkoj organizaciji Vojvodine se, kao i drugim klasterskim organizacijama, mogu dodati sledeće ključni zadaci i odgovornosti:

- Koordinacija rada lokalnih turističkih organizacija u sklopu klastera
- Postavljanje klasterskih planova konkurentnosti i marketinga
- Koordinacija lokalnih događaja i aktivnosti
- Komuniciranje nacionalnog i klasterskih

- marketing planova i programa aktivnosti
- Koordinacija akcijskog plana sa stejkholderima u sklopu klastera
- Komunikacija marketing plana sa lokalnim stanovništvom
- Koordinacija i komuniciranje sa DMO
- Podrška lokalnim preduzetnicima i inicijativama privatnog sektora
- Usluge informisanja i komuniciranja sa gostima
- Prikupljanje informacija i podataka od svih TO-ova u klasteru radi centralizovanog dobijanja korisnih podataka od gostiju.

Turističke organizacije gradova i opština

U skladu sa Zakonom o turizmu, turističke organizacije gradova i opština obavljaju sledeće poslove:

- unapređenje i promocija turizma grada / opštine
- podsticanje programa izgradnje turističke infrastrukture i uređenja prostora
- koordiniranje aktivnosti i saradnje između privrednih i drugih subjekata u turizmu koji neposredno i posredno deluju na unapređenju i promociji turizma
- donošenje godišnjeg programa i plana promotivnih aktivnosti u skladu sa strategijom promocije turizma, planovima i programima Turističke organizacije Srbije
- obezbeđivanje informativno-propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti jedinice lokalne samouprave (štampane publikacije, audio i video promotivni materijal, internet prezentacija, suveniri itd.), a u saradnji sa nadležnim organima i turističke signalizacije za turistička mesta
- prikupljanje i objavljivanje informacija o celokupnoj turističkoj ponudi na svojoj teritoriji, kao i druge aktivnosti značajne za turizam
- organizovanje i učešće u organizaciji turističkih, naučnih, stručnih, sportskih, kulturnih i drugih skupova i manifestacija
- formiranje turističko-informativnih centara (za prihvat turista, pružanje besplatnih informacija turistima, prikupljanje podataka

za potrebe informisanja turista, upoznavanje turista sa kvalitetom turističke ponude, upoznavanje nadležnih organa sa pritužbama turista i dr.).

Na teritoriji AP Vojvodina, od ukupno 45 gradova i opština, lokalne turističke organizacije su formirane u 33 grada i opštine (73% jedinica lokalne samouprave), i to u svim gradovima - Novi Sad, Pančevo, Sremska Mitrovica, Sombor, Subotica i Zrenjanin, i u sledećim opštinama: Alibunar, Apatin, Bač, Bačka Palanka, Bačka Topola, Bački Petrovac, Bečeј, Bela Crkva, Indija, Irig, Kanjiža, Kikinda, Kovačica, Kovin, Mali Iđoš, Novi Bečeј, Odžaci, Opovo, Senta, Srbobran, Sremski Karlovci, Šid, Temerin, Titel Vršac, Žabalj i Žitište.

YUTA – Nacionalno udruženje turističkih agencija Chapter Vojvodina

YUTA, neprofitna strukovna organizacija, svojim članicama pruža tri osnovne grupe usluga:

- Iniciranje, prema nadležnim državnim organima, sistemskih i drugih prepostavki za stvaranje preduslova za uspešno i efikasno obavljanje turističkog prometa;
- Ostvarivanje komunikacija sa međunarodnim organima i asocijacijama, u cilju uspostavljanja međusobne saradnje članica i njihovog uključivanja u međunarodne turističke tokove
- Koordinacija rada i obezbeđenje informatičkih i drugih prepostavki za međusobnu uspešniju saradnju među članicama YUTA.

Vizija, misija i strateški cilj daljeg razvoja YUTA je pozicija YUTA kao organizacije u kojoj se sublimiraju i iniciraju svi relevantni preduslovi kako za razvoj receptivnog, tako i inicitativnog turizma.

U organizacionoj strukturi YUTA pored upravnih tela (Skupština, Upravni odbor i dr.) postoje i stručna i radna tela (chapteri, grupacije, odbori, komisije, stručne službe) čiji je zadatak da na najadekvatniji nacin objedinjuju sve inicijative, ideje, probleme ali i predloge rešenja.

ATAS – Asocijacija turističkih agencija Srbije

Asocijacija turističkih agencija Srbije (ATAS) posluje kao neprofitna organizacija koja okuplja turističke agencije radi pružanja i organizovanja stručne pomoći članicama u cilju poboljšanja uslova privređivanja i razultata poslovanja.

Klaster „Istar 21“

Klaster „Istar 21“ je udruženje subjekata turističke privrede i institucija/organizacija zainteresovanih za razvoj turizma na području Podunavlja. Osnovan je 2008. godine i pokriva region celokupog toka Dunava kroz Republiku Srbiju.

Cilj klastera je povezivanje pružalaca turističkih usluga kao i ostalih aktera kako bi se kreirao autentičan turistički proizvod duž Dunava, atraktivan za domaće i strane turiste. Cilj članova klastera je podizanje kvaliteta usluge, promocija kroz zajedničko predstavljanje i povećanje turističkog prometa i profita svih članica.

Pravci delovanja klastera su:

- Formiranje zajedničkog turističkog proizvoda
- Promocija klastera i članica na sajmovima turizma u zemlji i inostranstvu
- Izrada internet prezentacije
- Kreiranje baze podataka
- Priprema edukativnih programa za članice u klasteru u cilju uspostavljanja standarda i podizanja kvaliteta usluga.

Članstvo klastera čine 14 preduzeća i 7 naučno-istraživačkih i potpornih institucija. Članovi su Turistička organizacija Vojvodine, turističke organizacije opština Sremski Karlovci, Sombor i Odžaci, Banja Junaković, turističke agencije „Magelan Corporation“ iz Novog Sada i „Fijaker“ iz Bačke Palanke, Asocijacija za razvoj seoskog turizma Vojvodine i Srbije, NATUS – grupacija za nautičku privredu i turizam pri Privrednoj komori Srbije, Srednja škola „Svetozar Miletić“ iz Novog Sada, Pčelarski muzej i Vinarija „Živanović“ iz Sremskih Karlovaca, Salaš 137 iz Čeneja, čarde „Florida“ (Bačka Palanka) i „Andrić“ (Sombor), lovački dom „Iverta“ iz Bača, kafe klubovi „Giardino“ i „Baby Blue“ iz Novog Sada, SZTR „Istar

souvenir“ iz Novog Sada, agencija za marketing „Tim“ iz Stare Pazove, autoprevoznik „NS Express“ iz Novog Sada i „Mini II“ doo iz Bačke Palanke.

Klaster „Asocijacija za razvoj poslovnog, MICE i manifestacionog turizma“

Klaster „Asocijacija za razvoj poslovnog, MICE i manifestacionog turizma“ predstavlja udruženje subjekata turističke privrede, malih i srednjih preduzeća i institucija i organizacija zainteresovanih za razvoj poslovnog i manifestacionog turizma na području Vojvodine. Osnovan je 2008. godine.

Cilj klastera je unapređivanje turističke ponude Vojvodine sa aspekta razvijanja poslovnog, MICE i manifestacionog turizma, bolja međusobna komunikacija članica klastera, jedinstven nastup na tržištu kroz povezivanje svih subjekata zainteresovanih za uključenje u ponudu poslovnog, MICE i manifestacionog turizma.

Pravci delovanja klastera su:

- Analiza postojeće ponude poslovnog, MICE i manifestacionog turizma
- Izrada Strategije razvoja poslovnog, MICE i manifestacionog turizma
- Omasovljjenje članova klastera
- Zajednička promocija i tržišni nastup
- Konkurisanje na domaćim i međunarodnim projektima.

Klaster čine 11 preduzeća i 3 naučno-istraživačke i potporne institucije iz različitih sektora: turizma, ugostiteljstva, marketinških usluga, organizacije kongresa, organizacije manifestacija, proizvodnje vina i suvenira, visokog obrazovanja i dr.

Turistički klaster „Srem“

Turistički klaster „Srem“ je inicijativa nastala sa namerom da se kroz podršku razvoju etno, eko, seoskog, lovnog, manifestacionog i svih drugih oblika receptivnog turizma u Sremu podstakne formiranje i razvoj turističkog proizvoda Srema i obezbede uslovi za prihvatanje domaćih i stranih turista.

Cilj klastera je stvaranje respektabilne konkurenčke pozicije receptivnog turizma Srema razvojem malih

i srednjih preduzeća iz oblasti ugostiteljstva, turizma i komplementarnih delatnosti u funkciji jačanja održivog regionalnog razvoja.

Pravci delovanja klastera su:

- Uvođenje standarda prema zahtevima EU kako bi se ispunili svi neophodni uslovi za pružanje usluga vrhunskog kvaliteta
- Orientacija klastera na organizaciju izleta i promociju turistički atraktivnih sadržaja regiona Srem
- Promocija zdrave hrane i gastronomске ponude karakteristične za Srem, u kojoj su zastupljena tri sremska brenda: mangulica, sremski puž i sremska testa i kolači
- Razvoj prekogranične saradnje sa sličnim organizacijama, sa posebnim akcentom na promovisanje domaćeg turističkog proizvoda, razmenu iskustava, podsticanje turističkog prometa sa ciljem povećanja broja stranih turista u Sremu.

Članstvo klastera čine 20 preduzeća i 3 naučno-istraživačke i potporne institucije.

Asocijacija za razvoj seoskog turizma Vojvodine i Srbije

Imajući u vidu trend i rasta i razvoja seoskog turizma u Evropi, kao i finansijske efekte njegove realizacije u nekim zemljama, a istovremeno konstatujući činjenično stanje realnih mogućnosti i prirodnog potencijala u odnosu na konkurentnu ponudu turističkog proizvoda „seoskog turizma“ u Vojvodini i Srbiji, osnovana je „Asocijacija za razvoj seoskog turizma“ čije bi aktivnosti u saradnji sa raznim strukturama u obliku partnerstva trebalo da donesu konkretni rezultat. Ova asocijacija, u saradnji sa sličnim institucijama u Evropi će isticati naše mogućnosti, kako gotove turističke potrebe tako i još značajnije mogućnosti za investiranje u seoski turizam i kroz projekte razvoja ruralnih oblasti tražiti „naš prostor i mesto“ u podsticajnim kreditnim sredstvima koje za tu namenu daje Evropska zajednica. Cilj ove asocijacije je i da pomogne u očuvanju seoskog ambijenta, domaćih proizvoda „zdrave hrane“ i lepšem životu na selu.

Udruženje salašara

Udruženje salašara postoji na nivou Turističke organizacije Vojvodine. Udruženje se bavi formiranjem turističkog proizvoda salaša, povezivanjem članstva i razmenom iskustava i informacija, unapređenjem kvaliteta turističke ponude ovog segmenta, promocijom salaša i njihove specifičnosti, pitanjima zakonske regulative i standardizacije salaša.

Asocijacija Eksperata u Eko-Ruralnom Turizmu (AEERT)

Imajući u vidu brojne slabosti u razvoju ruralnog turizma u Srbiji, a po uzoru na asocijacije u zemljama sa razvijenim svim oblicima ruralnog turizma, osnovana je Asocijacija Eksperata u Eko-Ruralnom Turizmu (AEERT) čiji je cilj je promocija ruralnog turizma u okviru integralnog i održivog ruralnog razvoja.

Ekološki pokret Sremska Mitrovica - Centar za razvoj eko i ruralnog turizma

Ekološki pokret Sremska Mitrovica osnovan je 2002. godine kao nevladina organizacija (NVO) u cilju očuvanje prirode i duhovnog nasleđa, širenja ekološke svesti i zalaganja za trajno podizanje kvaliteta života stanovnika Srbije.

Ekološki pokret Sremska Mitrovica kroz svoje aktivnosti neprestano teži stvaranju nove civilizacijske orientacije prema prirodi, čiji je čovek u svom ljudskom društvu samo jedan deo i zalaže se za orientaciju koja će uvažavajući postojeće realnosti, ali i menjajući ih u interesu očuvanja ove prirode kao primarnog uslova društvene egzistencije, stvarati nove vrednosti životne sredine u okvirima moguće realnosti i predviđanja ljudskog društva sutrašnjice.

U tom pravcu, u okviru Ekološkog pokreta Sremska Mitrovica, formiran je 2007. godine i Centar za razvoj eko i ruralnog turizma u cilju afirmisanja njegovih turističkih vrednosti i mogućnosti.

Ekološki pokret Sremska Mitrovica - Centar za razvoj eko i ruralnog turizma je 18.06.2008. godine primljen u punopravno članstvo TIES (The International

Ecoturizm Society) dajući na taj način doprinos ponovnom uključivanju Srbije u svetske turističke tokove.

HORES – Udruženje hotelijera i restoratera Srbije, Grupacija Beohoteli

Aktivnosti Udruženja realizuju se preko organa asocijacije - Skupštine, Upravnog odbora, radnih tela (grupacije, odbori i strukovne sekcije) i stručne službe. Neke od osnovnih delatnost Udruženja su:

- praćenje i sagledavanje društveno ekonomskog položaja i aktuelnih problema ugostiteljsko - turističke privrede
- informisanje i pružanje stručne pomći preduzećima iz oblasti ugostiteljstva i turizma
- praćenje savremenih trendova u ugostiteljstvu i turizmu, kroz razmenu stručnih kadrova, njihovu edukaciju i saradnju sa strukovnim i drugim sličnim institucijama iz razvijenih turističkih zemalja

Organizacija za unapređenje hotelijerstva i gastronomije Srbije (HGS)

HGS je organizacija osnovana sa ciljem da unapredi kvalitet usluga u sektoru hotelijerstva i gastronomije Srbije. Metod rada HGS-a se zasniva na promovisanju saradnje ugostiteljskih i svih pratećih uslužnih delatnosti. HGS se fokusira na tri osnovna polja, a to su: edukacija zaposlenih u ugostiteljstvu, formiranje jedinstvene baze podataka, kao i organizovanje berze novootvorenih radnih mesta i potencijalnih kadrova.

Međunarodni centar za razvoj i unapređenje ugostiteljstva i turizma (SACEN)

Privredno-strukovna organizacija koja svoju delatnost bazira na međunarodnim iskustvima i nastoji da kroz strukovne ugostiteljsko-turističke manifestacije, stručne seminare i savetovanja edukativnog karaktera, kao i trening kurseve, pomogne ugostiteljsko-turističkoj privredi Srbije i Beograda da se uspešnije uključi u savremene svetske tokove.

2.8. Benchmarking (postavljanje modela za upotrebu)

Benčmarking je proces definisanja sopstvenog područja poslovanja i identifikovanje i analiziranje poslovnih aktivnosti konkurenata, radi utvrđivanja njihovih prednosti i sopstvenih nedostataka, kako bi se utvrđene prednosti konkurenata primenile na sopstvene poslovne aktivnosti a sve u cilju obezbeđivanja što većeg udela na tržištu.

Proces benčmarkinga počiva na poređenju poslovnih rezultata destinacije sa poslovnim rezultatima konkurenata, uočavanju jazova i preduzimanju odgovarajućih aktivnosti u vezi sa promenama u procesu upravljanja u cilju prevazilaženja uočenih nedostataka i naglašavanja uočenih prednosti.

Za benčmarking Vojvodine kao turističke destinacije najbolje je primeniti model eksternog benčmarkinga – proces poređenja sa konkurentskim destinacijama u cilju pronalaženja novih ideja, metoda, proizvoda i

usluga. U okviru eksternog benčmarkinga, preporučuje se primena modela funkcionalnog benčmarkinga. Funkcionalni benčmarking podrazumjava poređenje ne samo sa direktnim konkurentima već i sa najuspešnijim sličnim destinacijama koje zauzimaju lidersku poziciju na turističkom tržištu.

Proces benčmarkinga treba da ima sledeći sadržaj:

- Određivanje specifičnih oblasti-karakteristika u okviru destinacije koje treba da budu merene
- Određivanje konkurentskog seta
- Prikupljanje podataka
- Istraživanje razmaka / jazova između destinacije i konkurenata u cilju utvrđivanja jakih i slabih tačaka
- Preduzimanje akcije
- Procena budućeg nivoa poslovanja destinacije.

Specifične oblasti-karakteristike u okviru destinacije Vojvodina koje bi trebalo meriti i porebiti sa konkurentima mogu biti one oblasti-karakteristike koje su u okviru analize ekonomске konkurenčnosti, prema Porteru, uočene kao nedostaci. Ekonomsku konkurenčnost određuju sledeće sveobuhvatne karakteristike destinacije: Turističke kompanije i rivalitet, Uslovi tražnje, Sektor podrške/ponude i Faktori proizvodnje.

U okviru karakteristike *Turističke kompanije i rivalitet* potrebno je benčmarking analizom obuhvatiti broj i kvalitet svih smeštajnih objekata na teritoriji Vojvodine, kao i oblike saradnje javnog i privatnog sektora u cilju koordiniranog razvoja turističkog proizvoda (broj, kategorija i kapaciteti osnovnih i komplementarnih smeštajnih kapaciteta, upravljanje destinacijom).

U okviru *Uslova tražnje* benčmarking je potrebno izvršiti u oblasti karakteristika pozicije/imidža turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu kao i u oblasti pružanja informacija o ponudi turističke destinacije (logo destinacije, broj domaćih i inostranih turista, dužina boravka i potrošnja turista, najvažnija emitivna tržišta za destinaciju, način informisanja turista).

U okviru karakteristike *Sektor podrške/ponude* potrebno je benčmarking analizom obuhvatiti sve turističke proizvode Vojvodine, način njihovog organizovanja, pakovanja, promocije i prodaje, uključujući i cene. Vojvodina ima u svom portfoliju sledeće osnovne turističke proizvode: Gradski odmori, Poslovni turizam i MICE, Planine i jezera, Seoski turizam, Zdravstveni turizam, Posebni interesi, Događaji, Nautika i Kružna putovanja. Svaki od ovih proizvoda sadrži u sebi niz proizvoda od kojih neki predstavljaju tzv. tržišne niše. Benčmarking analizom moguće je utvrditi da li i koje komparativne prednosti mogu postati i konkurenčne prednosti.

U okviru karakteristike *Faktori proizvodnje* potrebno je izvršiti benčmarking analizu dostupnosti Vojvodine kao destinacije drumskim, rečnim i vazdušnim saobraćajem, kao i stepen korišćenja prirodnih i kulturnih resursa u turističke svrhe, njihovu zaštitu, održavanje i očuvanje.

Kriterijumi za određivanje konkurenčnog seta za destinaciju Vojvodine trebalo bi da obuhvata destinacije sa sledećim karakteristikama:

- Regioni sa manjim ili većim stepenom autonomije u odnosu na centralnu državnu upravu
- Regioni u Evropi, uglavnom u zemljama centralne i istočne Evrope
- Regioni u zemljama koje su lideri u svojoj poziciji na međunarodnom turističkom tržištu kao i regioni koji su tzv. emerging destinations i predstavljaju direktnе konkurente Vojvodini kao turističkoj destinaciji (funkcionalni benčmarking)
- Regioni koji po glavnim geografskim karakteristikama predstavljaju konkurente Vojvodini kao turističkoj destinaciji – podunavski regioni, ravničarski regioni
- Regioni koji po glavnim karakteristikama turističkog proizvoda predstavljaju konkurente Vojvodini kao turističkoj destinaciji.

Mogući konkurenčni set za destinaciju Vojvodina je:

Austrija:

- Region Donja Austrija
- Region Burgenland

Slovačka

- Region Nitra

Mađarska

- Region Južna Transdanubija (Segedin)
- Region Južna velika ravnica (Pečuj)

Hrvatska

- Osječko-baranjska županija
- Vukovarsko-srijemska županija

Rumunija

- Region Nord-Vest (Cluj Napaca)
- Region Vest (Temišvar)
- Region Sud-Vest (Krajoba)
- Region Sud-Est (Konstanca)
- Region Sud (Kelereš)

Bugarska

- Regioni Vidin, Montana, Vratsa, Pleven, Veliko Tarnovo, Ruse, Silistra i Dobrič.

2.9. Konkurentnost

Konkurentnost turističke destinacije se zasniva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiče u turističkoj destinaciji, osnovni proizvod u turizmu. Konkurentnost turističke destinacije je sposobnost destinacije da poveća turističku potrošnju, da privlači više turista obezbeđujući im zadovoljavajuća iskustva koja se pamte i da to čini na profitabilni način uz poboljšanje dobrobiti lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih blaga destinacije za buduće generacije.

Može se 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, za zaposlene privrednike i za celokupnu lokalnu populaciju. Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu je najuže 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.

Konkurentnost Vojvodine kao turističke destinacije, posebno na inostranom tržištu, potrebno je najpre sagledati u kontekstu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

U okviru rada na pripremi Strategije razvoja turizma Srbije izvršena je ocena konkurentnosti turističkog sektora Srbije na bazi anketnog istraživanja stavova predstavnika lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom, sprovedenog tokom leta 2005. godine na području Beograda, Niša, Čačka i Vojvodine. U tabeli koja sledi dat je sažet pregled stavova ispitanika o

pojednim elementima konkurentnosti za Srbiju kao celinu i za područje Vojvodine. Mogućnost odgovora je je bila od 1 (najlošije) do 6 (odlično).

Stanje konkurentnosti

	Srbija	Vojvodina
Informacije i prezentacija	2,6	2,5
Dostupnost i prevoz	2,8	2,8
Turistička signalizacija	2,4	2,1
Prirodna i kulturna baština	3,7	3,6
Smeštaj	3,0	2,9
Rečni turizam	1,7	1,6
Restorani	3,8	3,6
Sadržaji	3,0	2,9
Komunalna infrastruktura	2,9	2,9
Socijalni elementi i ljudski resursi	3,9	3,8
Zakon i legislative	2,6	2,5
Tražnja	2,8	2,7
Ostalo	2,7	2,6
Prosečna ocena područja	3,1	2,9

(Izvor: Strategija razvoja turizma Srbije)

Iz prethodne tabele se može videti da je ukupna konkurentnost Srbije ocenjena nešto malo iznad prosečne ocene, dok je konkurentnost Vojvodine ocenjena nešto nižom ocenom od prosečne. Iznad proseka su ocenjeni prirodna i kulturna baština, gastronomija i ljudski resursi, iz čega proizlazi da su ovo trenutno konkurentske prednosti Srbije, odnosno Vojvodine, dok je najnižom ocenom ocenjen tzv. rečni turizam, iako za razvoj ovog oblika turizma postoje izuzetne komparativne prednosti koje nažalost još nisu postale i konkurentske.

Takođe, među istom grupom ispitanika izvršena je ocena dostignutog nivoa kvaliteta turističkog proizvoda Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha. Konkurentnost neke destinacije je tim veća što je veći dostignuti nivo kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na svaki pojedini ključni faktor uspeha. U

ovoј analizi svaki ključni faktor uspeha je vrednovan na skali od 1 (izuzetno loše) do 5 (izrazito dobro).

Iz sledeće tabele se vidi da su najbolje ocenjeni ključni faktori uspeha geostrateški položaj Srbije i dostupnost iz drugih zemalja, dok su kao izuzetno loši ocenjeni kontrola nivoa zagađenja i buke, informacije na stranim jezicima, sistem turističkog

označavanja/obeležavanja, prostorna struktura urbanih područja i saobraćajna regulacija u njima, kvalitet komplementarnih usluga i javni transport, organizacija destinacijskog menadžmenta, nivo zadovoljstva klijenata i svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje.

Ključni faktori uspeha i ocena postojeće situacije

	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i uređenost 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					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo sofistikacije klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba razviti					
Gostoljubivost					
Interes za investiranjem u Srbiju					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje					

(Izvor: Strategija razvoja turizma Srbije)

Konkurentnost Vojvodine kao turističke destinacije

Ekonomsku konkurentost, prema Porteru, određuje nekoliko osnovnih sveobuhvatnih karakteristika destinacije: turističke kompanije i rivalitet, uslovi tražnje, sektor podrške i faktori proizvodnje. Ocena ekonomске konkurentnosti Vojvodine kao destinacije u okviru proizvoda gradski odmori, poslovni turizam i MICE, kružne ture, specijalni interesi, nautički turizam, zdravstveni turizam, seoski turizam i događaji, odnosno uočeni nedostaci koji se odnose na Vojvodinu, na osnovu analize date u Strategiji razvoja turizma Srbije može se predstaviti na sledeći način:

Primer Vojvodine

- **Turističke kompanije i rivalitet**

1. Vrlo malo smeštajnih kapaciteta zadovoljava standarde kvaliteta, što je preduslov za konkurentnost Vojvodine na međunarodnom nivou
2. Nedostatak sistema kategorizacije alternativnih smeštajnih kapaciteta
3. Nedostatak strateških smernica i investicija za poboljšanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta
4. Smeštajni kapaciteti ne nude dodatne usluge za glavne turističke proizvode destinacije Vojvodina
5. Nedostatak saradnje i udruživanja između hotelskog sektora i organizatora putovanja i putničkih agencija
6. Nedostatak saradnje javnog i privatnog sektora u cilju koordiniranog razvoja turističkog proizvoda
7. Nizak nivo procedura za kontrolu kvaliteta u smeštajnom sektoru
8. Nizak nivo diversifikacije i specijalizacije turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga

- **Uslovi tražnje**

1. Nedostatak imidža i pozicioniranja u svrhu razvoja svih turističkih proizvoda, i za domaću i za međunarodnu tražnju

2. Nedostatak specifičnih informacija vezanih za aktivnosti i usluge u vezi sa turističkim proizvodima

- **Sektor podrške/ponude**

1. Nedostatak specijalizovane DMO (Destination Management Organisation), kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za domaće i strane turiste
2. Nedovoljan broj specijalizovanih PCO (Professional Congress Organisers) kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za poslovni turizam i MICE
3. Nedostatak dopunskeh aktivnosti i usluga za poslovni turizam i MICE
4. Nedovoljna organizacija kao i promocija postojećih događaja na internacionalnom tržištu
5. Nedostatak specifičnih paketa za promociju svih proizvoda
6. Nizak nivo specijalizovanih trgovina sa lokalnim suvenirima, rukotvorinama i sl.
7. Nizak nivo upotrebe lokalnih atrakcija u turističke svrhe, naročito kao podrška proizvodu kružnih tura, te nedostatak strateških smernica za njihovu dalju promociju i razvoj
8. Nedostatak pakovanja i ponude proizvoda nautičkog turizma na domaćem i stranom tržištu od strane organizatora putovanja i turističkih agencija
9. Nedostatak proizvoda nautičkog turizma za individualne turiste

- **Faktori proizvodnje**

1. Dostupnost drumskim putem je limitirana zbog lošeg kvaliteta saobraćajnica
2. Dostupnost železnicom je limitirana zbog lošeg kvaliteta ukupne železničke infrastrukture
3. Dostupnost vazdušnim putem je limitirana zbog nepostojanja letova niskobudžetnih

- avio kompanija
4. Nizak nivo kvaliteta javnog transporta (autobus, voz, taxi)
 5. Nedostatak sistema javnog prevoza za turiste i posetioce
 6. Nedostatak rečnih vezova za brodove na Dunavu i Savi
 7. Nedostatak rečne infrastrukture za razvoj proizvoda nautičkog turizma
 8. Nedostatak razvijenog rečnog transporta
- putnika
9. Nedostatak specijalizovanih vodiča
 10. Nizak nivo performansi sistema za poboljšanje urbane estetike i zaštitu i očuvanje gradskog nasleđa
 11. Nedovoljno korišćeni kulturni resursi u turističke svrhe
 12. Nizak kvalitet sistema za zaštitu, očuvanje i održavanje kulturnih i prirodnih resursa

Lanac vrednosti Vojvodine kao turističke destinacije i ocena lanca vrednosti

Destinacijski lanac vrednosti obuhvata različite aktivnosti koje obavlja turista u toku pripreme za putovanje, u toku samog putovanja i boravka u destinaciji i nakon povratka s putovanja. Ocena lanca vrednosti bazira se na oceni ovih aktivnosti, pri čemu se uzimaju u obzir svi njihovi pozitivni i negativni aspekti.

Ocena lanca vrednosti ima za cilj da na maksimalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode, usluge i aktivnost koje su nude i definije sve današnje eventualne slabosti i nedorečenosti u celokupnom turističkom sistemu Vojvodine, kako bi moglo da se započne s uvođenjem adekvatnih mera i akcija kojima bi se utvrđene slabosti, odnosno nedorečenosti otklonile ili umanjile.

Predmet ocene		Ocena	
		Pozitivna	Negativna
I Informacije	Promotivni materijal	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavljanje turizma Vojvodine na međunarodnim sajmovima • Postoji štampani turistički informativno propagandni materijal TOV-a i lokalnih turističkih organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotivni materijali su orijentisani ka informisanju, a ne ka prodaji • Nema konzistentnosti i međuzavisnosti u različitim promotivnim materijalima • Ne postoje informativni turistički centri u inostranstvu u kojima se deli propagandni materijal, niti drugi kanali distribucije • Stranim potencijalnim posetiocima je teško da nađu kvalitetne štampane informacije o Vojvodini u svojim zemljama
	Internet promocija	<ul style="list-style-type: none"> • Internet prezentacija TOV-a i velikog broja lokalnih turističkih organizacija • Internet prezentacije sa informacijama o turističkoj ponudi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljno dobro strukturisane i često zastarele informacije • Nedovoljno informacija na stranim jezicima
	Pozicioniranje	<ul style="list-style-type: none"> • Nadležni organi i organizacije prepoznaju potrebu za pozicioniranjem Vojvodine 	<ul style="list-style-type: none"> • Još uvek ne postoji jasna pozicija Srbije u celini • Vojvodina se još uvek nije jasno pozicionirala kao turistička destinacija
II Rezervisanje i kupovina	Komunikacija sa putničkim agencijama i organizatorima putovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Sve je više organizatora putovanja koji u svojim programima imaju ponudu pojedinih segmenta turističke ponude Vojvodine • Raste broj organizatora putovanja koji iskažuju interes da uvrste ponudu Vojvodine u svoje programe 	<ul style="list-style-type: none"> • Broj organizatora putovanja koji u svojim programima imaju ponudu turističkih proizvoda Vojvodine još uvek je nedovoljan
	Sistemi rezervisanja	<ul style="list-style-type: none"> • Moguće je on-line rezervisati avio prevoz do Beograda • Pokrenut je privatnom inicijativom sistem rezervisanja smeštajnih kapaciteta (www.visitserbia.org) 	<ul style="list-style-type: none"> • U najvećem broju slučajeva još uvek nije moguće izvršiti on-line rezervaciju smeštaja • Mali broj hotela je u međunarodnim rezervacionim sistemima

III Dokumenta	Informacije o pravnim pitanjima vezanim za posetu	<ul style="list-style-type: none"> Za državljanе većine evropskih zemalja nije potrebna viza Srbija je u sistemu međunarodnog osiguranja 	<ul style="list-style-type: none"> Ne postoji centralizovani sistem rezervisanja Veoma je teško izvršiti rezervaciju neke aktivnosti ili usluge (telefon, fax, e-mail)
IV Saobraćaj	Gradski i međugradski drumski i železnički saobraćaj	<ul style="list-style-type: none"> U Vojvodini postoji relativno dobar sistem javnog autobuskog međugradskog prevoza U gradovima postoji sistem gradskog prevoza (autobusi, taksi) Cene javnog prevoza su povoljne 	<ul style="list-style-type: none"> Javni prevoz ne zadovoljava međunarodne standarde kvaliteta Železnički prevoz nije konkurentan u odnosu na autobuski Javni rečni saobraćaj je izuzetno slabo zastupljen Taksi usluga je pretežno niskog kvaliteta usled zastarelog voznog parka 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"> Najблиži aerodrom „Nikola Tesla“ u Beogradu je dobro povezan sa destinacijama u Evropi, severnoj Africi i na Bliskom Istoku Beogradski aerodrom je nedavno renoviran Kroz Vojvodinu prolaze važni međunarodni koridori VII i X Železnički sistem povezuje Vojvodinu sa regionima u okruženju 	<ul style="list-style-type: none"> Beograd kao kapija Srbije je dostupan malim brojem letova low-cost kompanija (Germanwings i Norwegian Air - sezonski) Nema dovoljnog broja avio veza sa velikim evropskim i svetskim gradovima Loša putna infrastruktura, nedovršen auto-put kroz Vojvodinu Zastarelost mreže železničkih pruga i vozognog parka Mali kapacitet luka za pristajanje rečnih brodova
	Signalizacija	<ul style="list-style-type: none"> Istaknuta imena ulica u većini naselja Konzistentan sistem označavanja na glavnim putnim prvcima 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostaje celovit sistem označavanja turističkih atrakcija, proizvoda i usluga Znakovi i putokazi se nedovoljno održavaju Nedovoljno znakova i oznaka za lakše snalaženje
	Parkirališta	<ul style="list-style-type: none"> Većina naselja raspolaže dovoljnim brojem mesta za parkiranje 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostaju informacije o ceni i vremenskom rasporedu parkiranja Mesta za parkiranje turističkih autobusa nisu odgovarajuće locirana
	Odvijanje saobraćaja	<ul style="list-style-type: none"> U većini slučajeva saobraćaj se odvija bez većih zastoja 	<ul style="list-style-type: none"> Zagušenost saobraćajnica u Novom Sadu Zagušenost saobraćaja izazvana neodgovarajućim promenama režima saobraćaja tokom radova
V Smeštajni i ugostiteljski kapaciteti	Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Raznovrsna ponuda svih oblika smeštajnih kapaciteta Veliki broj smeštajnih objekata je nedavno privatizovan i renoviran Postoji veliki broj novih smeštajnih objekata i objekata u izgradnji Veliki broj restorana sa raznovrsnom ponudom Veliki broj kafea, poslastičarnica, barova i sl. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedovoljno kvalitetnih hotela kategorije 3* namenjenih turistima koji dolaze radi odmora Kategorizacija hotela ne odgovara međunarodnim standardima Nerešeno pitanje standarda i kategorizacije za salaše Neodgovarajući sistem protipožarne zaštite u smeštajnim objektima (obeležavanje, sigurnosna vrata, itd.) Nedovoljno obezbeđen pristup internetu, posebno u sobama Nezadovoljavući nivo čistoće u jednom broju smeštajnih i ugostiteljskih objekata
	Kvalitet proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> Većina namirnica koje se služe u restauranima je proizvedena u Srbiji i visokog je kvaliteta Postoji dobar izbor raznovrsnih pića iz Srbije i iz inostranstva 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatak pojedinačnih prospekata o smeštajnoj ponudi i ponudi ugostiteljskih sadržaja U nekim objektima zaposleni ne govore strane jezike i/ili je meni samo na srpskom jeziku
VI Informacije u destinaciji	1. Turističke organizacije	<ul style="list-style-type: none"> U Vojvodini deluje Turistička organizacija Vojvodine i 45 lokalnih turističkih organizacija Zaposleni u većini slučajeva govore strane jezike, uglavnom engleski jezik Postoje turističko informativni centri u turističkim destinacijama Zaposleni su uglavnom ljudi u poslu, uslužni, i spremni da pomognu 	<ul style="list-style-type: none"> Nema jasnih oznaka / putokaza kako doći do turističkih informativnih centara U informativnim centrima nedostaje materijal drugih destinacija u Vojvodini U nekim turističko informativnim centrima nedostaje savremena tehnička oprema i ne registruju se prigovori turista
	2. Promotivni materijal	<ul style="list-style-type: none"> Postoje različiti informativni materijali TO Vojvodine i lokalnih turističkih organizacija koji pokrivaju najvažnije segmente turističke ponude Vojvodine 	<ul style="list-style-type: none"> U nekim lokalnim turističkim organizacijama primetan je nedostatak informativnog materijala Informativni materijali nisu konzistentni, sadržina nije prilagođena turistima i nedostaje materijal na stranim jezicima I pored postojanja raznovrsnog promotivnog materijala, često ih nije moguće dobiti/kupiti u turističkim informativnim centrima

VII Javne i privatne usluge	1. Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Vojvodina ulaže mnogo u skoro sve vrste javnih usluga kao što su odvodnjavanje, vodovod, kanalizacija, sistemi za reciklažu itd. 	<ul style="list-style-type: none"> Nedostaju efikasni sistemi odlaganja otpada i reciklaže Nedovoljan broj sistema obnovljivih izvora energije
	2. Kvalitet proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> Na raspolažanju su kvalitetne sve osnovne javne usluge kao što su npr. policija, javna čistoća, osvetljavanje ulica, zdravstvene ustanove, banke, telekomunikacije 	<ul style="list-style-type: none"> U pojedinim delovima Vojvodine javna rasveta nije ogovarajuća Telekominiakcione usluge još uvek ne odgovaraju međunarodnim standardima kvaliteta
VIII Turističke atrakcije, kapaciteti, aktivnosti i sl.	1. Kvalitet ponude	<ul style="list-style-type: none"> Bogatstvo spomenika kulture, arheoloških nalazišta, muzeja, galerija, pozorišta, koncertnih dvorana itd. Etnografsko bogatstvo Zaštićena prirodna dobra, banje i lovišta Dunav Veliki broj manifestacija Stadioni i sportske hale Kongresni centri Gastronomija i vino 	<ul style="list-style-type: none"> Nedovoljno je mogućnosti za organizovan obilazak prirodnih i kulturnih atrakcija Nedovoljno aktivnosti koje se organizuju za turiste i posetioce Većina aktivnosti usmerena ka domaćem tržištu Kasno objavlјivanje programa kulturnih i turističkih manifestacija Relativno teško nabavljanje ulaznica za najvažnije manifestacije i kulturne događaje Veliki broj resursa i atrakcija nije uključen u turističku ponudu
	2. Kvalitet proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> Relativno dobro održavanje najvažnijih turističkih atrakcija Otvaranje prodavnica suvenira 	<ul style="list-style-type: none"> Nema efikasnog sistema zaštite kulturno-istorijskih spomenika Mali broj pratećih uslužnih sadržaja (javni toaleti, prodavnice suvenira, turistički vodiči, informativni centri itd.)

2.10. SWOT analiza

Prednosti:

- Povoljan geografski položaj
- Položaj na međunarodnim koridorima VII i X
- „Nova“ destinacija na međunarodnom turističkom tržištu
- Očuvani prirodni resursi (nacionalni park, zaštićena prirodna dobra)
- Bogatstvo vodnim potencijalima (tri međunarodne plovne reke – Dunav, Sava i Tisa, kanal DTD, jezera)
- Bogato kulturno-istorijsko nasleđe
- Jedinstvena mešavina uticaja različitih nacija i njihovih kultura
- Bogatstvo tradicije, gastronomije i manifestacija
- Gostoljubivost stanovništva i pozitivan stav stanovništva prema turistima

Nedostaci:

- Neizgrađen turistički brend proizvoda i regije
- Nedovoljna diferenciranost proizvoda u odnosu na konkurenčiju
- Neodgovarajuće i nedovoljno predstavljanje atrakcija turistima (obilasci, kulturno-istorijski spomenici, manifestacije, prateći objekti i sl.)
- Saobraćajna infrastruktura (drumski, železnički, rečni saobraćaj)
- Nepostojanje destinacijske menadžment organizacije
- Nedovoljna iskorišćenost MICE kapaciteta
- Mali broj smeštajnih kapaciteta, nepovoljna struktura i nizak kvalitet
- Nedovoljnoprivrednost hotela u međunarodnim rezervacionim sistemima
- Nedovoljna turistička signalizacija

Šanse:

- Pozitivan razvoj političke i ekonomске situacije, približavanje i ulazak u članstvo Evropske unije
- Poboljšanje imidža Srbije kao turističkih destinacija
- Privlačenje stranih investicija i veće investiranje u razvoj turističke infrastrukture
- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje
- Regionalno povezivanje
- Otvaranje hotela visoke kategorije koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima
- Povećanje smeštajnih kapaciteta i njihovog kvaliteta
- Bolja saobraćajna povezanost Srbije low-cost letovima

Pretnje:

- Nestabilna politička i ekonomска situacija
- Nedovoljna podrška razvoju turizma
- Nedovoljna atraktivnost destinacije za investicije u turizam
- Nepostojanje Strategije razvoja turizma
- Neuvažavanje postavki „Marketing strategije turizma“

2.11. Uklopljenost u tržišne trendove

Marketing strategija turizma Vojvodine treba da bude zasnovana na diversifikovanom, kvalitetnom i prilagođenom turističkom proizvodu, u skladu sa načelima poštovanja ekološke ravnoteže i očuvanja kulturnog nasleđa. Koncept strateškog marketinga podrazumeva definisanje turističkog proizvoda, ističući one aspekte koje Vojvodinu čine drugačijom i u dovoljnoj meri konkurentnom u poređenju sa drugim destinacijama.

Prvenstveni cilj koji treba ostvariti razvojem turizma je "blagostanje građana" što za Vojvodinu kao destinaciju znači koordinirano delovanje u svim segmentima, kako bi se ostvario visok standard stanovništva i svih zaposlenih. Postupnim rastom standarda lokalnog stanovništva i zaposlenih, sistemskim podizanjem ukupnog imidža destinacije, usklađivanjem načina života lokalnog stanovništva sa navikama gostiju koji posećuju destinaciju (kulturna, zabava, gastronomija i dr.), značajno će se povećati integralni kvalitet destinacije.

Dugoročne prognoze rasta turističkog prometa u svetu kreću se na nivou stope rasta od oko 4-5% prosečno na godišnjem nivou. Tržište se sve više diferencira u skladu sa promenama tražnje što je posledica savremenih trendova ekonomskog i kulturnog razvoja u svetu, kao i životnih stilova i obrazaca.

Kao direktna posledica svetskih kretanja u tražnji, masovni turizam sve više gubi na dinamici u sudaru sa nadolazećim individualizmom u izboru tipa destinacije i modela putovanja. **Ekologija, kultura, identitet destinacija, aktivan odnos prema odmoru i rekreaciji, novi oblici i sadržaji ponude, tematski parkovi i zdravlje**, neki su od trendova u diferenciranju turističkih interesa. Potrošači opredeljuju tražnju na turističkom tržištu u kvantitativnom smislu i time presudno utiču na poslovne šanse svake turističke destinacije.

Kada je reč o perspektivnom razvoju turizma u Evropi, naglasak je na sledećim faktorima:

- Ukupna turistička potrošnja za putovanje do Evrope, unutar i u okviru nje, rašće brže od drugih izdataka
- Putovanja u "udaljene destinacije" rašće brže nego putovanja u Evropi
- Putovanja u gradske centre imaće bržu stopu rasta od klasičnih letnjih putovanja
- Putovanja između zemalja EU imaće veću stopu rasta nego domaća putovanja u većini zemalja EU
- Posete planinskim centrima u letnjem periodu, cruising putovanja i kulturni turizam beležiće veću stopu rasta od putovanja u primorska mesta
- Avio-saobraćaj će se razvijati brže nego ostali vidovi transporta, ali se očekuje i brzi rast železničkog saobraćaja sa aspekta kvaliteta, brzine i cene
- Paketi za individualne potrošače će postati relativno popularni
- "Kupovina u poslednji čas" će rasti u odnosu na "rano bukiranje" i to u meri u kojoj kompjuterski rezervacioni sistemi postanu uobičajen način bukiranja putovanja
- Putovanja starijih osoba, kao i onih mlađih godišta, povećavaće se brže u odnosu na ostale populacione grupe
- Tražnja za odmorom i različitim aktivnostima rašće brže od ostalih formi putovanja
- Grupe, uključujući i porodicu, postaće manje i fleksibilnije
- Odnos cene i kvaliteta igraće sve veću ulogu u izboru destinacije i smeštaja, a kvalitet okruženja postaće ključni faktor atraktivnosti.

Od **političkih faktora** koji će uticati na očekivane promene u oblasti makrookruženja za područje Evrope ističe se proširenje EU, relativna politička stabilnost u zemljama tranzicije, pojačana legislativa (posebno u domenu radnih odnosa), dalja liberalizacija, deregulacija i privatizacija i dr. Kada su u pitanju **ekonomski faktori**, očekuje se jačanje evropske valute, dalja harmonizaciju instrumenata turističke politike u raznim oblastima, koncentraciju vlasništva i dr. **Socijalni faktori** obuhvataju starenje

stanovništva, pojačanu ulogu medija, jačanje pokreta za ujedinjenje Evrope, jačanje uloge žena u društvenom životu nacija itd. **Tehnološki faktori** obuhvataju razvoj novih proizvoda, razvoj direktnog marketinga, razvoj agresivnih promocijskih tehnika uz upotrebu savremene informacione tehnologije itd. Za očekivati je da navedeni faktori imaju **višestruki uticaj** na sve veći značaj globalnog marketing pristupa u oblasti turizma, na stavljanje naglaska na instrumente marketinga i u poslovnoj i turističkoj politici, na sve veću fragmentaciju turističkog tržišta, ali i rastuću dostupnost tehnologije kada je reč o individualnom potrošaču. Pomenuti faktori i pojave dotiču različite segmente turističkog tržišta i imaće veliki uticaj na međunarodni turizam u skorijoj budućnosti. Sve ove promene i uticaji razvijaju se pod uticajem globalizacije ali je njihovo razmatranje neophodno za analizu specifičnih uticaja na turizam.

Razvoj Vojvodine kao destinacije treba voditi na bazi savremenih trendova turističke tražnje, uz uvažavanje komparativnih prednosti. Oblikovanje visokokvalitetne ponude, koja će biti prepoznatljiva u odnosu na konkurenčiju, treba bazirati i na rezultatima istraživanjima o motivima izbora destinacije različitih ciljnih grupa. Različite potrebe pojedinaca zadovoljava različit spektar turističkog proizvoda, zato se mora imati u vidu i različito ponašanje potrošača u pogledu izbora i kupovine proizvoda. Turistički proizvod se kreira na tražnji, kako bi se uskladila svaka pojedinačna usluga i infrastruktura s ukupnim doživljajem potrošača - turista. Svaki poslovni subjekt mora se prilagođavati potrebama potrošača kroz kreiranje takvih proizvoda/usluga, koje će na što bolji način zadovoljiti njihove potrebe, a sa druge strane omogućiti poslovnom subjektu da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit.

Navike potrošača, kada su u pitanju putovanja, u velikoj meri evoluiraju kao posledica promena u načinu života. U dinamičnom i stresnom okruženju u kojem se kreće, „novi potrošač“ traga za smirenijim ritmom i želi nove sadržaje. U putovanjima se takav trend novog profila turiste projektuje u izboru programa koji ostavljaju prostor za improvizaciju. Uprkos avanturističkom duhu, traži se potpuna sigurnost i izbegavaju krizna područja. Sigurnost je

važna i kada su u pitanju vrste prevoznih sredstava i smeštaja.

Savremeni turista ima sledeće primarne kriterijume pri izboru putovanja:

- Preusmeravanje ka bližim i sigurnijim destinacijama
- Rast kraćih, češćih i vikend putovanja
- Rast interesa za kulturnim sadržajima
- Rast interesa za aktivnim odmorom i posebnim sadržajima
- Rast zahteva za kvalitetom destinacije i usluge
- "Vrednost za novac"
- Ekološka svest - valorizacija ekološki očuvanih destinacija.

Kretanje ka **individualizovanom životu potrošača** jača u celom svetu i postaje pravi izazov za turističke destinacije, koje se nadmeću u kreiranju specifičnih ponuda. Prilagođavanje ponude doprinosi razvoju, lojalnosti potrošača i stalnom proširenju novih segmenta tražnje na tržištu. Uoblikovanje turističkog proizvoda veoma je značajno realno oceniti jačinu motivacije dolaska u destinaciju. Kao motiv dolaska određene populacije izdvajaju se psihičko i fizičko zadovoljstvo, emocionalno i duhovno obogaćenje,

zdravlje, kretanje, upoznavanje sa drugim ljudima, upoznavanje sa drugim krajevima i destinacijama, hrana, zabava, raznooda i dr.

Napred navedenim trendovima može se dodati i **trend ulaska na turističku mapu sve većeg broja novih i manjih destinacija**, što je rezultat činjenice da savremeni turisti sve više traže i prihvataju nove destinacije, naročito ukoliko one nude nova iskustva na profesionalan način. Ovaj trend naročito pogoduje Vojvodini kao relativno novoj turističkoj destinaciji.

Svi pomenuti ključni trendovi na polju promene profila turista idu na ruku Vojvodini kao turističkoj destinaciji. Ovo se naročito odnosi na nezavisne, tehnološki osvećene posetioce koji su u potrazi za autentičnim iskustvima, kao i aktivnim turistima zainteresovanim za kulturu i prirodne resurse u destinacijama u koje putuju.

Posebne šanse Vojvodine kao turističke destinacije, imajući u vidu trendove proizvoda sa najvećim poslovnim potencijalom, leže u proizvodima povezanim sa korišćenjem prirode i ekoturizma, zdravljem, aktivnostima posebnih interesa, ruralnim turizmom, kulturnim turizmom, rečnim krstarenjima i poslovnim i MICE turizmom.

3. VIZIJA I STRATEGIJA MARKETINGA TURIZMA VOJVODINE



3.1. Ključni izazovi i mogućnosti



Vizija razvoja turističke destinacije Vojvodine, ali i svake pojedine uže turističke destinacije (Severnobački okrug, Zapadnobački okrug, Južnobački okrug, Severnobanatski okrug, Srednjebanatski okrug, Južnobanatski okrug i Sremski okrug), bazira se na potrebi da se uvaže njihove geografske, istorijske, resursne i kulturne posebnosti (jedinstvo različitosti). Turistička destinacija Vojvodine se želi profilisati kao turistička destinacija čije će različitosti i posebnosti predstavljati njenu komparativnu prednost, na način da će se one objediniti u jedinstveno tržišno i prostorno povezanu celinu.

Predlog vizije Vojvodine kao turističke destinacije baziran je na već navedenim anketnim istraživanjima ali i sprovedenim primarnim istraživanjima turista i posetilaca. Srbije, kao strukturisanih radionica održanih sa relevantnim interesnim grupama povezanih s turizmom Srbije (Novi Sad, Subotica, Beograd, Čačak i Niš), anketiranja tour operatora i dr. za potrebe izrade Strategije razvoja turizma Republike Srbije (2004. godine), te sličnih radionica sa stejkholderima turizma Vojvodine (Novi Sad, Palić-2008.godine).

Vizija turizma je zamišljena slika Vojvodine kao

turističke destinacije u budućnosti, tj. kreacija o tome gde želimo da budemo kroz pet, deset ili petnaest godina. Vizija usmerava sve aktivnosti u vezi turizma i predstavlja uporište za sve akcije i razvoj u tom periodu.

Vizija predstavlja "ono što može biti", što deluje izazovno i inspirativno, što omogućava otkrivanje budućeg pravca delovanja i usmeravanje celokupnih resursa destinacije ka **"onome što želi da bude"**. Na osnovu raspoloživih informacija, činjenica i koncepcija, a u kontekstu razvoja turizma, treba otkriti:

- Kakva će Vojvodina biti destinacija?
- Koje komparativne prednosti Vojvodine, kao potencijala, treba prepoznati, valorizovati i pretvoriti u konkurentske prednosti?
- Kakav imidž treba da ima?
- Kakav tip i strukturu turista i posetilaca treba privlačiti?
- Koje sadržaje ponude treba inovirati, razvijati sa ciljem satisfakcije potrošača?
- Ko su glavni partneri ključnih turističkih subjekata?
- Koliki su troškovi i koristi ostvarenja vizije?
- Koje će organizacije i pojedinci preuzeti odgovornost za ostvarenje vizije?
- Na koji način obezbediti podršku povezanih delatnosti u cilju ostvarenja vizije?

Vizija se uobičajeno izražava kao izjava, pa stoga kažemo da je ona **početna tačka kreacije**. Da bi bila validna i posedovala vrednost potrebno je da bude prihvaćena od strane svih ključnih stejkholdera, jer jedino na taj način se obezbeđuje jedinstven cilj. Realizacija vizije, dakle, zahteva ne samo bazično razumevanje i prihvatanje, već i poistovećivanje s njom od strane svih ključnih aktera na tržištu. U tom smislu, vizija je osnov za njihove planske odluke i konkretnе akcije. Vizija nije vremenski ograničena, ona odražava sliku željene budućnosti koju danas zamišljamo i "vidimo". Na toj osnovi se i minimiziraju

nesporazumi i konflikti koji mogu nastati. Treba imati u vidu da vizija, s obzirom na "raznolikost" stejkholdera, odnosno njihovu pripadnost različitim društvenim grupama u javnim i poslovnim sektorima, nije samo tržišno vođena na način da tretira ekonomski efekte turističkog razvoja po privredu APV, već sadrži i bazične vrednosti koje odražavaju uverenja različitih društvenih grupa o tome kako će turizam doprineti blagostanju stanovništva, razvoju biznisa i zadovoljstvu turista tj. posetilaca.

Oslanjajući se na svoje strateške prednosti (jedinstvo različitih kultura, povoljni klimatski i optimalni hidrografske uslovi, povoljan geosaobraćajni položaj, blizina svetskih odredišta, vekovima očuvana tradicija i kultura, istorijske priče, raznovrstan biljni i životinjski svet, prirodne retkosti, tradicionalna kuhinja, salaši, dvorci, kašteli, vinogradi, manastiri, tradicionalne manifestacije i dr.) Vojvodina mora da gradi svoju konkurentsку prednost na svim svojim preimcuštvima.

Vojvodina će postati prepoznatljiva turistička destinacija, poznata po svojoj karakterističnoj autohtonoj ponudi.

Izjava o viziji

Viziju donosi politička, duhovna i poslovna elita destinacije u saradnji sa drugim interesnim grupama i posebno stanovništvom. Imajući, kako je već rečeno, u vidu rezultata sprovedenih istraživanja koja su rađena za potrebe Strategije razvoja turizma Republike Srbije, kao i izjavu o viziji Vojvodine kao turističke destinacije možemo dati na sledeći način:

- Vojvodina će 2019. godine biti globalno poznata turistička destinacija, koja će svojim jedinstvenim položajem, bogatom kulturnom baštinom, idiličnoj ruralnoj atmosferi, slikovitim pejzažima i naglašenom željom stanovnika za druženjem i uživanjem u životu, privlačiti turiste i posetioce koji putuju tražeći autentične doživljaje,
- Vojvodina će se pozicionirati kao destinacija s jakim kulturnim identitetom i vojvođanskim načinom života,
- Vojvodina će ponuditi proizvode, doživljaje i

- gostoprимstvo visoke vrednosti,
- Vojvodina će istrajati na održivom rastu i kontinuiranim inovacijama prizvoda i usluga,
- Vojvodina će postati omiljena destinacija evropskog tržišta nudeći jedinstvena i neponovljiva turistička iskustva.

*Definisana vizija integriše svrhu, standarde ponašanja i vrednosti Vojvodine. Iako je današnja pozicija u turizmu još uvek bitno određena kombinacijom prirodnih lepota, kulture i nekih drugih antropogenih karakteristika, **snagom inovacija**, razvojem ključnih resursa i vrednosti koje treba sačuvati, može se osigurati strateška konkurentska prednost i mogućnost za dugoročni razvoj turizma.*

Slogan

Sa svrhom stvaranja emocionalne slike o Vojvodini i u očekivanju emocionalnog odgovora potencijalnih turista predlaže se slogan:

**„Postoje putovanja koja se ne zaboravljaju“?
„Vojvodina-svetionik Panonskog mora“?
„Poželećete opet da dođete“?**

Promene u širem okruženju Republike Srbije nametnule su potrebu da se istraži položaj turizma Vojvodine u novim uslovima. Novi sadržaji civilizacijskog razvoja, snažan razvoj nauke i tehnologije, nov sistem tržišnih vrednosti, promene afiniteta turista zahtevaju nov pristup razvoju turističkih destinacija.

Iskorak koji je učinjen u razvoju turizma Vojvodine poslednjih godina, dodatno je nametnuto definisanje njegovog budućeg pravca razvoja i potrebu da se istovremeno teži ostvarenju najviših ekonomskih, ekoloških i socijalnih ciljeva. Praćenje savremenih trendova, potrebe lokalnog stanovništva i tržišta, nameću definisanje pravca i strategije razvoja novim polazištima posebno i marketinga u tim okvirima. To nedvosmisleno predstavlja prekretnicu sveukupnog razvoja APV, u kojoj turizam treba da postane značajna pokretačka snaga ukupnog privrednog razvoja. U poređenju sa drugim privrednim granama i u pogledu kvaliteta života građana u APV, turizam može imati posebno značenje. Upravo ta uloga

turizma, izraženo naglašene promene koje nameće savremeno turističko tržište i sve značajniji uticaj koji turizam ima na domicilno stanovništvo, nametnuli su potrebu da se istraže realne mogućnosti njenog budućeg razvoja, kako bi se definisale smernice i obezbedila relevantna dokumentacijska osnova za **savremen marketinški pristup turizma na nivou ove turističke destinacije.**

Svaka turistička destinacija je mala geografska celina, koja bi trebalo da osigura ispunjenje zahteva ciljnih korisnika za određenim proizvodima, uslugama ili načinom života. Savremeni turista je deo ukupne homogenizacije tržišta i od nosioca turističke ponude traži uvažavanje standarda, što dovodi do ujednačavanja potreba i želja potrošača na svetskom nivou.

Na stabilnim tržištima, turistički proizvod Evrope orijentiše se u pravcu stalnog povećanja kvaliteta. Viši kvalitet destinacija podrazumeva smanjenje turističke opterećenosti, izbor posebnih grupa potrošača i povezivanje **u proizvodne sisteme, tj. moderne klasterne.** U novim destinacijama, koje su obično manje i mogu da prihvate manji broj turista, turistički proizvod se vezuje za nove oblike ponude. U prvom planu se pojavljuje orientacija na tržišnu tražnju prema proizvodima koji se baziraju na: **identitetu, kulturnoj i prirodnoj raznolikosti, inovaciji, potrebi za zdravim destinacijama i inovativnim programima koji promovišu zdravlje; očuvanim kulturnim i prirodnim resursima - glavni faktori konkurentnosti evropskog turizma; potrebi za održivim upravljanjem destinacijama.** Turisti traže atraktivne, ekološki očuvane, bezbedne i kreativne destinacije, kao posledica rasta njihove svesti o potrebi očuvanja okoline.

Globalni trend svetskog turističkog tržišta, u okviru sveukupne globalizacije, fokusiran je na potrošačke preferencije turista, koje se neprekidno menjaju usled brzih ekonomskih, tehnoloških, kulturnih, političkih i drugih promena. Potreba za vrhunskim kvalitetom ponude se u savremenim uslovima podrazumeva, pa se kvalitet ponude usmerava na "događaje i doživljaje", koje treba sistemski prilagođavati zahtevima ciljnih korisnika. Danas gost traži "ono nešto više" što zahteva integriran pristup u traženju ličnog identiteta, na

putu od prepoznavanja sopstvenih komparativnih prednosti, preko izbora atraktivnog asortimana ponude, kroz oblikovanje prodajne poruke i zaštitnog znaka, pa sve do pronalaska tržišno prihvaćenog i prepoznatljivog "brenda".

Potrošači uvek treba unapred da znaju o kakvom turističkom doživljaju je reč, jer oni u prvoj fazi donošenja odluke o putovanju biraju destinaciju koja odražavaverojanja, osećaje i stavove o mogućnostima destinacije u zadovoljenju njihovih specifičnih turističkih potreba (Pull factors). Prenošenje informacija od strane ponude (destinacija), preko medija i drugih marketinških kanala, prethodno iskustvo i stavovi turista, kombinovani sa motivacijom i socio-ekonomskim karakteristikama, oblikuju percepciju-sliku koju turista dobija o destinaciji. Komunikacijske poruke, kako one emitovane putem televizijskog programa, tako i one u posebnim odeljcima novina o putovanjima i drugim kanalima, funkcionišu dakle kao preporuka turistima, te se u tom smislu njihova sociološka uloga ne sme zanemariti.

Kako je već rečeno u prethodnom poglavlju, savremeni turista ima sledeće primarne kriterijume pri izboru putovanja:

- Preusmeravanje na bliže i sigurne destinacije ispunjenim doživljajima i aktivnostima
- Rast kraćih, češćih i vikend putovanja
- Rast interesa za kulturnim sadržajima, tradicionalnim vrednostima tipičnih za destinaciju, ekološki svestan (valorizacija ekološki očuvanih destinacija)
- Rast interesa za aktivnim odmorom i posebnim sadržajima (originalnost umesto uniformnosti)
- Rast zahteva za kvalitetom destinacije i usluge i zahtevan u pogledu „vrednosti za novac“ i „vrednost za vreme“ (što manje utrošenog vremena na nešto što je "nepotrebno")
- Preferira specijalizovane programe, kao što su npr. biciklistički programi, zdravstveni programi, programi pešačenja, krstarenja...

Kretanje ka individualizovanom životu potrošača jača u celom svetu i postaje pravi izazov za turističke destinacije, koje se nadmeću u kreiranju specifičnih ponuda. Prilagođavanje ponude doprinosi razvoju,

lojalnosti potrošača i stalnom proširenju novih segmenata tražnje na tržištu. Analiza međunarodnih trendova u turizmu je najvažniji preduslov delotvorne segmentacije turističkog tržišta, koje proizvode i usluge razvijati u Vojvodini. Ne samo da glavni izvori tržišta treba da budu praćeni, već ta tržišta mogu ponuditi značajan potencijal za budućnost.

Korist analize međunarodnih trendova u turizmu je višestruka, a uključuje:

- Razumevanje gde se destinacija/e Vojvodina uključuje/u u kontekst međunarodnih potreba;
- Ispitivanje tržišta u smislu njegovog realnog i potencijalnog rasta;
- Informacije o načinu na koji to radi konkurenca;
- Praćenje promena na izvornim tržištima i destinacijama i analiza razloga zbog čega je do njih došlo;
- Pomoć u uspostavljanju realnih ciljeva marketing aktivnosti;
- Predviđanje zahteva u turizmu kako bi ponuda bila unapred planirana.

Proizlazak koncept turističke ponude Vojvodine treba da bazira na uvažavanju sopstvenih komparativnih prednosti, koje treba učiniti prepoznatljivima, ali i prilagođavanju potrebama ciljnog tržišta.

Vojvodina kao jedinstvo različitosti, treba biti na kvalitetniji način prepoznata na turističkom tržištu, ali i valorizovana kroz znanje, kvalitet ponude i očuvanu prirodu. Nema dileme da je strateški resurs vojvođanskog turizma izdašan i ekološki visoko vredan prostor, čija će vrednost dugoročno rasti. Vrednost ovog prostora su, uz prirodne resurse, neosporno i ljudi, koji su solidno obrazovani, ali i topli u komunikaciji.

Novi holistički marketinški koncept razvoja turizma Vojvodine kao prepoznatljive turističke destinacije treba biti usmeren ka jačanju strateških prednosti i uklanjanju nasleđenih nedostataka. Promene u sredini zahtevaju strategijski marketing, što prepostavlja kontinuirano istraživanje a ne ad hoc ocene tržišnih mogućnosti kao kod upravljanja marketingom.

Objektivno identifikovanje tržišnih mogućnosti je kritična prepostavka za stvaranje racionalne strategije svih tržišnih aktivnosti. Definisana strategijska vizija jasno usmerava markentiške ciljeve i zadatke. Vizija Vojvodine kao turističke destinacije tako postaje osnov za sve akcije stejkholdera i nešto što usmerava sve aktere na tržištu. Ona je osnov i za formulisanje marketing ciljeva destinacije.

3.2. Ciljevi marketing aktivnosti

Savremen turizam, diversifikacija, regionalna specijalizacija, jačanje i ponovno stvaranje regionalnih identiteta, ekonomski koristi, koristi vezana za okruženje - prirodne i kulturne resurse, zadovoljstvo turista i blagostanje stanovnika okviri su u kojima se moraju postaviti dugoročni ciljevi.

- 1. Pozicionirati Vojvodinu kao turističku destinaciju na inostranom i domaćem tržištu;**
- 2. Zadovoljenje potreba ciljnih tržišta uz ostvarenje dobiti;**
- 3. Višestruko povećati broj inostranih kao i domaćih gostiju u APV i maksimalno povećati prodaju na domaćem i inostranim tržištima;**
- 4. Uspostaviti i operacionalizovati marketing sistem na nivoima okruga, opština i gradova, povezan sa sistemom na nacionalnom nivou.**

Prvi cilj: Pozicionirati Vojvodinu kao turističku destinaciju na inostranom i domaćem tržištu, se pre svega odnosi na povraćaj imidža (pogoršanje imidža je posledica proteklih događanja u regionu). Da bi se promenila percepcija o Vojvodini, potrebno je kreirati efikasnu internu i eksternu komunikaciju, kako na nacionalnom, tako i na internacionalnom planu. Imidž je rezultat komunikacijskog procesa i uspešnost komunikacijskih aktivnosti ogleda se u postizanju spoznajnih, emocionalnih i biheviorističkih efekata kod ciljne publike.

*Sa ciljem što kvalitetnijeg pozicioniranja na domaćem i inostranom tržištu, nameće se i potreba za brendiranjem Vojvodine. To je proces u kome treba stvoriti jedinstven i konkurentan identitet Vojvodine kao poželjne destinacije za turizam, trgovinu, investicije... Turistički brend Vojvodine nije samo kreacija vizuelnog identiteta, već predstavlja kreiranje čitavog lanca vrednosti na destinaciji. Osnovni preduslov za kreiranje novog identiteta je provera šta ljudi misle o zemlji, bilo da su građani, bilo da su strani turisti ili predstavnici velikih stranih kompanija. Prvi zadatak kreiranja novog imidža je da se utvrdi **gep (jaz, nesklad)** koji postoji između trenutnog i očekivanog stanja.*

Drugi cilj: Zadovoljenje potreba turista i posetioca uz ostvarenje dobiti se postiže unošenjem u definisanju cilja još nekih elemenata: kakva je dinamika ostvarenja učešća na tržištu, na koje tržišne segmente i kojim redosledom će akcije biti usmerene.

Treći cilj: Višestruko povećanje broja inostranih kao i domaćih gostiju u APV i maksimalno povećati prodaju na domaćem i inostranim tržištima, podrazumevaće inoviranje ponude novih i interesantnim sadržajima (usluga, proizvodima). Vojvodina sa definisanim proizvodima visoke vrednosti i različitim doživljajima, može se predstaviti na ciljnim tržištima, vodeći računa da kontinuirano svoju ponudu usklađuje sa trendovima na međunarodnom turističkom tržištu.

Četvrti cilj: Uspostavljanje marketing sistema. Taktičke aktivnosti po područjima delovanja moraće da budu i po vremenu i sredstvima u skladu sa markentiškim strategijama i zadacima.

Dugoročni ciljevi podrazumevaju visok stepen efikasnosti i uspešnosti u upravljanju razvojem, koordinaciju, saradnju, protok informacija i organizaciju rada u svim telima APV. Realizacija ciljeva je od strateškog značaja za sprovođenje razvojnih programa u svim područjima društvenog i privrednog razvoja. Ujedno, ciljevi su ključan instrument za promociju u zemlji i inostranstvu, faktor konkurentske prednosti, efikasan sistem upravljanja ljudskim resursima i kontrolu jer služe kao standardi.

Za operacionalizaciju dugoročnih ciljeva potrebno je definisati i srednjeročne ciljeve:

- Stvaranje pretpostavki za uspešno pozicioniranje Vojvodine na turističkom tržištu putem oblikovanja jasnog imidža u svesti potencijalnih gostiju na emitivnim tržištima,
- Kreiranje dodatnih vrednosti za potrošače
- Razvoj autentičnih turističkih proizvoda i doživljaja u destinaciji
- Povećati tržišno učešće i privući nove segmente

- Kreiranje različite ponude za različite ciljne segmente
- Poboljšanje kvaliteta usluga ulaganjem u infrastrukturu i razvoj ljudskih resursa
- Razvoj integralnog kvaliteta - samo inovativni turistički proizvod destinacije može osigurati viši stepen prepoznatljivosti destinacije
- Razvoj politike destinacijskog menadžmenta
- Razvoj integrisanih marketing komunikacija
- Razvoj prepoznatljivosti specijalnih događaja
- Kreiranje fleksibilnih turističkih proizvoda i plasman kroz nove distributivne kanale
- Aktivno tražiti "tačke" za diferenciranje na turističkom tržištu
- Usredosrediti se na ciljne grupe između 20-40 godina, sa nadprosečnim dohotkom;
- na mlade parove; seniore sa nadprosečnim dohotkom; parove između 50 i 65 godina
- Unapređenje performansi turističkog sektora – savremen informacioni i prodajni sistem
- Unapređenje opšte i turističke infrastrukture
- Zaštita okoline, prostora i ambijentalnih vrednosti turističkih destinacija i celog prostora
- Kreiranje kriznog menadžmenta
- Uvažavanje održivosti razvoja
- Unapređenje strateških investicija u turističku infrastrukturu
- Društveno odgovorno upravljanje razvojnim resursima i potencijalima
- Visok kvalitet života

3.3. Prepostavke za uspeh marketing strategije

Snažna konkurenca na globalnom turističkom tržištu i strukturne promene onemogućavaju ravnomeran rast svake turističke destinacije, pa se od privrednih i drugih subjekata u turizmu zahteva njihovo sistemsko prilagođavanje novim odnosima. Težište se pomera sa nivoa pojedinog subjekta turističke ponude na turističku destinaciju tj. na stvaranje integrisanog proizvoda destinacije kojim upravlja destinacijski menadžment u jednom od prihvaćenog oblika partnerstva, čiji je zadatak, između ostalog, i kreiranje i sprovođenje odgovarajućih marketing strategija.

Strategijske odluke su povezane sa očekivanim promenama u sredini, sa ciljem obezbeđenja trajne konkurentne prednosti na tržištu.

Strategijsko planiranje u turizmu, kako bi se ostvarila konkurenčka i differentna prednost, zasniva se na istraživanju okruženja, analizi i predviđanju tražnje, procesu inoviranja proizvoda/usluga i prilagođavanju marketing miksa novim zahtevima turističkog tržišta.

Faktori koji deluju u makromarketing turističkom okruženju su izvan kontrole nosioca turističke ponude i imaju dugoročne implikacije. Ispoljavaju se u

trendovima i megatrendovima koji oblikuju poslovne rezultate. Makromarketing okruženje čine faktori koji kreiraju izazove (šanse i opasnosti) i predstavljaju okvir za marketing programe.

Izvedena SWOT analiza pokazala je širok sklop snaga, slabosti, šansi i opasnosti koje mogu poslužiti kao poligon za izbor prioritetnih strategija. Izbor međunarodnog tržišta (rang aspiracije kojoj teži Vojvodina) je strategijska odluka, koja uslovjava implicitno definisanje osnovnih aktivnosti na nivou destinacije.

Svetско turističko tržište je u nesumnjivom kvantitativnom rastu u kojem svoje mesto traži više od 180 zemalja sa svojim turističkim destinacijama i proizvodima. Potencijal rasta je podeljen prema proizvodima, a što je razlog sve veće specijalizacije i sve jasnijeg tržišnog diferenciranja različitih destinacija. Razvijene turističke zemlje su već odmakle u preciznom strukturisanju svojih destinacija, kao i proizvoda koji imaju globalnu konkurenčnost. Opšte je poznato da turističke destinacije, da bi mogle uopšte da konkurišu, moraju da raspolažu ne samo sa globalno konkurenčkim proizvodima,

već i sa dovoljnom ekonomijom obima, pri čemu milion noćenja ostvarenih na međunarodnom tržištu prodajom određenog turističkog proizvoda, predstavlja uobičajeni minimum. Naime, smatra se da milion noćenja predstavlja onu količinu biznisa na međunarodnom tržištu koja omogućava ulaganja kako u nove tehnologije i proizvodne inovacije, tako i u internacionalne komunikacije, bez kojih se nije moguće pozicionirati u svesti potrošača.

Koji faktori će u turističkoj destinaciji dobiti na značaju, na međunarodnom i domaćem tržištu zavisi od njihove raspoloživosti i od motiva turista. Istraživanjem turista u destinaciji može se doći do podataka koje vrednosti dominiraju kao izvori motiva za preduzimanje turističkih putovanja. Kvantitativna istraživanja i analiza dobijenih podataka pružaju informacije i daju smernice za prilagođavanje ponude, procenu mogućnosti povećanja turističkog prometa, kreiranja uspešnih komunikacija sa pojedinim emitivnim tržištima, ocenu važnosti elemenata turističkog proizvoda destinacije i dr.

Većina NTO ima informativnu službu koja prati tržište

ili istraživačko odeljenje koje vrši takve analize (Market Intelligence or Research Department). One koje su posebno delotvorne, locirane su unutar tržišnog odeljenja NTO, odnosno tamo gde se ciljevi uprave i pojedinih odeljenja stapaju u direktnu vezu između tržišnih informacija i preduzimanja promotivnih aktivnosti.

Prepostavke za uspešnu strategiju turističkog proizvoda su identifikovanje, rukovođenje i usmeravanje osnovnih komponenata proizvodnog miska. Menadžeri koji vode turističku destinaciju, osim ustanovljavanja osnovnih kriterijuma na bazi kojih će upravljati proizvodom, treba da vode računa o definisanim opštim ciljevima, da kreiraju imidž destinacije, ne dozvoljavajući da on bude narušen aktivnošću neposrednih pružalaca usluge itd.

Ostvarivanje postavljenih ciljeva ne postiže se samo jednim instrumentom marketinga, već kombinacijom proizvoda, cena, kanala prodaje, promocije, ljudi (potrošači i zaposleni), uslužnog procesa i ambijenta.

Marketing miks usluga

PROIZVOD	CENA	DISTRIBUCIJA	PROMOCIJA
<ul style="list-style-type: none"> • Fizičke karakteristike • Nivo kvaliteta • Dostupnost • Pakovanje • Ugovorni uslovi • Linija proizvoda • Brend 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilnost • Nivo cene • Uslovi plaćanja • Diferenciranje • Popusti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrsta (tip) kanala • Dostupnost • Posrednici • Agenti • Lokacija • Upravljanje kanalima 	<ul style="list-style-type: none"> • Advertajzng • Lična prodaja • Unapređenje prodaje • Publicitet i PR • Direktni marketing
LJUDI	AMBIJENT	USLUŽNI PROCES	
Zaposleni <ul style="list-style-type: none"> • reputacija • trening • motivacija • nagrađivanje • timski rad Potrošači <ul style="list-style-type: none"> • satisfakcija • lojalnost • zaštita 	<ul style="list-style-type: none"> • Dizajn objekata • Oprema • Signalizacija • Uniforme zaposlenih • Ostali opipljivi elementi: <ol style="list-style-type: none"> 1. prijavljivanje 2. poslovne kartice 3. informacije 4. garancije 	<ul style="list-style-type: none"> • Tok aktivnosti • Standardizacija • Prilagođenost • Koraci u uslužnom procesu • Jednostavnost • Integrisanost • Uključenost potrošača/turista 	

Strategijski napor predstavlja sve aktivnosti destinacije na turističkom tržištu i ocenjuje se sa stanovišta destinacijske sposobnosti da se poboljša pozicija na ciljnem tržištu. Pretpostavka racionalnosti marketing strategije je dobra definisanost potreba pojedinih tržišnih segmenata, izbor ciljnih segmenata i stvaranje marketing miksa za svaki tržišni segment.

Ukoliko Vojvodina želi da iskoristi prilike koje nude trendovi na međunarodnom tržištu tražnje, ali i da dosegne definisane markentiške ciljeve, ključno je odrediti sledeće principe delovanja:

1. Praćenje (istraživanje) tržišta i efikasno korišćenje informacija za potrebe planiranja tržišnih aktivnosti, inoviranje postojećih proizvoda, razvoj novih proizvoda;
2. Markentiške aktivnosti usmeriti ka korisnicima turističkih usluga - identifikacija potrošačkih zahteva i očekivanja o kvalitetu usluga. Opšte je poznato da potrošači ocenjuju uslugu koju dobijaju i da su njihova očekivanja od kritičnog značaja u određivanju nivoa zadovoljstva;
3. Upravljanje kvalitetom - oblikovanje i izgradnja visokih vrednosti za potrošače (dizajniranje proizvoda i usluga prema zahtevima potrošača);
4. Uspostavljanje integrisanih marketing

komunikacija sa identifikovanim ciljnim segmentima; razvoju odnosa s potrošačima u vremenskom razdoblju: u fazama pre, za vreme i posle kupovine turističkog proizvoda; kreiranje procedura za rešavanje žalbi potrošača;

5. Razvoj proizvoda, kanala distribucije zbog konkurenциje i efikasnog privlačenja turista;
6. Vertikalno i horizontalno povezivanje i koordinacija svih subjekata vojvođanske turističke ponude sa ciljem dostizanja ukupnog kvaliteta i raznolikosti ponude.

Marketing strategija turizma Vojvodine trebala bi da bude usmerena ka:

- *Dobrom poznavanju karakteristika ciljnih tržišta*
- *Razvoju ponude koja se bazira na kvalitetu i visokoj vrednosti za turiste*
- *Upravljanje odnosima sa potrošačima/turistima – CRM (Consumer Relationship Marketing) konceptom*
- *Inovacijama i preduzetničkom pristupu*
- *Efikasnoj partnerskoj saradnji sa svim stejholderima*
- *Integrisanim marketing komunikacijama*

3.4. Definisanje turističkih proizvoda Vojvodine

Prema mnogim istraživanjima sprovedenim među Evropljanima, glavni kriterijumi koji utiču na izbor destinacije za korišćenje odmora, pored već tradicionalnih prirodnih atributa, kao što su "lepi predeli" i "povoljna klima", finansijski razlozi (trosak putovanja i cena smeštaja), pojavili su se i neki drugi kriterijimi, koji ranije nisu bili važni, poput očuvane okoline, interesa za istorijsko-kulturnu baštinu, želje za potpunom promenom, uživanja u hrani i piću i želje za upoznavanjem domaćeg stanovništva. U skladu s takvim promenama u ponašanju savremenog čoveka, bilo da je reč o domaćoj populaciji ili stranim

državljanima, može se sa sigurnošću tvrditi da danas na tržištu postoji latentna tražnja za vrstom turističkog doživljaja kojeg je moguće osmisliti u destinaciji.

Za kreiranje ključnih proizvoda Vojvodine (integrisani turistički proizvod) polazi se od tri najznačajnija faktora, koja predstavljaju osnovu za njihovo kreiranje:

- **Atraktivnost destinacije**
- **Pristupačnost destinacije**
- **Uslovi boravka na destinaciji**

Atraktivnost Vojvodine

Atraktivnost destinacije (određenog mesta, regije i zemlje) meri se kvalitetom sadržaja. Jedna destinacija može biti privlačna po svojim lepotama i klimi, ali i zbog folklora, kulturno-istorijskih spomenika, različitih narodnih običaja i drugih antropogenih karakteristika. Takođe destinacija može biti interesantna i zbog pogodnih uslova za sport, rekreaciju, zabavu, dobrih uslova za kupovinu, dobre infrastrukture, saobraćajne povezanosti itd. Privlačnost se može ogledati u

pogodnosti cena (smeštaja, ishrane, prevoza idr.), prijateljskom odnosu stanovništva prema turistima i sl. (vidi sledeću tabelu). Koji faktori će u turističkoj destinaciji dobiti na značaju, zavisi od njihove raspoloživosti, s jedne i od motiva turista, s druge strane. Turistima se u svakom slučaju mora ponuditi interesantna kombinacija „stvari koje će videti i stvari koje će raditi”.

Varijable koje određuju atraktivnost turističke destinacije

Atrakcije	Infrastruktura	Usluge
Prirodni resursi Fauna i flora Okolina Klima Voda	Kopneni pristup Autoputevi Putevi Parking Vazdušni pristup Aerodromi Ostalo Sistem reciklaže Deponije Električne centrale Tehnologija Vodosnabdevanje Itd.	Smeštajni sadržaji Hoteli i apartmani Kampovi Privatni smeštaj Hrana i Piće Restorani Barovi i kafići Prodaja na malo Trgovine Umetničke galerije Trgovine suvenira Pijace Ostalo Noćni klubovi i diskoteke Novčani sistem Itd.
Kulturni resursi Religija Nasleđe Običaji		
Manifestacije Festivali Turniri Ostalo		
Itd.		

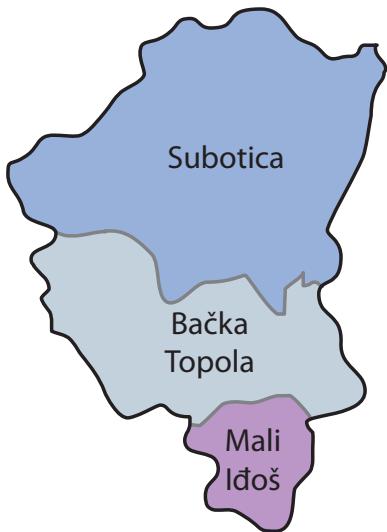
Turistička atrakcijska osnova svake destinacije predstavlja uslov za kreiranje optimalnog turističkog proizvoda. Obeležja i jedinstvenost prirodnih i kulturnih resursa pružaju destinaciji Vojvodina nedvosmisleno pozitivna polazišta za turistički razvoj u budućnosti. Rečno i kanalsko vodeno blago, nautički turizam i banje, diversifikovane atrakcijske strukture urbanih naselja, salaši, lovišta, čarde i aktivnosti specijalnih interesa, neke su atraktivnosti

Vojvodine, za budući nastup na međunarodnom turističkom tržištu.

Atrakcijska sinteza (vidi u narednoj tabeli) predstavlja mehanizam koji daje programske podatke za prostornu projekciju turističkih proizvoda, identifikovanje vrsta atrakcija, pojedinačnih atrakcija, kao i njihove međusobne prostorne odnose.

Ključne turističke atrakcije i doživljaji u destinacijama Vojvodine

Severnobački okrug - Luksuz, kultura, tolerancija različitosti, čardaš-boemija, tamburaši



- Kulturno-istorijske i arheološke vrednosti
- Legende i mitovi
- Staze za šetnju, jahanje, vožnja kočijama, biciklizam
- Jedrenje na Palićkom jezeru
- Etno sela
- Ergele
- Vetrenjače
- Salaši i čarde
- Aktivan odmor u prirodi
- Poznati ljudi i događaji
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija (Put vina Palić)

Zapadnobački okrug - Otvoren i nekonvencionalan, iskonska lepota u kojoj caruje ritski jelen i hrast lužnjak



- Kulturno-istorijski spomenici
- Građevine i trgovi
- Sportski lov i ribolov
- Nautički programi
- Biciklizam - Panonski put mira (Sombor-Osijek)
- Manastiri i crkve
- Muzeji i galerije
- Poznati ljudi i događaji
- Termalni izvori
- Etno kuće i salaši
- Rezervat prirode
- Gornje "Podunavlje"
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija

Južnobački okrug – Posebnost, šarm, kultura, zabava, raj za lovce i ribolovce, najlepše plaže na Dunavu, Barokni grad...



- Kulturno-istorijski spomenici
- Geološka nalazišta
- Fruškogorski manastiri
- Dvorci i tvrđave
- Nacionalni park
- Ergele
- Etno kuće
- Etno selo Tiganjica
- Rezervat prirode „Zasavica“
- Sportski lov i ribolov
- Vinarske kuće i podrumi, vinske ture
- Pešačke i biciklističke staze
- Programi zdravlja
- Termalni izvori
- Nautički programi
- Geološki lokalitet-lesni profili (jedinstven u Evropi)
- Poznati ljudi i događaji
- Sajmovi i izložbe
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija(Put vina Fruška gora)

Severnobanatski okrug – Uredan, topao, nudi sadržaje od mamuta do ludaje, neprekidna polja i oranice...



- Kulturne manifestacije
- Likovna kolonija
- Zdravstveni i rehabilitacioni programi
- Termalni izvori
- Banatski kanali
- Sportski događaji
- Lokalitet fosilnih ostataka praistorijskih životinja
- Poznati ljudi i događaji
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija

Srednjebanatski okrug – Idiličan, vekovima očuvana tradicija i kultura, tragovi prošlosti, plodna zemlja, po meri čoveka...



- Kulturne i sportske manifestacije
- Prirodni rezervat- Carska bara
- Crkve
- Dvorci
- Muzeji i galerije
- Poznati ljudi i događaji
- Golf
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija

Južnobanatski okrug – Prirodan, autentičan, za ljubitelje naivnog slikarstva, revene, dobrog vina, gurman-luka...



- Arheološka i geološka nalazišta
- Crkve i manastiri
- Muzeji i galerije
- Spomenici industrijskog nasleđa
- Gradski trgovi
- Parkovi
- Sportski lov i ribolov
- Slana jezera
- Prirodna izletišta
- Peščara
- Jezera i reke
- Likovna kolonija naivne umetnosti
- Stari zanati
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija (Put vina Vršac).

Sremski okrug – Duhovnost, umetnost, mesto rimskih imperatora, toplina ljudi, beskrajna ravnica...



- Arheološke iskopine- antički Sirmium
- Muzeji i galerije
- Crkve
- Likovna kolonija
- Sportski lov i ribolov
- Prirodna izletišta, jezera
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija

Generalno uzevši, u ovom delu istraživanja, mogu se sa još nekoliko informacija dopuniti prethodni iscrpni podaci (prvi deo) o resursnoj osnovi razvoja turizma, ali sada u kontekstu atraktivnosti kao važne osnove kreiranja turističkog proizvoda.

Na teritoriji Vojvodine su registrovana 424 nepokretna kulturna dobra koja su : od izuzetnog (65) i velikog značaja (359) prema svojim svojstvima su podeljena na:

- spomenike kulture (318),
- arheološka nalazišta (15),
- prostorne kulturno-istorijske celine (16) i
- znamenita mesta (10).

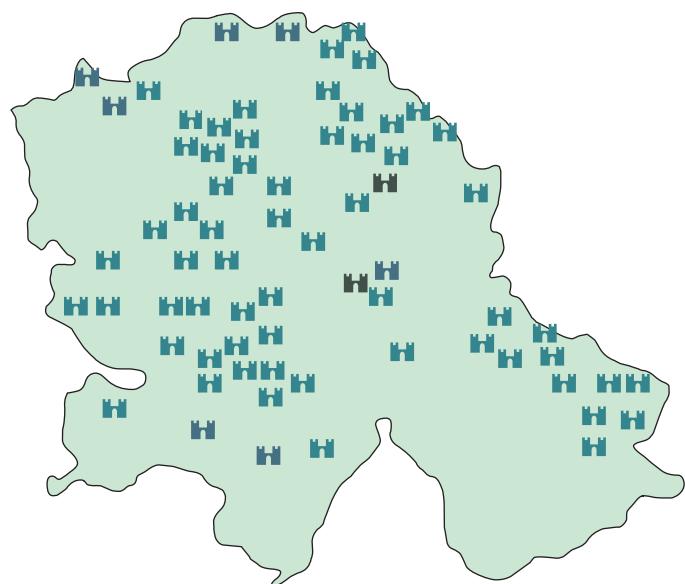
Evidentirano je preko 2000 arheoloških lokaliteta iz praistorije, više od 500 lokaliteta iz perioda antike i preko 200 nalazišta iz srednjeg veka. Najznačajnija arheološka nalazišta su:

- Sirmijum (1-4. veka n.e.),
- Čelarevo - Čib ska šuma (8-9. vek),
- Basijana kod Rume (antički period),
- Starčevo kod Pančeva (neolit), kao i višeslojna nalazišta:
- Titelski plato,
- Gomolava kod Hrtkovaca i
- Židovar kod Vršca.

U Sremskoj Mitrovici, ispod samog grada, pronađeni su ostaci rimske carske prestonice, iz antičkog perioda sa ostacima ruševina impozantne carske palate, brojni stambeni i privredni objekti, hramovi i crkve mnoštvo mozaika, različitih skulptura, nadgrobne i dekorativne plastike i drugo. Mnogi lokaliteti u samom gradu, ali i van njega još uvek nisu arheološki ispitani do kraja mostovi na Savi, letnjikovci...

Manastiri i samostani-Monaške naseobine u Vojvodini nastaju na samom početku širenja hrišćanstva u srednjem veku, i predstavljaju sliku nacionalne, verske i kulturne mešovitosti ovog područja. Ovi spomenici kulture danas predstavljaju pravu kulturnu i turističku riznicu Vojvodine. Jedinstvenu celinu čini već pomenuto područje Fruške Gore sa nekada 35, a danas 15 sačuvanih i aktivnih pravoslavnih manastira kao i drugi manastiri i samostani zaštićeni kao nepokretna kulturna dobra.

Tvrđave i dvorci Vojvodine



Tvrđave i dvorci - Povoljan geografski položaj, velike evropske reke koje su u Vojvodini plovne celom dužnom, uglavnom ravničarski teren omogućili su izgradnju različitih fortifikacionih objekata već u srednjem veku. Najznačajnije tvrđave su: Bač iz XIV veka (po ovoj tvrđavi Bačka je dobila ime), Petrovaradinska tvrđava (XVII i XVIII vek), Slankamen i Kovin (XI vek), Vrdnik (XIV vek), Vršac (XV vek), Morović (iz XIV veka) i druge. U Vojvodini se nalazi: četiri dvorca koji su proglašeni za kulturna dobra od izuzetnog značaja, dvadeset jedan koji je proglašen za kulturno dobro od velikog značaja, tri koja su značajna kulturna dobra i preko dvadeset koji su samo evidentirana kulturna dobra.

Etnografsko bogatstvo Vojvodine – U muzejima Vojvodine čuvaju se mnogobrojni pokretni spomenici kojima se reprezentuje polietnička struktura Pokrajine. Bogate su muzejske zbirke u Muzeju Vojvodine, narodnim muzejima Zrenjanina, Vršca i Pančeva, u gradskim muzejima Subotice, Sombora i Muzeju Srema. Posebne kolekcije karakterišu materijalnu kulturu i duhovno stvaralaštvo naroda i narodnosti Vojvodine: Srba, Mađara, Slovaka, Rumuna, Rusina, i drugih. U etnografskom bogatstvu Vojvodine ističu se urbanističke celine vojvođanskih ušorenih sela u kojima neki objekti imaju raritetne vrednosti (Bački Petrovac, Ruski Krstur, Neštin, Petrovaradin, Stapar, Bački Monoštar, Bački Breg, Sivac, Temerin), originalne vojvođanske kuće.

Zaštićena prirodna dobra - preko 120 zaštićenih prirodnih dobara na oko 130.000 hektara, što predstavlja oko 5,5 % teritorije Vojvodine. Ključna prirodna dobra su: Fruška gora, Vršačke planine, Deliblatska peščara, Ludaško jezero, Stari Begej – Carska bara, Gornje Podunavlje, Obedska bara, Zasavica, Koviljsko-petrovaradinski rit, Slano kopovo, Karađorđevo, Jegrička, Palić, Tikvara, Begečka jama, Ponjavica, Selevenske pustare, Pašnjaci velike droplje, Bosutske šume, Bagremara, Zobnatica i Panonija.

Lovišta - Među najpoznatija ograđena lovišta spadaju: "Kozara", Bački Monoštor, "Apatinski rit", "Karakuša", Sremska Mitrovica, "Deliblatska peščara", "Plavna", Bač itd.

Banje - Banja Kanjiža, Junaković, Vrdnik, Stari Slankamen, Rusande, Bezdan, na Paliću, i Jodne banje u Novom Sadu i Bečeju.

Dunav - ulazak Dunava u Srbiju je na 1433. km kod Suline, tačnije na tromeđi Republike Mađarske, Republike Hrvatske i Republike Srbije. U delu svog toka kroz Vojvodinu, Dunav ima sve karakteristike nizijske reke. Razliva se pri većem vodostaju i krivuda stvarajući brojna rečna ostrva i rukavce. Između brojnih rukavaca i bara nastaju jedinstvene oaze prirode koje nastanjuju brojne biljne i životinjske vrste. Sva mesta u priobalju Dunava u Vojvodini imaju bogat lovni i ribolovni fond. Ovde se sreću retke vrste ptica kao i kapitalni primerci jelena i divljih svinja. Po svom prirodnom bogatstvu najznačajniji su: Nacionalni park Fruška gora, Apatinski rit, Karađorđevo, Petrovaradinsko - Koviljski rit i Deliblatska peščara. U ovim zonama nalaze se brojna lovišta do kojih se može doći i čamcem kroz rukavce Dunava. U mestima uz Dunav prisutne su najčešće i pravoslavne i katoličke crkve kao i hramovi drugih verskih zajednica sagradeni najčešće u periodu od 17. do 19. veka. Mnogi od njih ukrašeni su vrednim ikonostasima, freskama i ikonama.

Kao jedan od 14 prioritetnih projekata iz Programa privrednog razvoja Vojvodine je projekat razvoja nautičkog turizma na Dunavu u Vojvodini. Izgradnja nautičke infrastrukture, pristaništa, turističkih atrakcija na Dunavu, treba da doprinese većoj turističkoj poseti Vojvodini, ojača njen povezivanje

kao regionala sa dunavskim rečnim turama i doprinese turističkoj promociji i ekonomskom razvoju šireg okruženja uz objekte nautičkog turizma. Studijom je u šesnaest podunavskih opština u AP Vojvodini utvrđeno 56 potencijalnih makrolokacija za izgradnju marina. Sve lokacije su obradjene sa stanovišta položaja, pristupa, stepena izgradjenosti infrastrukture i komunalne opremljenosti, kao i pogodnosti i ograničenja za izgradnju marina. Predložena je i kategorizacija budućih marina koja podrazumeva tehničku opremljenost priveza, mesta za čuvanje plovnih objekata, servisne usluge, restoran, benzinsku pumpu, čuvarsку službu itd. Ovim predlogom identifikovano je 13 primarnih makrolokacija, 9 sekundarnih, 13 tercijalnih itd. U 13 primarnih makrolokacija na Dunavu nalaze se lokacije: Novi Sad (zimovnik), Sremski Karlovci, Apatin, Kanal Bogojevo, Veliki Kanal, Bačko Novo Selo, Tikvara, Beočin, Stari Slankamen, Stari Banovci, Ušće Tamiša, Kovin (zimovnik) i Stara Palanka.

Sa Dunavom, koji u Vojvodini dobija punu snagu, sa pritokama Savom, Tisom, Tamišem i Nerom, kanalima, gastronomijom i drugim prirodnim, sa preko 700 manifestacija godišnje, kulturološkim, sociološkim obeležjima, Vojvodina može diferencirati mnoge turističke proizvode i stvoriti veću vrednost za posetioce i turiste.

Infrastruktura

Saobraćajni sistem je dobro isplaniran s obzirom na predviđene mreže železničkih pruga, puteva za saobraćaj vozila i rečnog saobraćaja. Nedostatak predstavlja neodgovarajuća putna saobraćajna povezanost s glavnim koridorom EU - lokalne i sekundarne saobraćajnice su nedovoljno razvijene.

Putna infrastruktura

	PUTEVI	UKUPNO
OKRUZI	km	Savremeni kolovozi %
Severno-bački	688	65.3
Srednje-banatski	731	92.9
Severno-banatski	606	88.6
Južno-banatski	897	86.4
Zapadno-bački	576	92.4
Južno-bački	1.220	94.9
Sremski	1.200	86.1

Železnička infrastruktura - Železnički sistem, usled dugogodišnjeg neadekvatnog ulaganja, karakteriše nizak tehnološki kvalitet i slaba konkurentnost u odnosu na evropsko okruženje. Kvalitet prevoznih usluga je nizak. Mreža je dovoljnog kapaciteta, ali zaostaje za standardima evropskih zemalja. Telekomunikaciona oprema je na vrlo niskom nivou. Najrazvijeniji okruzi u AP Vojvodini imaju najveću dužinu pruge (Južno-bački okrug 315 km, Južno-banatski okrug 254 km i Zapadno-bački okrug 226 km). S druge strane, nerazvijeniji okruzi imaju značajno manju dužinu pruge. Unutrašnji plovni putevi - U poređenju sa ostalim vidovima saobraćaja, rečni saobraćaj je nedovoljno iskorišćen u odnosu na svoje potencijale. Nema značajniju ulogu u prevozu tereta, dok u prevozu putnika uopšte i ne učestvuje. Za AP Vojvodinu reka Dunav, kao evropski transportni Koridor VII, predstavlja stratešku vezu koja treba da podstakne razvoj trgovine, turizma i usluga. Reka Sava je međunarodna reka koja povezuje četiri države. Uspostavljanjem nesmetane i bezbedne plovidbe na reci Savi, podstakla bi se regionalna saradnja i razvoj, kao i povezivanje (preko Dunava) sa mrežom

evropskih plovnih saobraćajnica. Reka Tisa je plovna skoro na celoj svojoj dužini (164 km) i ima IV kategoriju plovnog puta. Hidro sistem „Dunav-Tisa-Dunav“ je višenamenski vodoprivredni sistem, predstavlja i plovni put. Sastoji se od 12 plovnih kanala Bačke i Banata (ukupne dužine 600,6 km), svrstanih u pet kategorija. Stanje unutrašnjih plovnih puteva nije zadovoljavajuće zbog nedovoljnog održavanja u proteklih 15 godina. Na reci Dunav kroz Vojvodinu smešteno je pet luka međunarodnog značaja: Apatin, Bogojevo, Bačka Palanka, Novi Sad i Pančevo. Najveća luka na reci Savi je u Sremskoj Mitrovici, a na reci Tisi u Senti. Luke imaju znatan projektovani kapacitet, ali su nedostatak finansijskih sredstava za održavanje i razvoj doveli do njihove neefikasnosti pri vršenju osnovnih lučkih delatnosti. Postojeci informacioni sistemi u lukama su delimično razvijeni i to na nivou administrativnih delatnosti.

Vazduhoplovna pristaništa - AP Vojvodina ne raspolaže ni sa jednim aerodromom sposobljenim za obavljanje putničkog transporta. Najблиži aerodrom je u Beogradu. U okolini Novog Sada (Čenej) postoji aerodrom za male avione koji mogu da sleću na travnati teren, a u Somboru postoji vojni aerodrom.

Smeštajni kapaciteti i usluge - Osnovni limitirajući faktor predstavlja smeštajni fond koji i pored rasta broja ležaja i dalje karakteriše nepovoljna struktura. Rast broja i vrste smeštajnih kapaciteta i dalje će biti bitna odrednica za diferenciranje na tržištu, ali uz znatno veću ponudu različitih pratećih usluga. Simultano se mora uložiti napor ka implementaciji savremenog načina poslovanja, informatičkog, organizacionog i kadrovskog sposobljavanja. Cilj koji treba realizovati je kvantitativno povećanje broja turista, produžen boravak, što će se projektovati na rast stope iskorišćenosti kapaciteta.

Klasifikacija atraktivnosti (urađena kao resursna osnova u prvom delu Strategije) predstavlja ček listu koja se koristi za preispitivanje svih potencijala koji mogu doprineti razvoju turizma u Vojvodini. Generalni zaključak je da će ozbiljna komunikacija sa

međunarodnim tržištem, uslediti nakon:

- Izgradnje savremene saobraćajne infrastrukture (što će Vojvodinu učiniti još bližom i dostupnijom EU);
- Podizanja broja i standarda kvaliteta smeštajnih kapaciteta;
- Implementacije informacionih tehnologija (internet, e-commerce);
- Obučavanja nove generacije menadžera;
- Primena savremenih standardnih operativnih procedura i standarda usluživanja u smeštajnim i ugostiteljskim objektima;
- Stalne inovacije proizvoda, izgradnje prepoznatljivog proizvoda, implementacija nove poslovne kulture, umrežavanja i sl., omogućiće prilagođavanje potrebama savremenog turiste;;
- Izgradnje eko-okruženja destinacije, što

uključuje zaštitu vazduha i voda, štednju energije, upravljanje otpadom, uređenost i čistoću svakog turističkog naselja i okoline (što uključuje i uređenost fasada, okućnica, vrtova, parkova i sl.) čije se unapređenje mora podržati odgovarajućim akcijama kao deo opšteg pokreta ekološkog osvećivanja.

Lokalna uprava i samouprava imaju značajnu ulogu u turističkom pozicioniraju destinacije, kroz osiguranje preduslova za nesmetan turistički razvoj na savremenim polazištima. Pri tom je potrebno uvažavati važeće propise, međunarodno prihvачene standarde i poslovnu politiku definisanu na nivou resornog ministarstva, turističkih grupacija i drugih uticajnih grupa.

Pristupačnost destinacije i krizni menadžment

Povoljan prirodno - geografski i saobraćajni položaj AP Vojvodine na raskršcu glavnih panevropskih saobraćajnih koridora VII (reka Dunav) i X (drumsko-železnički), pružaju izuzetni potencijal za razvoj. Njenom teritorijom se pruža pravac kojim turisti iz Severne i Zapadne Evrope putuju na jug i jugoistok u pravcu Mediterana.

Na međunarodnom tržištu još uvek nema svesti o Srbiji, odnosno Vojvodini kao turističkoj destinaciji, najviše kao posledica nepostojanja brenda koji bi jasno preneo sliku željenog tržišnog pozicioniranja. Osim činjenice da ne postoji međunarodno komercijalizovan i prepoznatljiv turistički proizvod, da za promociju ne postoji optimalan budžet, turistima je uskraćena i informacija o ekonomskim i drugim interesima (kako doći, gde kupiti proizvode i usluge, šta raditi za vreme boravka...) u okviru teritorije i zato je nužno razviti marketing upravljanje destinacijom.

Navike turista i posetioca, kada su u pitanju putovanja, evoluiraju u velikoj meri u opoziciji prema načinu života. U dinamičnom i stresnom okruženju u kojem se kreće, "novi potrošač" traga za smirenijim ritmom i želi nove sadržaje. U putovanjima se takav trend projektuje u izboru programa koji ostavljaju prostor

za improvizaciju. Uprkos avanturističkom duhu, traži potpunu sigurnost i izbegava krizna područja, bilo da se radi o političkim ili sanitarnim problemima. Sigurnost je važna i kada su u pitanju vrste prevoznih sredstava i smeštaja.

Upravljanje destinacijom nameće potrebu i razvoja strategije o sigurnosti turizma, uključujući i prevenciju rizika turista. Svaka država treba preduzeti potrebne mere za identifikaciju potencijalnih rizika turista u posebnim vrstama putovanja, kako bi se turistički tokovi nesmetano odvijali.

Turizam je izložen mnogim rizicima i neizvesnostima koji utiču na dimenziju i smer turističkih kretanja. Nepovoljno stanje okruženja, nepovoljna politička i sigurnosna situacija, ekološke katastrofe, epidemije i drugi zdravstveni problemi, nepovoljna ekomska kretanja, nepovoljno stanje saobraćaja, posebno avio saobraćaja, vodeći su faktori koji utiču na uobičajena turistička kretanja.

Na svakoj destinaciji postoje četiri moguća osnovna izvora rizika:

1. **Ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma** - delikvencije (krađa, džeparenje, prevara), organizovani kriminal, trgovina belim robljem, ratni sukobi, socijalni sukobi, terorizam...
2. **Sektor turizma i povezani komercijalni izvori** - turizam, kao i transport, sport, trgovina, mogu ugroziti ličnu sigurnost, fizičku bezbednost i ekonomsku sigurnost posetioca, kroz:
 - Nepostojanje standarda za zaštitu od požara, građevinskih grešaka, zemljotresa;
 - Nedovoljnog nivoa higijensko-sanitarne zaštite;
 - Nepoštovanja ugovora;
 - Obmane u komercijalnim transakcijama;
 - Štrajkova zaposlenih.
3. **Individualni putnici (lični rizik)** - turisti i posetioci mogu ugroziti ličnu i bezbednost domaćina kroz:
 - Primenu opasnih sportova, nebezbedne vožnje, konzumiranje nebezbedne hrane i pića;
 - Narušeno zdravlje;
 - Izazivanje konflikta sa lokalnim stanovništvom, kršenjem zakona;
 - Kriminalne radnje;
 - Posetama opasnim mestima;
 - Gubitak dokumenata, novca itd.
4. **Fizički rizici iz okruženja (prirodni, klimatski, epidemije)** - nastaju kao posledica:
 - Ukoliko turisti nisu svesni rizika prirodnih karakteristika destinacije, npr. flore i faune;
 - Ukoliko nisu preduzeli profilaktičke mere, npr. vakcinisanje;
 - Poseta zabranjenim i opasnim područjima;
 - Izlaganja opasnostima prilikom prirodnih katastrofa i epidemija.

Krize se ne mogu rešiti bez stalne saradnje među partnerima u svim fazama sprovođenja promotivnih aktivnosti. Saradnja je nužna i u području sigurnosti između javnog sektora i privatnih preduzeća.

Odgovarajuće mere treba preuzeti:

1. **Pre krize** – za efikasnu reakciju potrebno je uvek biti spreman;
2. **Tokom aktuelnih problema** – neophodno je minimizirati negativne posledice krize;
3. **Po završetku krize** – preduzimaju se akcije da se vrati poverenje turista.

Za prevazilaženje kriznih situacija važno je da svaki poslovni subjekt i sve organizacije u turizmu u skladu sa važećim zakonodavstvom deluju u stvaranju sigurne destinacije. Potrebno je da privatni i javni sektor usklade sve aktivnosti i kroz njih postupaju preventivno i korektivno, na sledeći način:

- Vlada (Administracija) je obavezna pomoći posetiocima koji su postali žrtve u uslovima nesigurnosti i rizika;
- Turistička mesta i turistički objekti moraju imati odgovarajuću zaštitu;
- Osoblje zaposленo u turističkim objektima mora biti obučeno za suočavanje sa kriznim situacijama, kako bi turistima pružili sve potrebne informacije i odgovarajuću pomoć;
- Javni i privatni sektor moraju definisati i preuzeti odgovornost u svom području kompetentnosti.

Krizni menadžment u turizmu Vojvodine

- Potrebno je prihvati standarde za sigurnost i zaštitu turističkih mesta i objekata u cilju zaštite potrošača u turizmu i sprovoditi te standarde u pogledu: sigurnosti hrane (HACCP), higijensko-sanitarnih zahteva, prevencije požara, zaštite okoline, prevencije ilegalnih radnji, nasilja i dr.;
- Potrebno je kreirati menadžment koji će upravljati rizikom u selektivnom turizmu (avanturistički, sportski itd.);
- Obavezno je postojanje sistema prikupljanja i analiziranja informacija o turističkoj sigurnosti i zaštiti, uključujući i informacije o zdravlju, podatke o geografskoj distribuciji i broju žrtava, kao i informacije koje se odnose na karakteristike destinacije;
- Postojanje službi za hitne slučajeve koje

stoje na raspolaganju posetiocima za vreme problema ili u hitnim slučajevima, uključujući: intervenciju na licu mesta (telefonske linije za pomoć, prva pomoć, hitna služba, policija), službe za strance (pristup konzulatima i diplomatskim predstavnicima), pomoć na putovanju, službe za osiguranje, zaštitu potrošača, državne mere za nadoknadu štete (posebno u slučaju terorizma), službe koje osiguravaju turistima povratak u zemlju.

Osiguranje odgovarajuće dokumentacije i informacija o sigurnosti turizma za javnost, obuhvataju:

- **osnovne odredbe o sigurnosti turizma;**
- **pozitivnu praksu u područjima turističkog transporta (aerodromi, autobuske i železničke stanice i dr. putnički terminali);**
- **upozorenja koja obuhvataju moguće pretnje u turističkim destinacijama i sadržajima**
- **moguće zdravstvene opasnosti i sredstva samozaštite;**
- **usluge koje su turistima na raspolaganju.**

Uslovi za boravak turista u Vojvodini

Kvalitet usluga, financijski i fizički rezultati poslovanja zavise od imidža destinacije, raspoloživih informacija, mogućnosti rezervisanja usluga, turističke infrastrukture na putu prema destinaciji, potom od informacija u destinaciji kao i samom spletu različitih usluga koji se pružaju turistima u mestu boravka. Navedene usluge mogu se podeliti na dva segmenta: direktno orijentisane usluge, odnosno vidljive za potrošača i nevidljive koje obuhvataju aktivnosti koje potrošač ne vidi, ali omogućavaju odvijanje procesa osiguranja zadovoljstva turista.

Harmonizacija usluga od prihvatanja turista i iskazivanja dobrodošlice, pružanja usluga vođenja, različitih rekreativnih aktivnosti na destinaciji, informisanja o obeležjima destinacije i bližeg okruženja, zatim pružanja usluga hrane i pića, zabave, smeštaja, ali i ispraćaja, održavanja kontakta s njima (prema obeležjima tržišnih segmenata, odnosno dužine boravka i učestalosti poseta), zahteva povezivanje/koordinaciju svih usluga u specifičan

sklop i predstavlja faktor uspeha celog poslovnog poduhvata.

Uspešno povezivanje receptivnih faktora, povećanje kvaliteta ponude i financijskih rezultata, uslovljava:

- Prostorno i proizvodno udruživanje nosioca ponude u sprovođenju različitih zajedničkih prodajnih i informativnih aktivnosti. Kada je reč o navedenim aktivnostima, treba izdvojiti saradnju na uspostavljanju interaktivnog website-a, rezervacionog sistema, informativnih paketa (vodiči, karte CD-romovi ...), info-punktova, istraživanja tržišta, razvoja itinerera, promovisanja lokalnih i regionalnih proizvoda, praćenja zadovoljstva turista, posebno oblikovanim programima prema potrebama potrošača (npr.zabava, sport, kupovina), zajedničkom oglašavanju različitih nosioca ponude (hotelijeri, kampovi, turističke agencije, trgovine i sl.), razvoju posebnih promotivnih paketa za turooperatora i sl.
- Aktivnosti u vezi sa smeštajem i hranom - uspostaviti standarde kvaliteta objekata (posebne vrste i specijalizacije objekata, standarde kvaliteta usluga (doček, gostoljubivost,obilazak, pružanje informacija), konzumiranje lokalnih proizvoda, razvoj lokalnih jela, prezentacije različitih proizvoda, eko marke, itd.
- U oblasti osiguranja još raznovrsnije ponude različitih aktivnosti, u koordinaciji privatnog i javnog sektora, pokrenuti aktivnosti prema uspostavljanju različitih tematskih puteva, organizaciji edukativnih centara i edukativnih programa, interpretacija u prostoru (programi razgledanja), zajedničkoj prodaji karata za različite atrakcije i programe (sistem volontera), upoznavanju lokalnog stanovništva ili pak kupovini lokalnih proizvoda.

Integrisanje što više formalnih i uvećanih elemenata turističkog proizvoda tj. usluga predstavlja zahtev i jasno opredeljenje savremene turističke tražnje.

Linija turističkih proizvoda Vojvodine

Bogatstvo prirodnih, kulturnih, istorijskih i ljudskih specifičnosti kojima obiluje Vojvodina dobra je podloga za razvoj brojnih novih inicijativa i proizvoda koje se mogu vrlo uspešno valorizovati na turističkom tržištu.

Menadžeri se moraju suočiti sa potrebom ubrzane revitalizacije nasleđene suprastrukture, ali i sa atraktivnošću destinacije i oblikovanjem novih proizvoda.

Prema karakteristikama destinacije, udaljenosti od emitivnih tržišta, udaljenosti od turističkih tokova, internim konkurenckim snagama i inostranim trendovima turističke tražnje, u Vojvodini posebne mogućnosti za razvoj imaju turistički proizvodi prikazani na narednoj slici.

Svaki proizvod treba postepeno razvijati, odabrati ciljna tržišta i u zavisnosti od njihove pozicije, izabrati kanale distribucije i efikasne promotivne instrumente.

Proizvodni miks destinacije Vojvodina

PLANINE JEZERA	SUN & LAKE kupanje sunčanje welness	BRDSKI BICIKLIZAM PARAGLJDING, ZMAJARENJE	PEŠAČENJE I AKTIVNOSTI U PRIRODI	VODENI SPORTOVI		
SPECIJALNI INTERESI	LOV RIBOLOV BICIKLIZAM	POSMATRANJE PTICA ETNOGRAFIJA	JAHANJE AERO FOTO SNIMANJE	KAMPOVANJE PEŠAČENJE REČNA EKSPEDICIJA		
DOGAĐAJI	KUTURNE PROSLAVE festivali karnevali manifestacije	EKONOMIJA I TRGOVINA sajmovi berze, kongresi konferencije	UMETNOST I ZABAVA koncerti, izložbe	SPORTSKA TAKMIČENJA profesionalna amaterska	OBRAZOVANJE I NAUKA seminari radionice kongresi	POLITIKA I DRŽAVE politički i protokolarni susreti, VIP posete, skupovi
NAUTIKA	CHARTER	INDIVIDUALNE PLOVIDBE	KRUŽNA PUTOVANJA REKOM			
SEOSKI TURIZAM	AGROTURIZAM seoska gazdinstva, farme, salaši	AKTIVNOSTI U PRIRODI rekreacija i odmor	EKO-TURIZAM Seosko iskustvo Gastronomija	KULTURNI TURIZAM istorija, arheologija, ostale karakteristike	OSTALI KOMBINOVANI OBЛИCI TURIZMA događaji, festivali, rekreacija na otvorenom, proizvodnja i prodaja lokalnih suvenira i proizvoda	

U fokusu razvoja treba biti profitabilni turistički proizvod čiji je integralni deo maksimalno očuvana okolina. Prihvatanje kontinuiranog poboljšanja sistema kvaliteta, može privući ciljne segmente koji će podstići ukupni privredni razvoj i blagostanje domicilnog stanovništva.

Za receptivni turizam Vojvodine sa ciljem

obogaćivanja turističke ponude destinacije, očuvanja etnološkog i istorijskog nasleđa, efektivnije promocije, kao potencijalno komercijalni proizvodi predlažu se tematski turistički putevi i gradski turizam.

Poseban potencijal postoji za razvoj kulturnih puteva koje bi trebalo integrisati sa kulturnim putevima EU. Srbija je uključena u veliki evropski

projekat „*Transromanika - Romanički putevi evropskog nasledja*“. Proširenje puta i uključivanje Fruškogorskih manastira predstavlja veliku šansu za Vojvodinu.

Stvaranje tematskih puteva bazira se na ideji povezivanja različitih područja Srbije i Vojvodine, sa zemljama u okruženju, kako bi se domaćim i inostranim posetiocima predstavila i manje poznata turistička područja, znamenitosti i vrednosti. Cilj je:

- Postići bolju prepoznatljivost Vojvodine, uključivanjem u postojeće evropske tematske puteve
 - Inostrane turiste, koji već borave u poznatim turističkim destinacijama ili na kružnim putovanjima pridobiti za tematske puteve (za manje poznate turističke destinacije sa ciljem povećanja potrošnje)
 - Stvaranje tematski integrisanih i organizovanih turističkih atrakcija preko cele godine povezivanjem prirodnih, kulturno-istorijskih i drugih znamenitosti Vojvodine
 - Uključivanje u realizaciju projekta, prema potrebama i mogućnostima, kulturnih, sportskih, naučnih, obrazovnih i drugih ustanova
 - Mogućnost uključivanja i zapošljavanja lokalnog stanovništva u svim fazama realizacije projekta

U ilustraciji je dat prikaz postojećeg biciklističkog puta:



Ilustracija: Panonski put mira

Panonski put mira je dugačak 80 kilometara, povezuje Sombor i Osijek, prolazeći kroz naselja Bački Monoštor, Bezdan, Batina, Zmajevac, Suza, Sokolovac, Mirkovac, Zlatna Greda i Bilje. Put prolazi kroz najbolje očuvana prirodna područja u srednjem toku Dunava. Biciklistička ruta kreće se vrlo zanimljivim područjem Kopačkog rita i Specijalnog rezervata prirode Gornje Podunavlje i naslanja se najvećim delom na male slabo prometne puteve na kojima se vrlo često mogu sresti krda jelena, divlje svinje i promatrati velik broj močvarnih ptica koje nastanjuju ovo područje. Na ruti se može uživati u gastronomskim specijalitetima, starim zanatima, kulturno-istorijskim znamenitostima, vožnji čamcima i konjskim zapregama, foto safariju... Kroz Vojvodinu prolazi još jedan biciklistički put, **EuroVelo 6 - staza reka**. Polazi iz Nanta na ušću Loare i nastavlja duž reke na istok kroz Francusku. Nastavlja do Bodenskog jezera u Švajcarskoj i onda celim putem niz Dunav kroz Nemačku, Austriju, Slovačku, Mađarsku, Srbiju, Bugarsku i Rumuniju sve do Delte Dunava, a završava u Konstanci na Crnom moru.

Osim dva biciklistička puta, u Vojvodini postoje i tri vinska puta: **Put vina Palić**, **Put vina Fruška gora** i **Put vina Vršac**.

Sistem tematskih puteva treba marketinški kompletno i promišljeno organizovati i ustanoviti standarde prema proverenim uzorima kao što su npr.: države Beneluksa, Švajcarske i Austrije.

U osnovne standarde spadaju:

- Zatvoren koncept puteva i staza, njihova izgradnja i održavanje;
 - Uređenje mesta za odmor i piknik i njihovo održavanje;
 - Insceniranje turističkih atrakcija uz staze;
 - Jedinstveno označavanje sa već poznatim simbolima;
 - Opremanje za pomoć i orijentaciju (table sa putokazima, informacijama...);
 - Implementacija kontrole standarda;
 - Izrada i stalno ažuriranje informacionog materijala (geografska karta, mape, GPS...);
 - Obrazovanje vodiča i saradnika;
 - Uključivanje malih i srednje velikih turističkih preduzeća/objekata.

Zahvaljujući poziciji koju ima Novi Sad, on može relativno brzo da se pojavi na **tržištu gradskih odmora**. Novom Sadu je potrebna avio povezanost preko low cost avionskih prevoznika da bi brže penetrirao ovo tržište. Za uspon ovog proizvoda

Novom Sadu je potrebna i brza obnova hotelskog smeštaja, kao i ulazak internacionalnih brendova. Strategiju diferenciranja treba usmeriti na kulturu, zabavu, šoping...

3.5. Segmentacija turističkog tržišta

Strategijom višestruke segmentacije tzv. **diferenciranim marketingom** (orientacija na nekoliko tržišnih segmenata pri čemu se za svaki kreira poseban marketing miks) menadžment koristi postojeće razlike između tržišnih segmenata, nastojeći da ostvari maksimalno učešće na tržištu. Pokrivanje tržišta sa različitim proizvodima, omogućava veći obim prodaje, veću dobit, veće tržišno učešće, ekonomiju veličine u marketingu. Te koristi moraju se staviti u odnos sa troškovima koje uzrokuje višestruka segmentacija, a koji se neminovno povećavaju zbog inoviranja proizvoda, promocije, istraživanja marketinga i troškova upravljanja većim brojem proizvoda.

Ključno usmerenje u segmentaciji tržišta Vojvodine treba da bude internacionalizacija i zadržavanje i privlačenje novih segmenata domaćih turista.

Domaće tržište

Dugoročna stabilnost na domaćem tržištu, predstavlja strateški interes vojvođanskog turizma. Aktivnosti na domaćem tržištu su prilagođene domaćem gostu. Prilagođena ponuda doprinosi razvoju lojalnosti potrošača i stalnom širenju novih segmenata tražnje na tržištu.

Inostrana tržišta

Potencijal za privlačenje stranih turista je visok zbog ponude koja još uvek nije dovoljno iskorišćena, kao što su svetski trendovi vezani za rast segmenata koji traže atraktivne, očuvane, nezagađene, sigurne i kreativne destinacije, koje Vojvodina može da ponudi, kao i lakoća pristupa zahvaljujući položaju u Srednjeistočnoj Evropi.

Primarna tržišta- Srbija, Crna Gora, BiH, Nemačka, Slovenija, Hrvatska, Mađarska, Makedonija

Perspektivna tržišta – Italija, Rusija, Holandija Rumunija, Francuska, Češka, Slovačka, Austrija,

Nova tržišta – Velika Britanija, Španija, Belgija, Turska, Kina, Japan, Indija, SAD

Ciljne grupe:

- Turisti s posebnim interesima
- Turisti koji preferiraju kulturnu baštinu i druge tradicionalne vrednosti
- Ljubitelji kulinarskih užitaka i vina
- Rekreativci/sportisti
- Ljubitelji prirode

Karakteristike ciljnog segmenta:

- Od 20-40 godina
- Mladi parovi sa srednjim do višeg nivoa prihoda i sa velikim potencijalom potrošnje
- Seniori sa nadprosečnim primanjima, parovi 50-65 godina
- Ekološki svesni
- Dolaze iz grada
- Imaju aktivan i dinamičan stil života
- Sofisticirani
- Informisani o zdravom načinu života
- Bave se rekrativno sportom
- Imaju odnos prema istorijsko-kulturnoj baštini
- Rado otkrivaju nove sadržaje na destinaciji i upoznaju ljude
- Poseduju želju za raznovremenom i zabavom

Prema **vrednosnoj segmentaciji**, koristeći ArkLezur metodu (predložena od strane Arkenforda- London Development Agency) prepoznajemo četiri segmenta zasnovanih na vrednosti koje odlikuju njihove

potrebe i oblikuju njihovo ponašanje, a koji mogu biti relevantni segmenti u razvoju turizma Vojvodine.

Kosmopolite

Suštinske vrednosti - Ovaj segment čine nezavisni, aktivni preduzimači rizika koji traže i intelektualni i fizički izazov. Preferiraju nova iskustava, posebno umetnost i kulturu. Vode ispunjen i aktivan život, ali odmor i mir su im veoma važni. Kosmopolite traže odmor, opuštanje bez stresa i mentalno odmaranje na odmoru. Od odmora očekuju bekstvo od svakodnevnog pritiska. Oni vide kratke odmore kao promene tempa i "iskustva" koje mogu doživeti. Ova grupa uživa u "pauzama" u novim predelima i u posećivanju novih atrakcija ili događaja, koji su često motivacija puta. Kada putuju sa decom, odmori su obično u vreme školskog raspusta. Za one koji putuju bez dece, odmor je vreme bez dece. Kosmopolite su inspirisane komunikacijama i informacijama preko interneta, TV i literature. Na njih jako utiče informacija uoči putovanja i privlače ih ponude "novih" iskustava. Oni očekuju opuštanje kada su na odmoru i zbog toga ne plaćaju dodatno za takvo iskustvo.

Navike na odmoru - Kosmopolite su najaktivniji segment i uživaju u biranju ranga odmora, uključujući paket-aranžman odmore, odmore koje sami organizuju, aktivne ili tematske odmore, cenzanja, ponude "u pet do 12", odmore sa tematskim okruženjem. Posećuju najrazličitija mesta, uključujući gradove, obale i selo, ali ponuda mora biti bogata "stvarima koje se mogu videti i ono što se može raditi". Ova grupa uživa u aktivnostima kao što su jelo, piće, izlasci, kupovina, pozorište, umetnost, zabava, muzeji i galerije. Uživaju u novim i različitim aktivnostima i vole da se zabavljaju.

Pronalazači - znatiželjni

Suštinske vrednosti - Pronalazači su umom nezavisni i nanjih ne utiču stilovi ili trend, sve dok ne predstavljaju vrednosti koje oni traže. Grupa traži dobru uslugu i vrednost za novac, ali ako proizvod odgovara njihovim potrebama rado će potrošiti više. Uživaju u intelektualnim izazovima, ali nisu zainteresovani za posao kao za umetnost i kulturu. Pronalazači su najaktivniji internet korisnici, polovina njih kupovinu

obavlja na Internetu. Uživaju u aktivnostima kao što su sportska dešavanja, kompjuterske igrice, čitanje, slušanje muzike i komedija. Podsvesna motivacija za pronalazače da idu na kratki odmor je cena. Šansa da provedu vreme kao porodica je takođe pokretač, kao i specijalne ponude. Proslave, festivali, manifestacije, kao i posebna dešavanja su ključni pokretači. Samostalni su, vole porodičnost. Najbolji način za komunikaciju sa ovom ciljnom grupom je ponuditi im nešto što je drugačije od njihovog svakodnevnog života, ponuda koja se fokusira na porodicu i vreme koje će kvalitetno provesti zajedno. Ako su zadovoljni sa izborom koji naprave, u budućnosti će se opet vraćati.

Navike na odmoru - Ova grupa će najverovatnije uzeti ponudu u poslednjem minutu pre nego paket-aranžman. Takođe pokazuju interesovanje za aktivne ili tematske odmore. Pronalazači su najaktivniji kao dnevni posetioci, ali u odnosu na druge segmente manje idu na porodične destinacije ili sa prijateljima. Uživaju u aktivnosti na odmoru kao što su sportska dešavanja, restorani, muzeji, istorija i nasledstvo, atrakcije i vašari. Radije će posetiti sportski događaj ili otići u restoran, nego u pozorište i operu. Pronalazači vole da iskuse nešto novo i drugačije i traže da pobegnu od svega dok su na kratkom odmoru. Neki više vole mir i tišinu nego gužvu u svakodnevnom životu. Ponovno istraživanje mesta na kojima su bili ili aktivnosti koje su radili je takođe često. Traže aktivnosti koje bi zadovoljili porodicu, a ovo često znači da više vole da posete gradove nego sela.

Urbani

Suštinske vrednosti - Ovaj segment je upućen ka spoljašnjosti i važno im je šta drugi misle. Oni su žrtve mode i više cene stil nego funkcionalnost i individualnost. Ne spadaju u rane prihvatioca proizvoda, ali će rado pratiti modne trendove i platiti više za dobru uslugu. Pripadaju aktivnom segmentu i zainteresovani su za intelektualne oblasti, poput umetnosti i kulture. Koriste internet, fizički su aktivni, vole pozorište, film, muziku i komedije.

Navike na odmoru - Kao i predhodna dva segmenta, traže suprotnost svojih svakodnevnici. Na odmoru nisu fizički aktivni, već preferiraju zabavu, zainteresovani

su za istorijsko-kulturno nasleđe, privlače ih urbanije sredine, sređene i lepe destinacije. Putuju i na selo, ali samo na preporuku. Vole specijalne ponude, pošto novac igra važnu ulogu u izboru kratkih odmora. Zahtevaju funkcionalne aspekte odmora, a to su ljubaznost, profesionalnost uz kvalitet. Stariji pripadnici ovog segmenta su više avanturisti, žele da probaju nova iskustva.

Tradicionalisti

Suštinske vrednosti - Ovaj segment čini grupa koja najviše preferira kulturu. Posećuju muzeje, umetničke galerije, istorijske atrakcije. Tradicionalisti se oslanjaju na svoje iskustvo, žele dokazati svoje sposobnosti i vrednosti. Brend nije ključni pokretač, ali to ne znači da imaju averziju prema njima. Uglavnom neguju tradicionalne vrednosti. Funkcionalnost im je mnogo važnija nego stil, zato ne prate modne stilove, ali zahtevaju posebnosti. Vrednuju dobru uslugu i spremni su dodatno da plate za specijalnu pažnju i ljubaznost. Ne odobravaju kupovinu skupljih alternativa, već istražuju ponudu i donose odluku za najpovoljniju. Vole opuštenu atmosferu, uživaju u intelektualnim izazovima, umetnosti i kulturi.

Navike na odmoru - Njihove vrednosti uključuju lokalne tradicionalne vrednosti, crkve, katedrale, botaničke baštne, parkove... Kontinuirano traže atrakcije koje su mirne, opuštajuće, nostalgične i obrazovne. Lični interes uključuje baštovanstvo, umetnost i kulturu. Kada je gastronomija u pitanju preferiraju autohtonu hranu destinacije, tj. lokalne specijalitete. Bukiraju putovanja preko touroperatora i to najčešće čine telefonom. Kratke odmore koriste da pobegnu od svakodnevnice i da uspore tempo života.

Segmentacija mikro segmenata

Mnoge razvijene turističke destinacije prepoznale su svoju šansu u segmentu individualnog, ciljno usmerenog, po meri oblikovanog, takozvanog **turizma tržišnih niša**. Obzirom da Vojvodina raspolaže sa izuzetno različitom ponudom, kao i činjenica da ima ograničene smeštajne kapacitete, **ne postoji mogućnost nastupa na masovnim segmentima tražnje**. Najbolji odgovor za takvo stanje je ponuda

tzv. nišnih proizvoda za mikro (nišne) turističke segmente. Na taj način Vojvodina može postati poznata po izuzetno raznolikoj i koloritnoj nišnoj ponudi.

Strategija tržišnih niša predpostavlja sledeće faze:

1. Identifikovanje potencijalnih nišnih proizvoda
2. Razvoj nišnih proizvoda
3. Efikasnu promociju usmerenu ka ciljnim segmentima

Implementacija strategije zahteva veliki napor da se identifikuju i razviju nišni proizvodi, a potom izvrši ciljno usmerena komunikacija prema segmentima tražnje. Nišni proizvodi su parcijalni proizvodi integrisanog turističkog proizvoda Vojvodine i strategija nišnog turizma temelji se na marketingu tih turističkih proizvoda (aktivnosti i doživljaji) u Vojvodini, namenjenih konkretnim tržišnim segmentima.

Identifikovani svetski megatrendovi za nišni turizam su: eko, tematski, kulturni i avanturistički turizam.

KORISTI OD SEGMENTACIJE TRŽIŠTA

- Bolja raspodela resursa
- Bolja raspodela turista na destinaciji
- Bolja ideja na kom sajmu treba učestvovati
- Bolja strategija i taktika donošenja odluka
- Bolje razumevanje tržišta i grupisanje korisnika
- Bolja konzistentnost kroz stalno usmeravanje korisnika
- Veća efikasnost
- Ohrabrvanje za duže boravke
- Uspostavljanje racionalnog pristupa marketingu
- Generisanje veće potrošnje posetilaca
- Veći doprinos korporativnim ciljevima
- Pomoći uspostavljanju web prezentacija
- Veći povraćaj investicija
- Poboljšani rezultati
- Povećano zadovoljstvo posetilaca
- Povećan broj posetilaca koji dolaze prvi put
- Povećan nivo privatnih investicija
- Povećan broj ponovljenih poseta
- Veća efektivnost cena

- Ciljna upotreba medija
- Više fokusirane kampanje, slika i poruka
- Više zajedničkog poslovanja javnog i privatnog sektora
- Više sezonskog poslovanja
- Unapređenje proizvoda kako bi se izaslo u susret potrebama ciljnih segmenata

Uobičajeni faktori u prikupljanju statističkih podataka i analize za uspešnu segmentaciju su:

- Aktivnosti u odabranoj destinaciji (golf, bicikлизам, pešačenje itd.)
- Mehanizam rezervacije (Internet, turistička agencija itd)
- Pratnja (sa kim putuju)
- Kontakt sa Nacionalnom i lokalnim turističkim

- organizacijama
- Demografski podaci (godine, zanimanje, prihodi, obrazovanje, porodični status itd)
- Veličina grupe
- Dužina boravka
- Navike vezane za medije (TV, radio, novine itd)
- Motivacija - psihofizička, emocionalna, duhovna (rekreacija, kultura, avantura, upoznavanje sa lokalnim stanovništvom itd)
- Zemlja porekla / mesto stanovanja
- Ostale zemlje koje se razmatraju za posetu (u vezi informacija o konkurenčiji)
- Svrha posete (kao što je posao, odmor, edukacija, specijalni događaji itd)
- Destinacije / oblasti koje su posećene

3.6. Strategija diferenciranja turističkog proizvoda

Za dostizanje definisanog strateškog cilja koji se odnosi na povećanje prepoznatljivosti Vojvodine kao turističke destinacije, pomoću strategije diferenciranja potrebno je istaći lokalne-vojvođanske posebnosti i razviti jasne tačke razlikovanja od konkurenčkih destinacija. Imajući u vidu da se diferenciranje turističkog proizvoda bazira na bilo kojoj **fizičkoj razlici** koju je lako zapaziti i **psihološkoj razlici** koju je stvorila promocija, za usmeravanje tražnje ka turističkim proizvodima Vojvodine, strategiju treba usmeriti na:

- **Razvoj turističkih proizvoda visoke vrednosti** koji nude nove razloge za dolazak turista, a koji će omogućiti Vojvodini da se uspešnije pozicionira u odnosu na konkurenčiju;
- **Isporukom suštinskih specifičnosti** (lokalnog karaktera) sličnih proizvoda koji postoje na konkurenčkim destinacijama.

Za diferenciranje proizvoda se mogu iskoristiti snage turističkog proizvoda prema SWOT analizi: gostoljubivost, otvorenost, hedonizam, rastuća ponuda događaja i manifestacija (posebno

EXIT), bogatstvo termalnih izvora, visokovredno kulturno nasleđe Vojvodine, identitet i atraktivnost višenacionalne gastronomije (koja omogućava internacionalno brendiranje), istorijsko turističko iskustvo, vrlo dobra vrednost za novac i dr.

Danas na tržištu postoji jednostavan obrazac za postizanje differentne prednosti, a to je proizvodnja turističkog proizvoda **visoke vrednosti**. Za realizaciju cilja, potrebno je ne samo podići nivo pružanja usluge, nego i osigurati viši kvalitet proizvoda, uz istovremeno smanjivanje svih vrsta neugodnosti i/ili nesigurnosti turista. Na strani vrednosti, potrebno je naglasiti da turisti više ne kupuju samo pojedinačne usluge, već ih interesuje šta su sve dobili tokom putovanja (**direktne koristi**). Drugim rečima, oni, u najvećem broju slučajeva, putuju da bi doživeli, naučili, videli nešto novo i drugačije od uobičajene svakodnevnice. Osim navedenog, kad su na odmoru, turisti žele da su u dobrom raspoloženju i da imaju pozitivne emocije. To je direktno povezano sa osećajem sigurnosti, raznolikosti ponude i mogućnosti izbora itd.

Osnovni **aksiomi vrednosti** za korisnike turističkih usluga mogu se svrstati u pet grupa:

1. Korisnici sami određuju vrednosti proizvoda/usluga i prihvatljivu cenu;
2. Korisnici oblikuju očekivanja s obzirom na moguće alternative koje konkurenți pružaju na tržištu;
3. Očekivanja korisnika nisu stalna kategorija, već su podložna promeni;
4. Kvalitet proizvoda i usluga mora se postići kroz ceo lanac od njihovog stvaranja pa sve dok im traje životni vek;
5. Maksimiziranje vrednosti za korisnike zahteva učešće svih subjekata vojvođanske turističke ponude sa ciljem dostizanja ukupnog kvaliteta i raznolikosti ponude.

Tih pet postavki oslikavaju jezgro razmatranja **vrednosti** za korisnike turističkih usluga.

Polazeći od činjenice da se diferenciranje turističkog proizvoda može obaviti na osnovu opipljivih i

neopipljivih atributa proizvoda, kreativno razmišljanje je dobiti odgovor na pitanje: **šta se turistima nudi kao korist ili doživljaj?**

Prema doživljaju orientisana tematizacija znamenitosti se dokazala kao efektan instrument usmeravanja ili stvaranja tražnje. Pristup omogućava upravljanje tokom imapo setioca i korist se istovremeno za uspešno oživljavanje istorijskih središta gradova ili arheoloških nalazišta, tvrđava i muzeja, pa i čitavih predela. Ni moderna turistička naselja, ni dinamička letovališta danas se ne odriču stvaranja i **insceniranja doživljaja za svoje goste**.

Danas većina turističkih pružalaca usluga radi na ponudama, koje će uz odlične osnovne standarde ponuditi i neobična iskustva, iznenađenja i podsticaje. Oni stavljaju odlučujući naglasak na **dodatnu emocionalnu korist za svakog gosta**. Akcenat je da se pri izgradnji identiteta vojvođanskih turističkih proizvoda sveobuhvatno istakne lokalna specifičnost, odnosno njihov kolorit i autohtonost.

3.7. Elementi za politiku cena

Cena turističke usluge ima sve značajniji uticaj na izbor destinacije i vrste odmora za sva emitivna tržišta. Cene turističke destinacije su strategijska promenljiva na osnovu koje se vrednuje ukupna ponuda turističke destinacije. Politika cena na nivou turističke destinacije mora biti tako postavljena da odražava značaj koji cene imaju u strategijskom planiranju destinacije. Politika cena na nivou turističke destinacije služi za usmeravanje i pomoći kod:

1. određivanja cena parcijalnih turističkih proizvoda
2. određivanja u kojoj meri će cena da bude aktivan odnosno pasivan instrument ponude,
3. određivanja ciljeva koji se žele postići putem strategije cena

Turističkoj destinaciji stoje na raspolaganju tri moguće strategije za politiku cena:

1. **Strategija cena determinisana troškovima** – faktori interne prirode, jednostavno se prikupljaju, ali u slučaju rasta tražnje nije od koristi. Troškovi bi (cena troškova) trebali da budu donja granica u postavljanju cena;
2. **Strategija cena u odnosu na konkurenciju**. Ključna pitanja za sprovođenje strategije:
 - Kako doći do informacija?
 - Koji su ključni potezi konkurencije i kakva je njihova cena?
 - Koji delovi konkurentskih destinacija i koji delovi individualnog biznisa su neposredni konkurenti?
3. **Strategija cena u vezi sa ponašanjem turističke tražnje** – koristi percepciju potrošača o vrednosti proizvoda i usluga, kao ključ za određivanje cena. Određivanje cena počinje od analize potrošačkih

potreba i njihove percepcije o vrednosti i cena se postavlja tako da odgovara percipiranoj vrednosti od strane potrošača. Svakako, ovde treba razumeti i notornu činjenicu da raspoloživi diskrecioni dohodak predstavlja limit (tj. gornju granicu prodajne cene).

U novije vreme mnoge destinacije intezivnije koriste i necenovne instrumente, u formi raznih popusta, besplatnih usluga ili kroz sistem bonusa.

Opšte karakteristike cena i cenovnog pozicioniranja na turističkom tržištu o kojima i stejkholderi u turizmu Vojvodine moraju da vode računa:

Kao osnovnu karakteristiku cena na turističkom tržištu, treba istaći da ona predstavlja regulator odnosa turističke ponude i turističke tražnje, odnosno visine i strukture turističke potrošnje. Upravljanje cenama jedan je od ključnih strateških instrumenata u ostvarivanju konkurentске prednosti na tržištu i u proseku, visoko konkurentno turističko tržište ne omogućava akterima turističke ponude izraženiju fleksibilnost u upravljanju cenama.

Usled komplementarnosti i međuzavisnosti usluga na turističkom tržištu, snižavanje cene jedne vrste usluga (npr. smeštaj ili manifestacije) može generisati ubrzani rast ukupnih prihoda od turizma. S obzirom da se radi o uslugama, inicijalno cenovno pozicioniranje i upravljanje cenama treba bazirati na kontinuiranom istraživanju tržišta i analizi okruženja (SWOT i PEST).

Još neke karakteristike:

- kretanje cena usluga u turizmu direktno zavisi od sezonalnosti turističke ponude i tražnje, ali i od faza životnog ciklusa turističkog proizvoda destinacije
- zbog fiksnih kapaciteta ponude, rast tražnje na turističkom tržištu prati rast cena usluga (obrnuto od robnog tržišta!)
- turistička tražnja je prosečno visoko osetljiva na promene nivoa cena (cenovna elastičnost)
- cena uslovljava stvaranje inicijalne percepcije korisnika o vrednosti i kvalitetu usluge (value for money) u odnosu na konkureniju
- nivo cena unapred postavlja granicu šta od pružene usluge potrošač može očekivati
- cena ima važnu ulogu u stvaranju i održavanju

imagea pružalaca usluga i u diferenciranju svojih usluga od usluga ostalih konkurenata u okruženju

- kretanje opšteg nivoa cena u turističkoj destinaciji, direktno uslovljava kretanje visine javnih prihoda, neophodnih za finansiranje indirektnih receptivnih kapaciteta turističke ponude
- diferenciranje turističke ponude (prema specifičnim oblicima turizma) omogućava minimiziranje međusobne konkurentnosti turističkih proizvoda pojedinih turističkih destinacija i srazmerno povećanje cena usluga, investicija, ali i ukupnih prihoda
- u slučaju izuzetno visoke atraktivnosti resursa, pružaoci usluga mogu imati monopolski položaj na tržištu i time diktirati nivo cena
- cene usluga u turizmu ne retko se određuju i godinu dana unapred anticipirajući buduću tražnju, inflaciju, troškove i druge trendove

Vrste cena na turističkom tržištu:

- **cena za individualnog gosta** – u pravilu najviša cena koju gost plaća kada sam dolazi na recepciju smeštajnog objekta
- **cena za organizovane grupe gostiju** – cena sobe po sniženoj tarifi koju odobrava menadžment smeštajnog objekta, a daje se organizatoru putovanja u zamenu za povećani priliv turističke tražnje
- **povlašćena cena** – je specijalna cena koju pružalac usluga u turizmu daju samo uskom krugu svojih "lojalnih" korisnika ili korisnicima od visokog značaja (VIP gosti)
- **paušalna cena** – je grupna (jedinstvena) cena turističkog aranžmana bazirana na zbiru vrednosti usluga od kojih se aranžman sastoji
- **zatvorena cena** – cena hotelskog smeštaja (gradski hotel) jedinstvena za sve sobe u objektu, a formira se i unapred objavljuje za razdoblje trajanja velikih manifestacija kada je tražnja za smeštajem veća od ponude (npr. sajmovi, sportske manifestacije,)
- **cene s obzirom na vreme korišćenja tokom godine:**
 - predsezonske
 - sezonska (koja može biti podeljena na više

- vremenskih intervala, najčešće nedeljno)
- posle sezonska

Pri određivanju visine cene usluga treba biti izuzetno oprezan jer potrošači formiraju očekivanja o vrednosti i ponašaju se u skladu sa tim. Oni upoređuju stvarnu vrednost nakon konzumiranja proizvoda i usluga sa očekivom vrednošću, a rezultat je njihova

satisfakcija ili dissatisfakcija i ponašanje pri ponovnoj kupovini. S tog aspekta, postoje tri strategije:

- *Cene za kreiranje zadovoljstva (satisfakcije potrošača)*
- *Cene usmerene na građenje dugoročnih odnosa*
- *Cene koje odražavaju povoljniji odnos troškova i cena*

3.8. Elementi za politiku kanala prodaje

Uspešno stvaranje vrednosti za turiste zahteva uspešnu isporuku vrednosti. Heterogenost i složenost na turističkom tržištu uslovljava potrebu za postojanjem raznovrsnih oblika prodaje, čiji je osnovni cilj da turistički proizvod učine raspoloživim i dostupnim potencijalnim potrošačima u određenom vremenu i određenom mestu. Za turističku ponudu koja je dislocirana, heterogena, neelastična, sezonalna i statična, nužno je efikasno povezivanje s turističkom potrošnjom.

Strategiji kanala prodaje, kao uostalom i ostalih instrumenata marketinga, mora biti posvećena adekvatna pažnja kako bi proizvod postao dostupan potrošačima. Može se konstatovati da turistička destinacija postaje dostupna preko kanala prodaje koje u svojoj strategiji marketinga izabiraju nosioci turističke ponude. Nosioci turističke ponude koriste bilo *direktne*, bilo *indirektne kanale prodaje*. Pod prvim se podrazumeva neposredni kontakt ponude i tražnje (npr. hotelijera sa turistima), a u drugom slučaju se stvara duži ili kraći lanac posrednika između ovih polova na turističkom tržištu.

Jasno je da turistička destinacija koja se, na primer, na tržištu pozicionira i gradi imidž ekskluzivne destinacije ne može da dopusti široku upotrebu *indirektnih* kanala prodaje. Organizatori putovanja (touroperateri) kao velikoprodavci (*wholeseller-i*) kao i male i brojne putničke agencije - maloprodavci (*retailer-i*), preko kojih, najčešće, ide prodaja paket aranžmana za masovno tržište, su poželjni (kao indirektni kanali prodaje) za one destinacije koje idu na masovno tržište, koje se u svesti potrošača

pozicioniraju kao destinacije za masovni turizam. Ekskluzivna destinacija, logično, bira suptilniji kontakt sa potrošačima, preovlađuju individualna putovanja, a ona se dominantno obezbeđuju preko *direktnih kanala prodaje*, i malog broja posrednika.

Poslednjih godina dešavaju se značajne promene u strukturi kanala prodaje i to na talasu sve veće potrebe utvrđivanja detaljnog profila segmenata, s jedne strane, kao i mogućnosti koju savremena kompjuterska tehnologija pruža sa stanovišta istraživanja, skladištenja, pretraživanja baza podataka i informisanja, s druge strane. Takođe, u ovom smislu, značajno je i povećanje pokrivenosti domaćinstava PC računarima koji omogućavaju direktni kontakt proizvođača i turista, kao i razvoj Interneta, digitalne TV i mobilnih komunikacija

Očekuje se da će direktni Internet pristup omogućiti turističkim agencijama jednostavnije planiranje puta jer će imati direktni pristup online servisima kao i GDS-u što će poboljšati uslugu i učiniti je raznovrsnijom o čemu će biti više reči u tački 4.9. Iako će, na ovaj način, turističke agencije moći da ponude integrisane usluge u okviru jednog putovanja, sve veća upotreba Interneta će dovesti do promene uloge putničkih agenata u putnučke konsulatane (*travel consultatnt*).

Multikanalni pristup sve više dobija na značaju, posebno imajući u vidu da jedna trećina potrošača koristi više od jednog kanala za bukiranje svojih aranžmana.

Za uspostavljanje ravnoteže između promjenjenog ponašanja potrošača (preferencije ka raznovrsnijim i kvalitetnijim turističkim programima, rast tražnje za personalizovanim uslugama), ograničenja pojedinih kanala, promena u balansu moći kanala, troškova, konkurenциje, veće ponude cenovno povoljnijeg avio prevoza, povećane upotrebe interneta, karakteristika turističkih proizvoda Vojvodine i dr., predlažu se sledeći kanali prodaje:

- Direktna prodaja krajnjem potrošaču
- Licencirane turističke agencije
- „Online“ turističke agencije
- Distributivne mreže malih i srednjih turooperatora (specijalizovani i višediversifikovani – za nišni turizam)
- Virtuelni turooperatori
- GDS- globalni distributivni sistemi

Delatnost organizatora putovanja ne karakteriše konstantan rast i profitabilnost, a turbulencije u poslu su veoma česte, stoga analitičari za naredni period predviđaju:

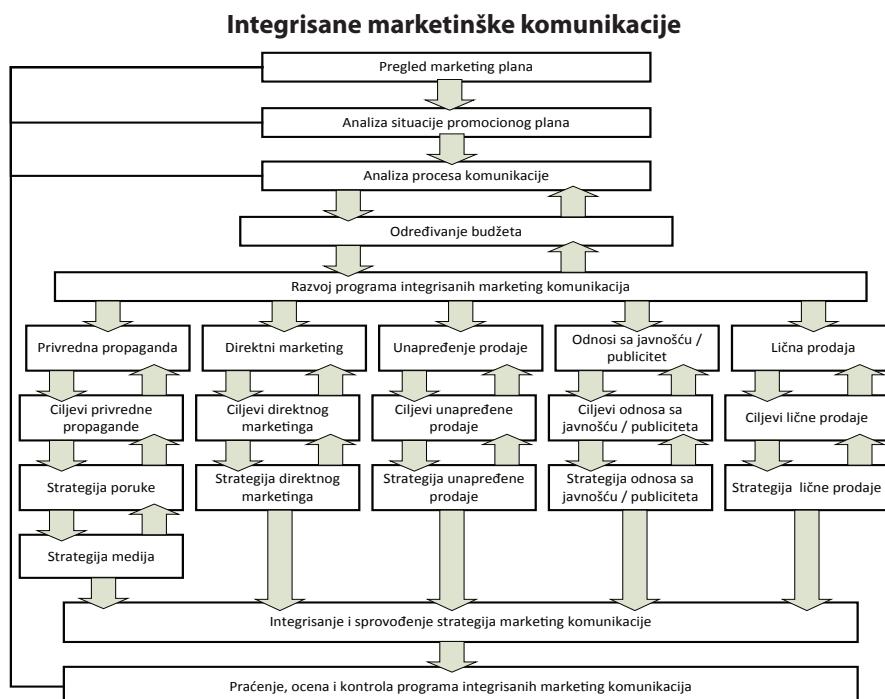
- Dalja proširivanja distributivnih kanala (vertikalne, horizontalne i dijagonalne integracije),
- Širenje geografske pokrivenosti tržišta,
- Uticaj evra, koji može dozvoliti turooperatorima da kupe kapacitete jeftinije od slabije valute i tako obezbede niže cene odmora,
- Postepeno stepenovanje cena paket-aranžmana širom Evrope,

Menadžment destinacije treba da raspolaže sa kriterijumima o izboru pojedinih posrednika koji će se uklopi u destinacijski sistem distribucije.

3.9. Elementi za markentiško komuniciranje

U kreiranju imidža turističke destinacije Vojvodine posebno važnu ulogu treba da ima promocija kao važan instrument marketing miksa odnosno ponude, koji treba da stvori pozitivnu sliku i navede

potrošače na kupovinu. To prepostavlja razvijanje raznih promotivnih programa u okviru integrisanih marketinških komunikacija i informisanje o brojnim postojećim mogućnostima turističke destinacije.



Za realizaciju promotivnih ciljeva turističke destinacije Vojvodine neophodno je kreirati adekvatnu promotivnu strategiju. Osnovne faze procesa kreiranja promotivne strategije su:

- definisanje ciljnog auditorijuma - čine svi potencijalni i postojeći potrošači i stejkholderi
- utvrđivanje ciljeva – grupišu se prema tome da li imaju informativni, ubedjivački ili podsećajući karakter,
- utvđivanje adekvatne poruke – kod oblikovanja poruke donosi se odluka šta reći (sadržaj poruke) i kako to reći (struktura i format poruke),
- izbor i korišćenje promotivnog miksa - pažljivo kombinovanje promotivnih instrumenata (lična prodaja, oglašavanje, direktni marketing, unapređenje prodaje, publicitet i odnosi sa javnošću) u koordinirani promotivni miks na način da se kontinuirano traži model ostvarivanja što veće uspešnosti,
- kontrola promotivnih aktivnosti – merenje komunikativnih i prodajnih efekata.

Komunikacijske aktivnosti proizilaze iz definisane vizije i marketing cilja - **povećanje prepoznatljivosti Vojvodine po svojoj karakterističnoj lokalnoj ponudi i njeno pozicioniranje na inostranim i domaćem tržištu.**

Osnovni principi aktivnosti su:

- Razviti usklađen i konzistentan način komuniciranja
- Promociione instrumente kombinovati u zavisnosti od vrste proizvoda/tržišta, faze spremnosti na kupovinu i faze životnog ciklusa proizvoda
- Postojanje zasebnih strategija svakog pojedinačnog oblika promocije (izvode se iz marketing strategije)
- Povećati efikasnost marketing komuniciranja smanjivanjem broja izgubljenih poruka i povećanjem njihovog uticaja na primaoca
- Kreiranje jedinstvene poruke o Vojvodini kao turističkoj destinaciji, iako su upućene različitim ciljnim grupama, putem različitih oblika komuniciranja i preko različitih medija

- Koristiti pristup outside-in – staviti akcenat na potrebe i želje primalaca poruka
- Kreativno i privlačno oblikovanje poruke
- Kontinuirano istraživanje turista o izvorima informisanja i implementacija najefektivnijih komunikacionih kanala
- Uspostaviti sinergiju sa ostalim instrumentima marketing miksa
- Izrada baze podataka – podaci o tuoperatorima, turističkim agencijama, udruženjima i medijima
- CRM lanac vrednosti - portfolio analiza potrošača, segmentacija, razvoj mreže, razvijanje vrednosti u ponudi i izgrađivanje dugoročnih odnosa sa ciljem postizanja satisfakcije i lojalnosti potrošača, što će rezultirati pozitivnom usmenom propagandom

Strategija komunikacije kao podrška prodaji Vojvođanskih turističkih proizvoda treba da obuhvati sledeće ključne elemente:

- Izradu novih promotivnih konstanti (logo i slogan) i njihovu primenu;
- Lansiranje brenda „Vojvodina“;
- Dizajn i redizajn promotivnih materijala (postupno) – nove vrste i novi concept;
- Klasične promotivne aktivnosti: intenziviranje PR aktivnosti, unapređenja prodaje (sajmovi, izložbe, studijska putovanja...), oglašavanja, na domaćem i emitivnim tržištima;
- E-marketing: izražena orientacija na internet i B2B i B2B2C aplikacije;
- Intenziviranje promotivnih aktivnosti na stranim tržištima i veći naglasak na domaće tržište;

Preporučene promotivne aktivnosti

Informativni i promotivni materijali i aktivnosti	
Internet portal	Tekstualni i foto materijal povezan u celinu, interaktivna mapa, virtuelna brošura „Moja Vojvodina“, tematske brošure, kalendar događaja i manifestacija, baza podataka o smeštajnim kapacitetima (hoteli, porodični smeštaj, kampovi...), novosti na destinaciji, vremenska prognoza, servisne informacije, turistički transport (aerodromi, autobuske i železničke stanice i dr. putnički terminali), upozorenja koja obuhvataju moguće pretnje u turističkim destinacijama i sadržajima (krizni menadžment), usluge koje su turistima na raspolaganju. anketa...
Newsletter	Elektronski newsletter na srpskom i engleskom jeziku dostavljati mesečno domaćim i stranim novinarima, PR agencijama, turoperatorima, turističkim agencijama, hotelskim kućama, aviokompanijama, konzulatima i predstavnicima Republike Srbije u inostranstvu, turističkim organizacijama, mnogobrojnim partnerima i drugim „preplatnicima“ o novostima u turizmu, o događanjima, manifestacijama i drugim aktuelnostima u vezi turizma
Info punktovi	Na graničnim prelazima i turističkim lokacijama
Turistička signalizacija	Postavljanje turističke signalizacije (identifikacija ključnih turističkih atrakcija) na svim saobraćajnim prvcima i turističkim lokacijama, u saradnji s lokalnim turističkim organizacijama
Katalog	Za svaki turistički proizvod štampan na više jezika
Tematske brošure	Za pojedine segmente turističke ponude, štampane na više jezika
Ciljane prezentacije	Workshopovi i road show prezentacije u zemlji i inostranstvu
Ostali materijali	Power point prezentacija Vojvodine Turističko promotivni film Tematski spotovi CD romovi- multimedijalni Suveniri Vodiči

Okosnica za postavljanje i primenu modela promocije treba da bude Turistička organizacija Vojvodine u saradnji sa lokalnim turističkim organizacijama.

4. BRENDING STRATEGIJA I STRATEGIJA TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA I POZICIONIRANJA VOJVODINE U TURIZMU



4.1. Osnovna polazišta – sadržaj turističkih proizvoda kao osnove brenda

Prepostavka ove strategije je jasno određen sadržaj turističke ponude, odnosno konkretnih turističkih proizvoda i svih prednosti, kvaliteta i suštinskih elemenata razlikovanja, kojima Vojvodina uspešno konkuriše na sve zahtevnijem međunarodnom turističkom tržištu. Ova prepostavka proizilazi iz osnovne marketinške filozofije koja smatra Proizvod kao jedan od suštinskih (odnosno prvog među njima) elemenata marketing miksa; Bez kvalitetnog i atraktivnog proizvoda i dobro zamišljene i kreativne tržišne komunikacije i uspostavljanja prodajnih puteva ne mogu se ubediti ciljni kupci i stvoriti dugoročno poverenje i stabilnost potraživanja za Proizvodom.

Sistem vojvođanske turističke ponude i njenog tržišnog komuniciranja na krovnom nivou iz ugla turističke ponude (aktivnosti i doživljaja) sastavlja **KROVNU MREŽU 5 PRIORITETNIH CELOVITIH TURISTIČKIH PROIZVODA** (i 2 dodatna turistička proizvoda u razvoju), koji predstavljaju krovnu sliku (»image«) vojvođanske turističke ponude.

Pojedinačni primarni i dodatni celoviti turistički proizvodi su sastavljeni od pojedinačnih turističkih proizvoda (aktivnosti i doživljaja Vojvodine), koji obzirom na svoj sadržaj zadovoljavaju pojedinačne motivacijske grupe gostiju istog značenja.

Sistem turističkih proizvoda (aktivnosti i doživljaja) Vojvodine ima sledeće nivo:

1. **PRIORITETNE CELOVITE (KROVNE) TURISTIČKE PROIZVODE (5+2)** – sastavljeni su od pojedinačnih turističkih proizvoda Vojvodine koji su namenjeni konkretnijem tržišnom komuniciraju i pospešivanju prodaje aktivnosti i doživljaja Vojvodine prema pojedinačnim ciljnim motivacijskim segmentima potraživanja istog značenja. Pojedinačni konkretni turistički proizvodi znači objašnjavaju, obrazlažu i konkretizuju krovnu mrežu turističkih proizvoda

Vojvodine.

2. **DESTINACIJSKE TURISTIČKE PROIZVODE** - oblikovanje i plasman turističkih proizvoda na uže-destinacijskom nivou je namenjeno jačanju prepoznatljivosti Vojvodine po njenim lokalnim karakteristikama i posebnostima komuniciranju intenzivne raznolikosti vojvođanske turističke ponude na krovnom nivou, kao i ravnomernom regionalnom razvoju turizma u Vojvodini, zbog čega je to i podržano na državnom nivou.
3. **SASTAVLJENE TURISTIČKE PROIZVODE** - na nivou Vojvodine mogu biti sastavljeni od različitih pojedinačnih, destinacijskih i delimičnih turističkih proizvoda. Namjenjeni su konkretnom tržišnom komuniciraju i pospešivanju prodaje prema konkretnim motivacijskim grupama ili prema pojedinačnim tržišnim nišama. Nisu fiksni deo sistema plasmana turističkih proizvoda, mogu biti najkreativniji i najdinamičniji deo plasmana Vojvođanske turističke ponude, kako na konkretnom prodajnom nivou, tako i na »image« nivou pri oblikovanju različitih tematskih programa i projekata koji se mogu menjati i dodavati svake godine pri plasmanu vojvođanske turističke ponude i mogu da dopunjuju osnovni sistem turističkih proizvoda u skladu sa krovnom slikom identiteta turističke ponude Vojvodine. TO Vojvodine podržava i učestvuje kod onih sastavljenih turističkih proizvoda koji su sastavljeni na nivou ponude celokupne Vojvodine, odnosno pretežnog dela turističke ponude Vojvodine na temu određenog sastavljenog turističkog proizvoda.
4. **DELIMIČNE/PARCIJALNE TURISTIČKE PROIZVODE** – najuže određeni i najmanje sastavljeni turistički proizvodi. Predstavljaju pojedinačnu vrstu turističke ponude koja je namenjena zadovoljavanju pojedinačne delimične potrebe turista. Delimični turistički proizvodi su izvođači konkretnе turističke ponude na lokalnom i preduzetničkom

nivou, zato je vrlo značajno da su sprovođeni i ponuđeni kvalitetno i privlačno, jer kroz njih turisti doživljavaju kvalitet i privlačnost turističke ponude Vojvodine, a u tržišnom komuniciranju i pospešivanju prodaje namenjeni su konkretnim prodajnim aktivnostima i informisanju ciljnih grupa gostiju.

U nastavku sledi detaljnija grafička prezentacija pojedinačnog nivoa proizvoda i strukture vojvođanskih turističkih destinacija određivanjem njihovog značenja za krovni identitet celovite turističke ponude Vojvodine.

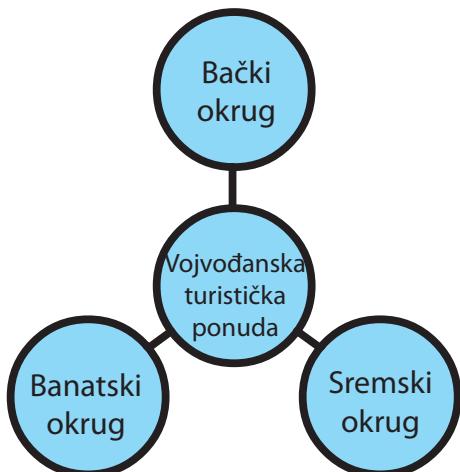
Struktura pet primarnih CELOVITIH TURISTIČKIH PROIZVODA sa pojednim proizvodima

PLANINE I JEZERA	SPECIJALNI INTERESI	DOGAĐAJI	NAUTIKA	SEOSKI TURIZAM
Sunce i jezera	Lov i ribolov	Kulturne proslave	Čarter	Agroturizam
Brdski biciklizam	Biciklizam	Ekonomija i trgovina	Individualne plovidbe	Aktivnosti u prirodi
Paraglajding	Posmatranje ptica	Umetnost i zabava	Kružna putovanja rekom	Eko-turizam
Zmajarenje	Etnografija	Sportska takmičenja		Kulturni turizam
Pešačenje i aktivnosti	Jahanje	Obrazovanje i nauka		Ostali komb. oblici turizma
Vodni sportovi	Aero-foto snimanje	Politika		
	Kampovanje			
	Pešačenje			
	Rečna ekspedicija			

Struktura dva dodatna celovita turistička proizvoda u razvoju sa pojedinačnim proizvodima

TEMATSKI PUTEVI	GRADSKI TURIZAM
Transromanika	Novi Sad
Panonski put mira	Subotica
Vinski putevi	
Manastiri Fruške gore	

Na krovnom nivou se u načelu plasiraju sledeći DESTINACIJSKI TURISTIČKI PROIZVODI



Predlažemo, da se regije (okruzi): Severno-bački, Zapadno-bački i Južno-bački spoje u jedinstveni Bački okrug sa tipičnim proizvodima:

- Kulturno-istorijske i arheološke vrednosti
- Legende i mitovi
- Manastiri i crkve
- Staze za šetnju, jahanje, vožnja kočijama, biciklizam
- Sportski lov i ribolov
- Nautički programi
- Etno sela
- Ergele
- Vetrenjače
- Salaši i čarde
- Termalni izvori
- Aktivan odmor u prirodi
- Poznati ljudi i događaji
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija

Severno-banatski, Srednje-banatski i Južno-banatski okrug se spajaju u Banatski okrug sa tipičnim turističkim proizvodima:

- Arheološka i geološka nalazišta
- Zdravstveni i rehabilitacioni programi
- Termalni izvori
- Banatski kanali
- Sportski događaji
- Lokalitet fosilnih ostataka praistorijskih životinja
- Crkve i manastiri
- Muzeji i galerije
- Spomenici industrijskog nasleđa
- Gradski trgovи
- Parkovi
- Sportski lov i ribolov
- Slana jezera
- Prirodna izletišta
- Peščara
- Jezera i reke
- Likovna kolonija naivne umetnosti
- Stari zanati
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija i enologija

Sremski okrug sa tipičnim proizvodima:

- Arheološke iskopine
- Muzeji i galerije
- Crkve
- Likovna kolonija
- Sportski lov i ribolov
- Prirodna izletišta, jezera
- Manifestacije i festivali
- Gastronomija

Spajanjem 7 različitih regija-destinacija sa sličnom ponudom odredićemo tipične proizvode za pojedinačne 3 regije, što će doprineti jačanju prepoznatljivosti Vojvodine po njenim lokalnim karakteristikama i posebnostima i komuniciranju intenzivne raznolikosti vojvođanske turističke ponude, a pre svega ćemo time pojednostaviti strukturisanost ponude i napravićemo je mnogo transparentnijom. To će doprineti fokusiraju na uži izbor tipičnih prozvoda Vojvodine kao osnove za definisanje identiteta Vojvodine kao turističke destinacije.

SASTAVLJENI TURISTIČKI PROIZVODI VOJVODINE



Predloženi sastavljeni turistički proizvodi Vojvodine predstavljaju strateško razvojno opredeljenje vojvođanskog turizma. Ti proizvodi predstavljaju tipične turističke proizvode na kojima Vojvodina može graditi svoju konkurenčku poziciju, može opredeliti ciljne segmente i može definisati tržišta na kojima postoje niše.

POJEDINAČNI DELIMIČNI TURISTIČKI PROIZVODI VOJVODINE SU NA PRIMER SLEDEĆI:



Delimični turistički proizvodi predstavljaju turističku infrastrukturu koja je neophodna za obezbeđivanje odgovarajućih standarda smeštaja turista i polazište za oblikovanje pojedinačnih programa.

ČIME TREBA DA »ZRAČI« VOJVODANSKA TURISTIČKA PONUDA SA SVOJIM PROIZVODIMA

Karakteristike vojvođanskog turističkog proizvoda se odražavaju u njegovom sadržaju. Isti treba da izražava da je:

- Dinamičan, aktivan
- Veoma intenzivno raznolik
- Iskren, otvoren
- Individualan i iskren, sa jakom notom i sadržajem lokalnih (regionalnih) posebnosti
- Igra na emocije
- Gosta upliće u događanje
- Iznenadejuje malim pažnjama
- Otkriva nove stvari, obrazuje, širi horizonte...

Kvalitetni nivo proizvoda i ponude uopšteno mora odražavati:

- Dobar odnos između cene i kvaliteta
- Nastojanje za traženjem dodatnih kvaliteta
- Nuđenje dodatnih kvaliteta

Određivanje strukture Vojvođanskih užih turističkih destinacija i njihovih karakteristika obzirom na datosti i strukturi turističkih proizvoda koje nude, te rasporeda u šire turističke destinacije sa određivanjem njihovog značenja za krovni identitet Vojvođanske turističke ponude

Uža turistička destinacija	ŠIRA TURISTIČKA POKRAJINA/DESTINACIJA	Ponder krovnog identiteta plasmana
SUBOTICA, BAČKA TOPOLA, MALI IĐOŠ <ul style="list-style-type: none"> Kulturno-istorijske i arheološke vrednosti Legende i mitovi Staze za šetnju, jahanje, vožnja kočijama, biciklizam Jedrenje na Palićkom jezeru Etno sela Ergele Vetrenjače Salaši i čarde Aktivan odmor u prirodi Poznati ljudi i događaji Manifestacije i festivali Gastronomija i enologija (Put vina Palić) 	SEVERNOBAČKI OKRUG – luksuz, kultura, tolerancija različitosti, čardaš-boemija	• • • •
SOMBOR, APATIN, KULA, ODŽACI <ul style="list-style-type: none"> Kulturno-istorijski spomenici Građevine i trgovi Sportski lov i ribolov Nautički programi Biciklizam - Panonski put mira (Sombor-Osijek) Manastiri i crkve Muzeji i galerije Poznati ljudi i događaji Termalni izvori Etno kuće i salaši Rezervat prirode "Gornje Podunavlje" Manifestacije i festivali Gastronomija 	ZAPADNOBAČKI OKRUG – otvoren i nekonvencionalan, iskonska lepota u kojoj caruje ritski jelen i hrast lužnjak	• • •
NOVI SAD, SREMSKI KARLOVCI, BEOČIN, TITEL, ŽABALJ, BAČKA PALANKA, BAČKI PETROVAC, BAČ, VRBAS, TEMERIN, SRBOBRAN, BEČEJ <ul style="list-style-type: none"> Kulturno-istorijski spomenici Geološka nalazišta Fruškogorski manastiri Dvorci i tvrđave Nacionalni park Ergele Etno kuće Etno selo Tiganjica Rezervat prirode „Zasavica“ Sportski lov i ribolov Vinarske kuće i podrumi, vinske ture Pešačke i biciklističke staze Programi zdravlja Termalni izvori Nautički programi Geološki lokalitet-drveni profili (jedinstven u Evropi) Poznati ljudi i događaji Sajmovi i izložbe Manifestacije i festivali Gastronomija i enologija (Put vina Fruška gora) 	JUŽNOBAČKI OKRUG – posebnost, šarm, kultura, zabava, raj za lovce i ribolovce, najlepše plaže na Dunavu, Novi Sad - Barokni grad	• • • •



<p>KANJIŽA, SENTA, ADA, ČOKA, KIKINDA, NOVI KNEŽEVAC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturne manifestacije • Likovna kolonija • Zdravstveni i rehabilitacioni programi • Termalni izvori • Banatski kanali • Sportski događaji • Lokalitet fosilnih ostataka praistorijskih životinja • Poznati ljudi i događaji • Manifestacije i festivali • Gastronomija i enologija 	<p>SEVERNOBANATSKI OKRUG – uredan, topao, nudi sadržaje od mamuta do ludaje, neprekidna polja i oranice</p>	<p>• • •</p>
<p>ZRENJANIN, SEČANJ, ŽITIŠTE, NOVA CRNJA, NOVI BEČEJ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturne i sportske manifestacije • Prirodni rezervat- Carska bara • Crkve • Dvorci • Muzeji i galerije • Poznati ljudi i događaji • Golf • Manifestacije i festivali • Gastronomija 	<p>SREDJNEBANATSKI OKRUG – idiličan, vekovima očuvana tradicija i kultura, tragovi prošlosti, plodna zemlja, po meri čoveka</p>	<p>• •</p>
<p>PANČEVO, OPOVO, KOVAČICA, ALIBUNAR, KOVIN, BELA CRKVA, VRŠAC, PLANDIŠTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arheološka i geološka nalazišta • Crkve i manastiri • Muzeji i galerije • Spomenici industrijskog nasleđa • Gradski trgovi • Parkovi • Sportski lov i ribolov • Slana jezera • Prirodna izletišta • Peščara • Jezera i reke • Likovna kolonija naivne umetnosti 	<p>JUŽNOBANATSKI OKRUG – prirodan, autentičan, za ljubitelje naivnog slikarstva, dobrog vina, gurmanluka</p>	<p>• •</p>
<p>RUMA, PEĆINCI, STARA PAZOVA, INĐIJA, IRIG, SREMSKA MITROVICINA, ŠID –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arheološke iskopine- antički Sirmium • Muzeji i galerije • Crkve • Likovna kolonija • Sportski lov i ribolov • Prirodna izletišta, jezera • Manifestacije i festivali • Gastronomija 	<p>SREMSKI OKRUG – duhovnost, umetnost, mesto rimskih imperatora, toplina ljudi, beskrajna ravnica ...</p>	<p>• • •</p>

4.2. Identitet, suština i sadržaj brenda Vojvodine kao turističke destinacije

Na početku novog razdoblja 2009 - 2019 Vojvodina još uvek važi za destinaciju sa prilično nejasnim imidžem. Vojvodina kao turistička destinacija nije brend.

Jedan od osnovnih problema vojvođanskog turizma još uvek je njegova slaba prepoznatljivost i sa tim u vezi povezane nejasne asocijacije, koje u potencijalnom turisti budu Vojvodina, odnosno vojvođanska turistička ponuda.

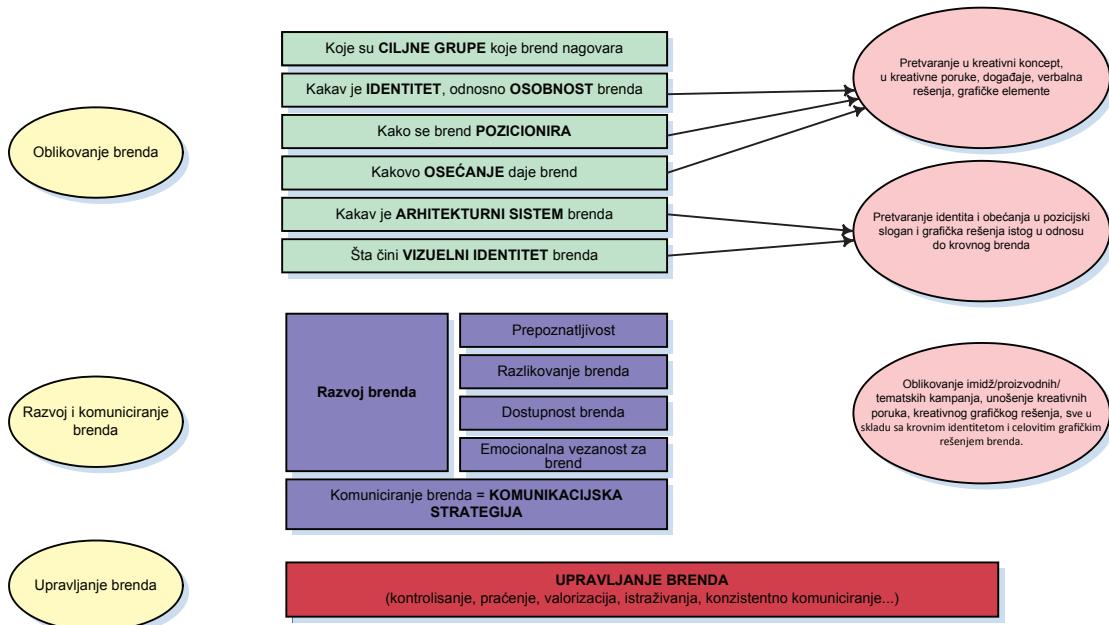
Danas za destinaciju nije dovoljno da svoju konkurentnu prednost razvija samo na osnovu funkcionalnih vrednosti, već se sve više pažnje posvećuje razvijanju i prezentaciji osećajnih tj. emotivnih vrednosti.

„Marketing strategija turizma Vojvodine“ problemu prilazi u njegovoj suštini: prvo u opredeljenju identiteta Vojvodine kao turističke destinacije, koji gradimo od dole na gore, a u sledećoj fazi se posvećuje razvoju i komuniciranju brenda, a zatim i njegovom upravljanju. Proces nastajanja brenda, koji je u nastavku i grafički prikazan, delimo u 3 faze:

1. Suštinsko oblikovanje brenda (brand design)
2. Razvoj i komuniciranje brenda (building the brand)
3. Upravljanje brendom (brand management)

Oblikovanje, razvoj, komuniciranje i upravljanje BRENDA VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE zato pripada prioritetnim tržišnim usmerenjima vojvođanskog turizma. To je postavljeno u samo jezgro poslovanja i promotivnih i tržišnih aktivnosti Vojvođanske turističke organizacije.

Prikaz procesa oblikovanja, razvoja i komuniciranja, i upravljanja brendom Vojvodine kao turističke destinacije



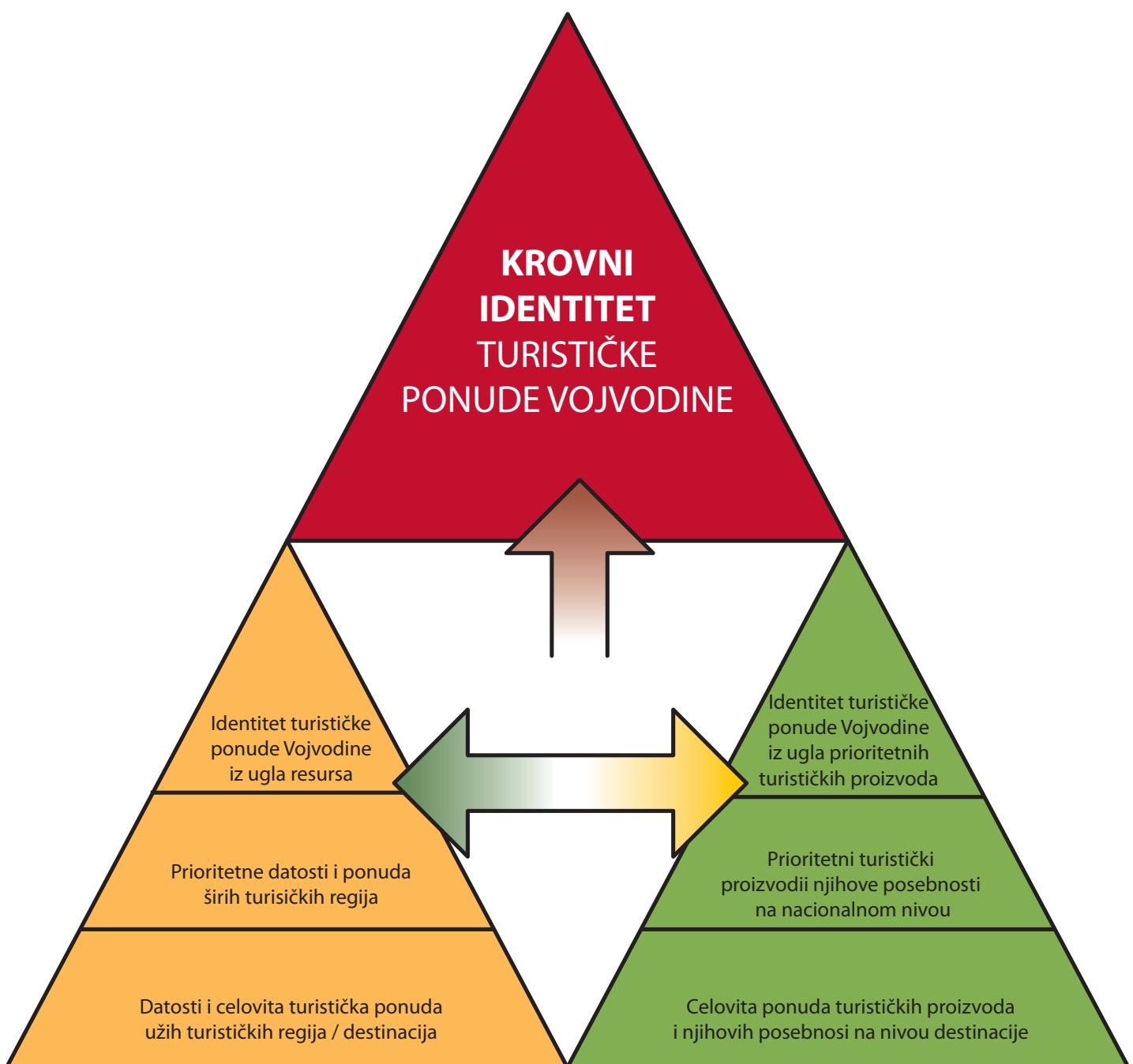
Identitet Vojvodine opredeljuju dve grupe faktora

1. Sa jedne strane njene datosti i regionalne posebnosti,
2. A sa druge strane turistička ponuda, turistički proizvodi, usluge, doživljaji koje nudi, ljudi koji

obavljaju te usluge – znači turistička ponuda koja se razvila (i koja je uvek i određena lokalnim identitetom)

Izgradnja krovnog identiteta od gore prema dole (topdown) je prikazana u šemci u nastavku.

Sistem oblikovanja krovnog identiteta vojvođanske turističke ponude – opredeljenje suštinske koristi za ciljne grupe turista koji posećuju Vojvodinu



A) Opredeljenje identiteta vojvođanske turističke ponude IZ UGLA DATOSTI I POKRAJINSKIH POSEBNOSTI (Vidi levi trougao, obojen narandžasto)

Vojvodina je mala, živopisno zelena destinacija raznolikih regija, divne, ponegde elementarno oduševljavajuće, a drugde idilične prirode, malih gradova i gostoljubivih seoca smeštenih na raskrsnici evropske istorije i puta, gde žive gostoljubivi ljudi koji vole da goste primaju sa iskrenim veseljem. Vojvodina, kao prirodni park panonskih ambijenata i zajedno sa širom regijom, sačinjava prvorazrednu prirodnu, istorijsku i kulturno turističku destinaciju.

Rezime:

Vojvodina = Vrlo živopisno područje prirodnih i istorijskih panonskih ambijenata i tradicija.

B) Opredeljenje identiteta vojvođanske turističke ponude IZ UGLA POSEBNOSTI PRIORITETNIH CELOVITIH TURISTIČKIH PROIZVODA (Vidi desni trougao, obojen zeleno)

Vojvodina je zemlja aktivnih doživljaja u prirodi ili samo divljenje prirodi u raznolikim ambijentima panonske pokrajine, koja nudi uređene i kvalitetne usluge za dobar osećaj i kvalitetan/dobar život. Vojvodina je i destinacija koja zbog svoje lokacije na raskrsnici evropske istorije i puteva nudi mogućnosti i ambijente za uspešne i emotivne susrete, priyatna druženja i zabavu.

Vojvodina, zbog svoje raznolike pokrajine i hiljade godina kulture i istorije u Panonskoj ravnici, nudi i prvorazredna otkrivanja i istraživanja gradova i sela, koja savremenom živahnošću i raznolikošću kulturne i enološke ponude izmamljuju prijatnu atmosferu i ukuse iz bogate kulturno-istorijske baštine.

Rezime:

Vojvodina = Živopisno otkrivanje, doživljavanje i testiranje najrazličitijih osećaja dobrog života.

Opredeljenje KROVNOG IDENTITETA vojvođanske turističke ponude (Vidi vrh piramide, obojen crveno)

Identitet vojvođanske turističke ponude iz ugla datosti i regionalnih posebnosti

+

Identitet vojvođanske turističke ponude iz ugla posebnosti prioritetnih turističkih proizvoda

+

Dodatne koristi za ciljne grupe gostiju

Mnogo raznolikih i intenzivnih doživljaja i pozitivnih osećanja života na multikulturalnom, lako dostižnom, malom, savladivom i pouzdanom geografskom području; sve to je moguće u kratko vreme (koje postaje sve dragocenije – „value for money“) ...

=

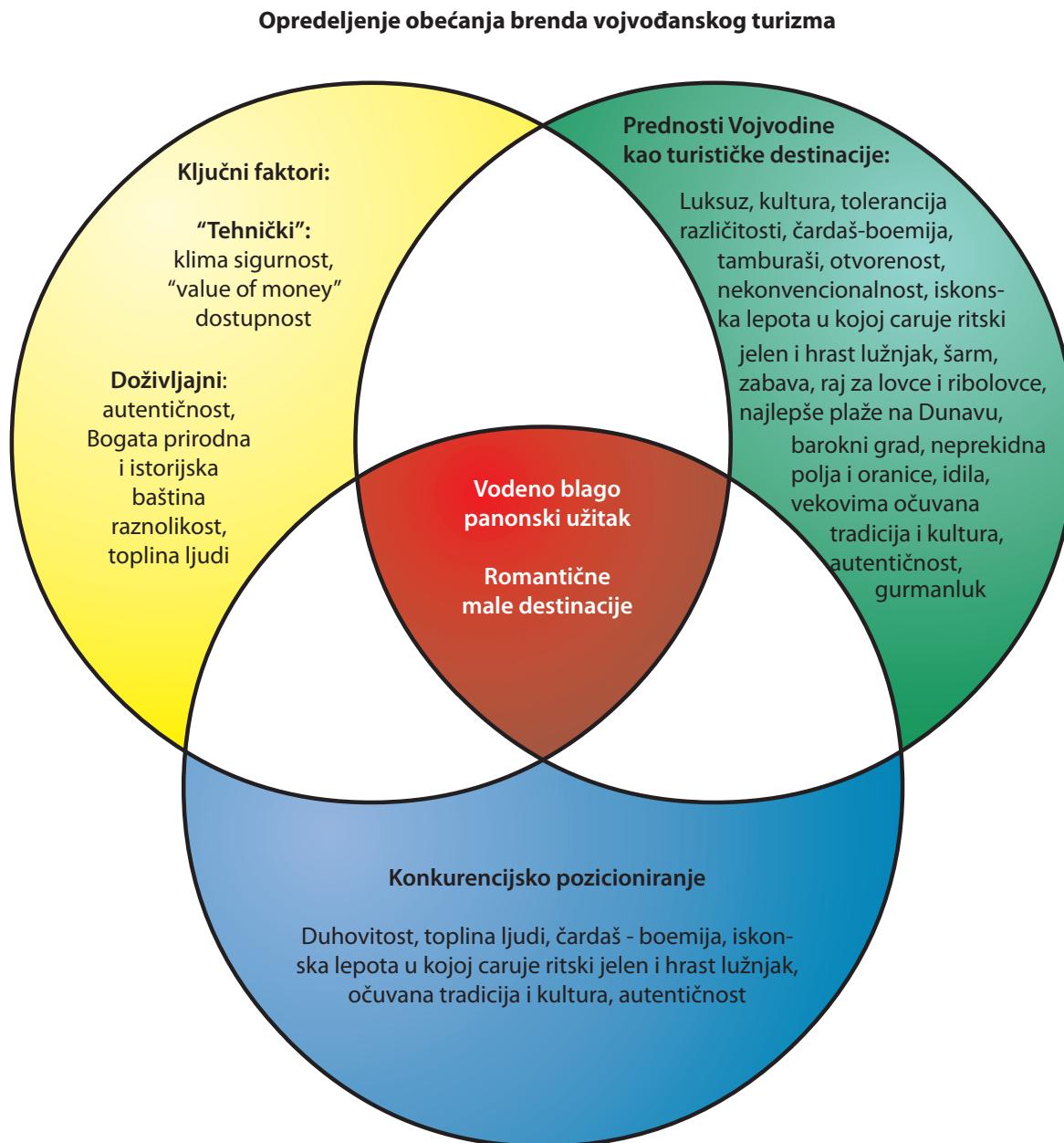
KROVNI IDENTITET
Vojvodine kao turističke destinacije

Živopisno otkrivanje, doživljavanje i testiranje najrazličitijih osećaja dobrog života u parku panonskih ambijenata i tradicija.

Opredeljenje osrednjeg i proširenog identiteta Vojvodine kao turističke destinacije

1. Osrednji identitet brenda Vojvodine kao turističke destinacije	
Šta je SUŠTINA (jezgro, duša i srce) brenda Vojvodine kao turističke destinacije	
2. Prošireni identitet robne marke Turistička destinacija Vojvodine kao turističke destinacije	
<p>Brend Vojvodina kao turističke destinacije, kao PROIZVOD</p>	<p>A) KARAKTERISTIKE PROIZVODA – kakav odnos uspostavlja brand (kroz proizvod) sa gostom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinamičan, aktivan (posetilac nije samo statični posmatrač, već aktivni učesnik) • Otvoren, iskren (posetilac oseća da tempo usporava i da se povezuje sa njim, daje mu toplinu, lično iskustvo) • Igra na emocije • Gostu sa raznovrsnim doživljajima i osećanjima omogućava iskustvo dobrog (kvalitetnog, bogatog, harmoničnog) života • Gosta upliće u događanje • Iznenadeju ga malim pažnjama – igra na iznenadenja • Otkriva mu nove stvari, obrazuje ga, širi mu horizonte <p>B) KVALITETNI NIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobar odnos između cene i kvaliteta • Uređenost i pouzdanost • Nastojanje za traženje dodatne vrednosti <p>C) PROIZVODNI PORTFOLIO</p> <p>1. Prioritetni celoviti turistički proizvodi Vojvodine obzirom na datosti u ponudi, opredeljene ciljne grupe gostiju i trendova na turističkom tržištu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planine i jezera • Specijalni interesi • Događaji/Nautika • Seoski turizam • Tematski turistički putevi • Gradski turizam <p>2. Sastavljeni turistički proizvodi na nivou celokupne Vojvodine mogu biti sastavljeni od različitih pojedinačnih turističkih proizvoda (aktivnosti i doživljaja) i parcijalnih turističkih proizvoda:</p> <p>Aktivan odmor u Vojvodini Aktivna i najintenzivnije zelena doživljavanja vojvođanske prirode. Preplitanje zelene prirode i vodnog bogatstva – tipične karakteristike panonskog sveta.</p> <p>Otkrivanje istorijske i kulturne baštine Istraživanje i otkrivanje istorije kulture i stvaralaštva na raskrsnici Evrope između Beča, Budimpešte i Beograda od antike do novog veka i živahnog pulsa savremenog stvaralaštva i tradicija vojvođanskih gradova i seoskih područja.</p> <p>Otkrivanje prirodnih rezervata Doživljavanje raznolike i neokrnjene intenzivno zelene i vodama bogate vojvođanske prirode i spokojnosti idiličnih seoskih područja</p> <p>Porodični odmor u Vojvodini Vojvodina, zemlja zdravlja i dobrog osećaja, jedinstvena po preplitanju prirodnog okruženja i sračnosti Panonskih ravnih; bogati ukusi jela i vina.</p> <p>Sajmovi i kongresi u Vojvodini Doživljaja i uspeha puni susreti u Vojvodini, u neposrednoj blizini Beograda, Budimpešte i Beča.</p>

	<p>Lov i ribolov u Vojvodini Vojvodina kao bogata riznica životinjskog sveta.</p> <p>3. Parcijalni, odnosno delimični turistički proizvodi su najuže određeni i najmanje sastavljeni turistički proizvodi i predstavljaju pojedinačnu vrstu turističke ponude, koja je namenjena zadovoljavanju pojedinačne delimične potrebe turista:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prirodni parkovi u Vojvodini 2. Kampovi u Vojvodini 3. Hoteli u Vojvodini 4. Salaši 5. Privatne sobe i apartmani u Vojvodini
Brend kao OSOBA - opredeljenje LIČNOSTI brenda i odnosa prema ovom brendu)	Zrela, umirena a puna života, tajanstvena, osvešćena, otvorena, kultivisana, uređena, ceni kvalitet i ugodan osećaj, može biti i dinamična i adrenalinska
Brend kao SIMBOL (celoviti grafički imidž: ime, logotip, simbol, odnosno znak te grafičke i verbalne konstante)	Vizuelni (verbalni) identitet i arhitekturni model trebalo bi da bude predmet posebne studije. Sprovode je kreativni pisci i dizajneri.
Brend kao LJUDI (odnos brenda prema ljudima)	Brend uspostavlja odnos sa ljudima/gostima, koji je: <ul style="list-style-type: none"> • Od srca (srdačan), iskren (nije izveštačen, prirodan je i nije nespretan) • Daje osećaj da je svaki pojedinac poseban i važan • Otvoren, gostoljubiv
PRIČA brenda – transformacija brenda u priču (kao način komuniciranja brenda)	<p>Identitet se pretvorи u priču – a priča postaje centar celovitog komuniciranja .</p> <p>Vojvodina kao turistička destinacija priča svoju priču (nekoliko priča) živopisnog i intenzivnog otkrivanja, doživljavanja i testiranja najrazličitijih osećaja dobrog života i u parku panonskih ambijenata i tradicija. Aktivno podstiče ka otkrivanju tih raznolikih i živopisnih osećaja života i njihovom što intenzivnjem osećaju (»intensively feel good life with all the senses«).</p> <p>Oblikuje se koncept krovne priče i dodatne priče, koje se neposredno obraćaju pojedinačnim ciljnim segmentima, i komuniciraju pojedinačne celovite turističke proizvode.</p> <p>Priča se kreativno oblikuje i ostvaruje na sledeće načine: (Važna napomena: date su samo smernice ili primeri za oblikovanje priče, koja se definitivno oblikuje u kreativnoj fazi izvođenja)</p> <ul style="list-style-type: none"> • u prošlosti i sadašnjosti se potraže konkretna polazišta, potraži se vrsta manje poznatih, živopisnih i raznolikih činjenica o Vojvodini • pretvoriti se u opipljive i kretajne poruke • priča se na najefikasniji način komunicira i predstavlja kroz stvaranje događaja vezanih za priču • u priču ili priče se može dodatno unositi dinamika kroz opredeljenje godišnjih tema, sadržaja i kreativnih obrada • priča se pokušava vizualizovati i komunicirati na sve načine , i to na što plastičniji način – takav, koji stvarno daje osećaj, da živopisnost dobrog života u Vojvodini možeš da osetiš svim čulima (kroz portal, promotivne materijale, oglase, sastav i sadržaj turističkih proizvoda itd). <p>Priča podržava i komunicira ključne vrednosti Vojvodine kao turističke destinacije.</p>



Opredeljenje osnovnog i proširenog identiteta brenda predstavljaju jasnu poruku šta su VREDNOSTI koje poštuje i komunicira Vojvodina. Ove vrednosti bi trebalo da se oblikuju kao vlasništvo brenda u očima ciljne grupe turista:

Vodeno blago	Vojvodina je poznata po izvanrednom vodenom bogatstvu. Vode su strateški element čovekove budućnosti; flora i fauna i očuvana priroda uz obale reka i jezera su potencijal na kojem vojvođanski turizam može da gradi svoju konkurentnu prednost i tržišne niše.
Panonski užitak	Raskrsnica evropske istorije, raskrsnica četiri sveta, kultura, tradicionalna i moderna, multi-kulturna i multinacionalna nudi gostima bezbedan i gostoljubiv dom. Doživljavanje simbioze različitosti u miljeu koji oblikuje neokrnjena priroda i smirenost panonskog reljefa predstavljaju neverovatna iskustva za savremenog turistu.
Romantične male destinacije	Stara očuvana gradska jezgra, tipični vojvođanski salaši, brojna posetilišta sa originalnom turističkom ponudom su idealni cilj za sve koji žele pobeći iz gradske gužve i stresnih situacija savremenog života.

4.3. Upravljanje brendom (planiranje, organizovanje, kontrola)

Brend nije nešto što se jednostavno dogodi, već se sistematski oblikuje kroz duže razdoblje, pri čemu je od ključnog značaja da svaka komunikacija, odluka, aktivnost, proces, usluga, proizvod itd. komunicira i podržava zajedničku strategiju brenda društva, preduzeća, organizacije, odnosno u našem slučaju Vojvodine kao turističke destinacije.

Uspešno upravljanje brendom snažno premašuje razumevanje osnova brendiranja, u stvari je način poslovanja, koji sa jedne strane zahteva odgovornost i potpunu angažovanost svih zaposlenih, odnosno svih aktera, a sa druge strane i jasnu obavezanost za njegovo upravljanje, a na kraju zahteva i određene finansijske resurse.

Brendovi su vrlo kompleksni, ali u osnovi je reč o sklopovima funkcionalnih vrednosti koje proizilaze iz kvaliteta i koje procenjujemo objektivno, i emotivnih vrednosti koje procenjujemo emotivnim merilima.

Danas je, zbog vrlo brzog napretka tehnologije, vrlo teško očuvati konkurentnu prednost samo na osnovu razvoja funkcionalnih vrednosti pojedinačnog brenda – i konkurenți mogu ne samo vrlo brzo kopirati, već ih mogu i nadmašiti. Zato se sve više pažnje posvećuje predstavljanju i očuvanju emotivnih vrednosti. U preduzećima su sve više svesni da su svi zaposleni oličenje brenda i pokušavaju da se od drugih razlikuju, ne samo po tome šta obezbeđuju potrošačima (funkcionalne vrednosti), već i po tome na koji način nude proizvod, odnosno uslugu (emotivne vrednosti). U prošlosti oglašavanje je bilo vrlo efikasan način, kako za upoznavanje sa funkcionalnim vrednostima brenda, tako i za oblikovanje emotivnih vrednosti i obaveštavanje potrošača o njima. Međutim, u današnje vreme, kada je uslužni sektor postao važniji od proizvodnog, na utisak koji ljudi dobijaju o brendovima, sve više utiču ljudi (zasposleni), sa kojima potrošači dolaze u kontakt. Novo razmišljanje pri upravljanju brendom se ne usredsređuje više samo na spolja usmerena obećanja preduzeća, organizacije

odnosno destinacije, već u osnovi veliku pažnju posvećuje tome, da li će ljudi to obećanje i ostvariti.

Brend postaje ključni izvor diferencijacije koji opredeljuje kupovinu. To je ona centralna tačka oko koje organizacija određuje, kako će na jedinstven način ponuditi određenu vrednost potrošaču i to za dobit. Obećanje brenda je dato kroz proizvode, usluge i komunikaciju sa potrošačem. Ako je brend dobro oblikovan i vođen kroz svaki kontakt sa potrošačem, onda će organizacija, odnosno destinacija uspevati.

Na šta moramo обратити pažnju pri oblikovanju i upravljanju brendom destinacije:

1. Od ključnog značaja za uspešno oblikovanje, razvoj i rast vrednosti brenda je da je oblikovanje i upravljanje brendom sastavni deo strategije destinacije i da je to uključeno u izvedbeni plan na nivou destinacije.
2. Oblikovanju brenda i komuniciranju vrednosti koje izražava brend mora doprinositi celokupna destinacija - u osnovi je od ključnog značaja da ovaj proces razume i podržava organizacija koja je odgovorna za njegovo upravljanje (DMO) i da ga u strategiji i poslovnim planovima postavi na odgovarajuće mesto, a da ga u buduće moraju razumeti, biti svesni njegovog značenja, podržavati i sprovoditi baš svi turistički ponuđači i ostali akteri u destinaciji (privatni, javni i civilni sektor).
3. Oblikovanje brenda je potrebno planirati dugoročno – nije reč o kratkročnom procesu i rezultati se ne postižu na kratki rok.
4. Potrebno je uspostaviti korporativan brend i već unapred opredeliti odnos, odnosno arhitektonski sistem prema eventualnim kasnijim brendovima.
5. Proces upravljanja brendom je vrlo širok i kompleksan proces, koji se tiče, i usmerava sve aktivnosti, ne samo na promotivnom i tržišnom nivou.
6. Brend mora ostvariti sva očekivanja gostiju –

kako u vezi proizvoda, odnosno usluge (rezultat koji dobije kupac – znači kvalitetan i stručno i kompetentno oblikovan proizvod), tako i iskustva kupca u samom procesu sprovođenja usluge (osećaj kupca da je važan, da se usluga sprovodi brzo, efikasno, profesionalno, stručno, da se poštaju njegova očekivanja i želje itd.), a pored toga je potrebno stalno pratiti očekivanja gostiju i odgovarjuće se prilagođavati.

7. Potrebno je izbegavati kratkročnu profitabilnost na račun dugoročnog rasta.
8. Pri oblikovanju komunikacije, odnosno sadržaja brenda, potrebno je ispostaviti samo nekoliko elemenata, jer se u slučaju prevelikog broja atributa koje želimo da pružimo smanjuje efikasnost komunikacije.
9. Pri predstavljanju brenda potrebno je obezbediti stalnu komunikaciju koja na dugi rok oblikuje brend, a pri tome se ne smemo oslanjati samo na jedan distributivni, odnosno komunikacijski kanal.
10. Potrebno je razvijati se sve vreme, obezbediti inovacije, popravljati i ne dopustiti da brend zastareva – kada je to potrebno zbog prilika na tržištu i konkurenциje, potrebno ga je repozicionirati, revitalizovati itd.
11. Brend je potrebno stalno predstavljati i kroz vizuelne konstante identiteta, kao što su logotip, simbol, slogan, aplikacija celovitog grafičkog imidža na različite alate, promotivni materijali, internet prezentacija, vizuelni izgled pisane komunikacije itd..
12. Uprkos tome, da bi i na brend mogli aplicirati pravilo da je marketing suviše važan da bi ga mogli prepustiti samo marketinškom odeljenju, ipak je potrebno odrediti čuvara brenda, odnosno lice odgovorno za upravljanje brendom.

Rukovodilac brenda Vojvodine kao turističke destinacije je Turistička organizacija Vojvodine (znači TOV), koja je na području upravljanja brendom odgovorna za sledeće zadatke:

- Na nivou Vojvodine sprovodi krovne aktivnosti distribucije i tržišnog komuniciranja Vojvodine kao turističke destinacije (»PULL« odnosno imidž promotivnih aktivnosti), dok se prodajno-tržišne aktivnosti (»PUSH«) odnose na konkretne komercijalne

aktivnosti, koje se sprovode pod zajedničkim brendom Vojvodine kao turističke destinacije, ali aktivnije na nivou pojedinačnih ponuđača – »PULL« i »PUSH« aktivnosti su usklađene i zasnivaju se na aktivnom javno-privatnom partnerstvu.

- Oblikuje koncept i brine o izvođenju celovite marketinške infrastrukture koja je potrebna za podršku izvođenju »PULL« aktivnosti (krovni internet portal vojvođanske turističke ponude, promotivne brošure i druge štampane publikacije, DVD film, krovni imidž i proizvodno/tematski oglasi, zbirka dijapositiva, promotivni pokloni itd.) – uz saradnju i usklađivanje sa turističkim ponuđačima i po potrebi sa drugim akterima;
- Pospešuje razvoj novih i inovativnih turističkih proizvoda i usluga koje podržavaju identitet krovnog destinacijskog brenda i razvojne, promotivne i tržišne ciljeve;
- Brine o tačnoj aplikaciji brenda Vojvodine kao turističke destinacije (za podršku raspolaže priručnikom celovitog grafičkog imidža, odnosno priručnikom za primenu brenda Vojvodine kao turističke destinacije – tzv. brand manual, koji sadržajno i vizuelno predstavlja brend i priču Vojvodine kao turističke destinacije, distribuira se svim turističkim ponuđačima i akterima u javnom i civilnom sektoru);
- Aktivno komunicira sa svim turističkim ponuđačima i brine da oni kod svojih tržišnih komunikacija koriste i brend Vojvodine kao turističke destinacije – za postizanje dodate vrednosti za svoju ponudu i za podršku komuniciranju krovnog brenda;
- Odgovorna je da se arhitektonski sistem brendova pravilno primenjuje na destinaciji, odnosno da su sve komunikacije u skladu sa sistemom.

Uloga privatnog, civilnog i javnog sektora, koji neposredno ili posredno deluje na području turizma, pri komuniciranju brenda Vojvodine kao turističke destinacije:

- Turistički ponuđači poznaju i razumeju prednosti prepoznatljive turističke destinacije, zato koriste krovni brend (Vojvodine kao AP, odnosno Vojvodine kao turističke destinacije) i na stalan i pravilan način ga koriste pri izvođenju svojih »PUSH« promotivnih, tržišnih i prodajnih aktivnosti.

- Privatni, civilni i javni sektor razumeju i prihvataju vrednosti brenda Vojvodine kao turističke destinacije, njegov identitet, obećanje, priču i kroz svoje aktivnosti doprinose ostvarivanju obećanja brenda, predstavljaju krovnu priču i razvijaju posebna priče koje doprinose krovnoj priči.

Rukovodilac krovnog destinacijskog brenda opredeljuje da turistički ponuđači poštuju sledeće:

- Turistički ponuđači krovnog brenda Vojvodine, kao turističke destinacije, uvek primenjuju pri izvođenju svojih promotivnih, tržišnih i prodajnih akcija, tzv. »PUSH« aktivnosti;
- Opredeljuje se (i pravilno primenjuje) pozicija

- pojavnosti krovnog brenda i njegova relacija prema znaku ponuđača, koju ponuđači poštuju;
- Ponuđač dobija na raspolaganje priručnik za primenu brenda Vojvodine kao turističke destinacije, brand manual, sa namerom da razume brend, njegove vrednosti, priču, obećanje itd, da brend pravilno aplicira i da svojim aktivnostima od dole prema gore doprinosi izgradnji krovnog brenda;
- TOV za svoje »PULL« promotivne aktivnosti na nivou Vojvodine primenjuje (i brine za distribuciju) samo one promotivne brošure i ostale publikacije ponuđača koje na opredeljen način primenjuju destinacijski krovni brend.

4.4. Postojeće i potencijalno tržišno pozicioniranje brenda

Ciljno pozicioniranje Vojvodine kao turističke destinacije

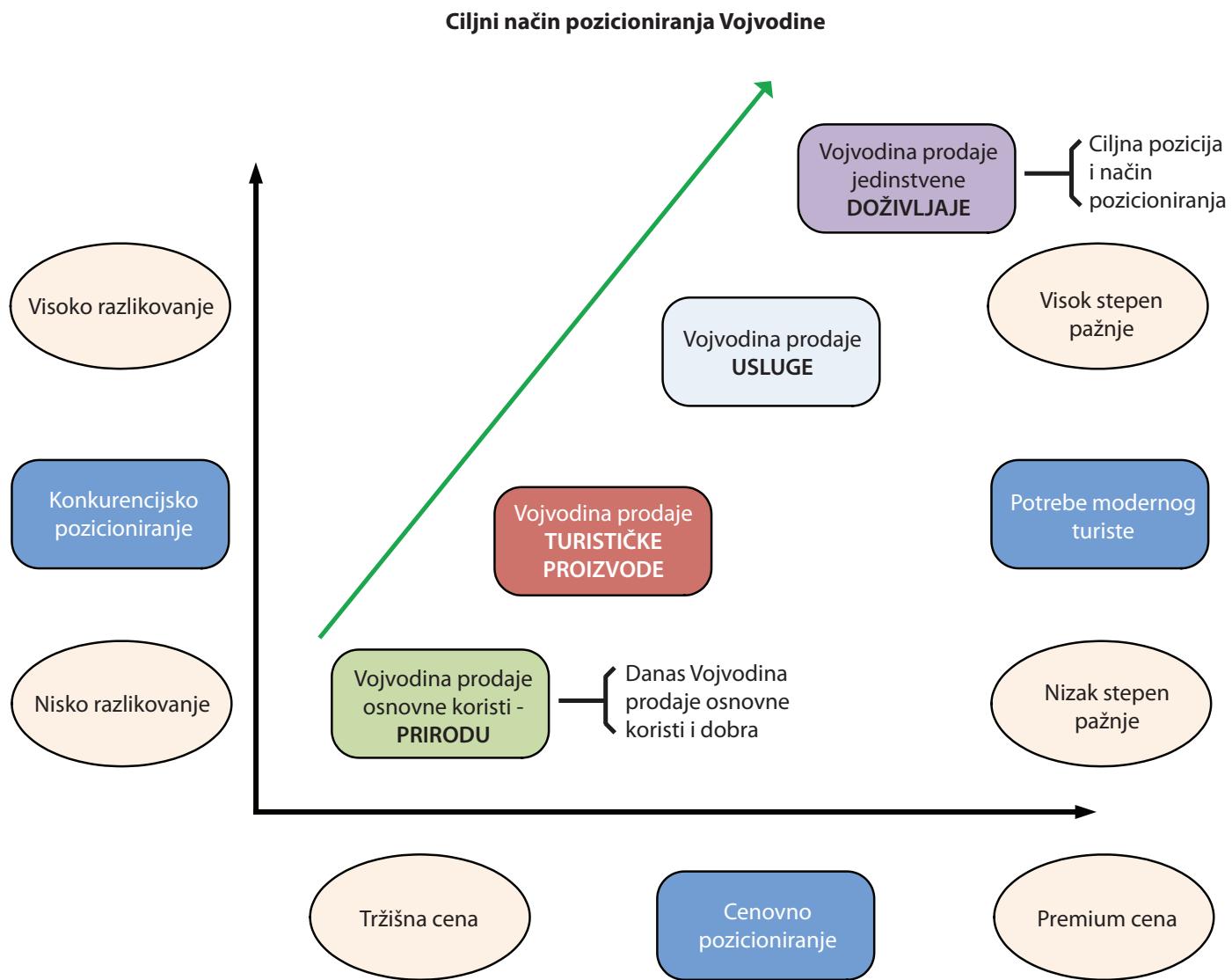
Vojvodina će postati prepoznatljiva i privlačna turistička destinacija, kod **krajnjih potrošača na bližim i srednjem udaljenim tržištima**. Kako? *Vođenjem profesionalno pripremljenih promotivnih kampanja*.

VOJVODINA NUDI VISOKU VREDNOST (doživljaja, kvalitet, dobar odnos između kvaliteta i cene)

Vojvođanska turistička ponuda će uz istovremenu očuvanost prvobitne prirode i panonske otvorenosti postati poznata i po svojoj uređenosti, pouzdanosti i višoj dodatoj vrednosti ponude, koja gostima obezbeđuje dobar odnos između cene i kvaliteta, a turističkim ponuđačima nudi dovoljan potencijal za razvoj i jačanje dugoročne konkurentnosti.

DOBRA PARTNERSTVA ZA EFIKASAN PLASMAN I USLUGU

Vojvođanska turistička ponuda će zbog **efikasne povezanosti i usklađenog delovanja javnog i privatnog sektora** - od lokalnog do nacionalnog nivoa - i angažovanja sposobljenog i efikasnog menedžmenta na svim nivoima **vrlo pronicljivo i efikasno nastupati na međunarodnom turističkom tržištu**, i gostima koji posete Vojvodinu obezbediće celokupnu i kvalitetnu turističku ponudu na nivou pojedinačnih turističkih destinacija.



Vojvodina se, znači, aktivno preusmerava iz destinacije koju ljudi posećuju zbog prirodnih lepota, u destinaciju koja nudi jedinstvene doživljaje otkrivanja i doživljavanja najrazličitijih pozitivnih osećanja života u parku panonskih ambijenata.

4.5. Grafička, verbalna i druga sadržina brenda

Posle usvajanja ovog marketinškog dokumenta biće potrebno pristupiti oblikovanju novog brenda (zaključno sa sloganom) Vojvodine kao turističke destinacije. Potrebno je uspostaviti odnos između krovnog brenda Vojvodine i brenda Vojvodine kao turističke destinacije koji mora biti pre svega:

- Logičan
- Razumljiv
- Efikasan
- Da obezbeđuje sinergetske efekte

U izvršnoj fazi projekta identitet, obećanje, ličnost, vlasništvo brenda itd. pretvoriće se u kombinaciju vizuelnih, akustičkih i ostalih čulnih komponenata. Kako se identitet Vojvodine zasniva na raznolikim, živopisnim i iznenadujućim ukusima još je posebno važno, da se razvijaju komunikacije odnosno poruke, koje utiču na različita čula.

Potrebno je biti svestan da je razvoj brenda kompleksan i dugoročan proces, pri čemu je ključno:

- Da ga postavimo na dugi rok – nema rezultata na kratki rok;
- Da svaka komunikacija, odluka, aktivnost, proces, usluga, proizvod – na svim nivoima delovanja - komunicira i podržava zajedničku

strategiju brenda Vojvodine kao turističke destinacije;

- Da je razvoj, komuniciranje i upravljanje brendom postavljeno u samo jezgro delovanja TOV -Turističke organizacije Vojvodine (kako poslovanja tako i svih promotivnih aktivnosti);
- Oblikovanju brenda i komuniciranja vrednosti koje izražava brend, mora doprinositi kako TOV kao celina, tako i svaki pojedinačni zaposleni (TOV je istvremeno rukovodilac brenda) kao i svi koji deluju u vojvođanskom turizmu, a na kraju i njeni stanovnici koji vrednosti brenda posreduju kupcima turistima;
- Brend ostvaruje očekivanja ciljnih grupa turista – kako u vezi proizvoda odnosno usluge, tako i u vezi iskustva turista, zbog čega je potrebno redovno pratiti iskustva turista sa brendom i preuzimati korekcijske mere;
- Pri komuniciranju brenda je potrebno obezbediti stalnu komunikaciju koja na dugi rok oblikuje brend, a pri tome distributivni odnosno komunikacijski kanal snažno prlagodavamo obzirom na ciljni segment turista;
- Brend je potrebno efikasno i kreativno pretvoriti u kreativne vizuelne i verbalne poruke i stalno ih komunicirati.

4.6. Promocioni miks (komuniciranje, unapređenje prodaje, veze sa javnošću ...)

Komuniciranje podrazumeva prepoznavanje ciljnog područja, ciljne grupe i njihovih karakteristika. Cilj komuniciranja Vojvodine kao turističke destinacije nije u prvom redu nuđenje više informacija, već usklađeno i stalno komuniciranje tačno opredeljenih sadržaja koji su komunicirani na način, u vremenu i lokacijama, koji predstavljaju odgovor na zahteve, želje i očekivanja potrošača koje želimo privući u Vojvodinu.

Primarni cilj komunikacijske strategije je oblikovanje takve poruke, koja će biti jasna i prepoznatljiva koja će komunicirati suštinu i obećanje brenda, a zatim je potrebno potražiti takve načine njenog posredovanja koji će dopreti do misli i srca ciljnih grupa.

Zato prednost imaju novi sadržaji i posebno priče (komuniciranje kroz priče i kroz stvaranje događaja) i to onih, koji danas zanimaju ljudе kojima se obraćamo. Pričaju se priče koje efikasno posreduju i komuniciraju identitet Vojvodine (te vrednosti, suštine, obećanja brenda).

Vojvodina igra pre svega na uspostavljanje dugoročnih, aktivnih, bliskih i emotivnih veza sa ciljnom grupom turista na više nivoa i u svim interakcijama odnosno komunikacijama sa njima.

Komunikacijska strategija u centar procesa postavlja komuniciranje brenda Vojvodine kao turističke destinacije i komuniciranje brenda je u samom jezgru promotivnih aktivnosti TOV. Svaka komunikacija podržava razvoj brenda i svaka komunikacija posreduje svoju poruku o brendu.

Komunikacijske aktivnosti koje doprinose ostvarivanju osnovnog cilja vojvođanskog turizma (povećanju prepoznatljivosti Vojvodine, njenih turističkih proizvoda kroz brend Vojvodine kao turističke destinacije i njenog sistema identiteta), su sledeće:

1. Razviti usklađen i stalni način komuniciranja

Zato je potrebno:

- Oblikovanje sistema različitih nivoa komuniciranja (imidž, proizvodi, teme)
- Posredovanje usklađene poruke o Vojvodini kao turističkoj destinaciji koja podržava razvoj i komuniciranje brenda
- Upravljanje komuniciranjem

2. Osveženje komuniciranja savremenim pristupima pričanja priča

Zato je potrebno:

- Kreativno oblikovanje priče koje proizilazi iz opredeljenog identiteta, suštine i obećanja brenda
- Razvija se svež, privlačan i kreativan način komuniciranja (kako u vezi poruka tako i komunikacijskih kanala)

3. Iskorišćavanje komunikacijskih niša

Zato je potrebno:

- Opredeljenje postojećih i potencijalnih komunikacijskih niša
- Priprema strategije dometa za pojedinačne komunikacijske niše

4. Postizanje komunikacijskih synergija sa drugim područjima delovanja

Zato je potrebno:

- Usklađivanje sa ostalim akterima koji imaju razvijene međunarodne odnose (na nivou strateških usmerenja i konkretnih izvedbenih aktivnosti)

Strateška usmerenja na području strategije oblikovanja, razvoja, komuniciranja i upravljanja brendom Vojvodine kao turističke destinacije:

1. U centru procesa komuniciranja je brend Vojvodine kao turističke destinacije – svaka komunikacija doprinosi izgradnji brenda
2. Intuitivno predstavljanje zamenjuje strateško planirano komuniciranje
3. Komuniciranje se zasniva na pričanju priča
4. Nagovaranje i iskorišćavanje komunikacijskih niša
5. Stvaranje dugoročnih, snažnih i emotivnih veza i odnosa sa različitim ciljnim i interesnim grupama
6. Traženje komunikacijskih sinergija sa ostalim akterima

Za komunikaciju se koriste već priznati alati čije korišćenje se stalno nadograđuje, poboljšava se ciljnost delovanja, na sve alate je apliciran sistem brenda (identitet i još posebno priča), a sve kampanje (vezano i za proizvode i teme) doprinose izgradnji krovnog brenda.

U jezgro komunikacijske strategije su postavljeni:

1. Sistem brenda (krovni brend i njegovo snažno i stalno komuniciranje)
2. Proizvodi (u skladu sa sistemom celovitih turističkih proizvoda)
3. Godišnje teme (koje se menjaju i opredeljuju za barem 2 godine unapred)

Komunikacijsku strategiju grade 3 nivoa tržišnih/promotivnih aktivnosti:

- Nivo imidža – za povećanje opšte prepoznatljivosti Vojvodine
- Proizvodni nivo – za promociju i plasman konkretnih proizvoda tačno određenim ciljnim grupama po ciljnim tržištima
- Tematski nivo – tema se oblikuje na osnovu prioritetnog proizvoda, događaja, značajne godišnjice itd. (obzirom na ciljna tržišta kampanje su tematski obojene).

Na tržištima i u segmentima, gde Vojvodina kao

turistička destinacija još nije prepoznatljiva, Vojvodina se usmerava na povećavanje opšte prepoznatljivosti, postizanja svesti o brendu (imidž promocija), ali se istovremeno komunikacija već zasniva na ispostavljanju svojstvenih prednosti Vojvodine.

Na tržištima i u segmentima, gde Vojvodina kao turistička destinacija već postiže relativnu prepoznatljivost, potrebno je preusmeriti se iz opšte (imidž) promocije u konkretno stvaranje preferencije brenda, i to pomoću naglašavanja svojstvenih prednosti Vojvodine sa jedne strane te nuđenja usluga i proizvoda po meri ciljnog gosta, sa druge strane (konkretnih proizvoda promocije). Istovremeno je potrebno omogućiti pristupačnost brenda (kvalitetne, prodajno usmerene informacije, programi koje je moguće jednostavno kupiti, centralni sistem rezervacija, a potom sa nuđenjem kvalitetne i avanturistički bogate usluge te razvijanjem i upravljanjem odnosa sa turistom postepeno razvijati lojalnost brendu.

Jedna od osnovnih strateških tržišnih smernica je takona primarnim odnosno bližim tržištima preusmeravanje komunikacije, usmerene na segment B2B, u B2C (dok na udaljenim tržištima ostaje usredstvenost na B2B segment). Ciljne poslovne javnosti naime Vojvodinu već dobro poznaju, zato se aktivnosti preusmeravaju u povećavanje prepoznatljivosti u opštoj javnosti koje su istovremeno segmentirane, te razvijanje individualne komunikacije odnosno odnosa sa ciljnom grupom turista (već u predprodajnim aktivnostima odnosno pre njegovog pristupanja, u vreme boravka i posle odlaska).

Imidž i konkretne promocijsko-prodajne aktivnosti tržišnog komuniciranja

U okviru aktivnosti tržišnog komuniciranja bitna su dva nivoa za ovu marketing aktivnost:

- Krovno tržišno komuniciranje (»PULL« odn. »image« promocijske aktivnosti za promociju destinacije) – koje se izvodi na nivou destinacije i koje se finansiraju uz koordinaciju sa nekim drugim ključnim turističkim ponuđačima,

- Tržišno-prodajne aktivnosti (»PUSH«) koje su usmerene vrlo konkretno na unapređujuće prodaje – (konkretnе ponude, izvode je i

finansiraju ponuđači turističkih usluga uz poštovanje sinergije sa krovnim tržišnim komuniciranjem).

U tabeli u nastavku izlažemo pregled pojedinačnih aktivnosti na nivou PULL i PUSH tržišnog komuniciranja.

TRŽIŠNO KOMUNICIRANJE (= promocija)	
PULL (= opšta »image« promocija)	PUSH (= konkretna prodajna promocija)
<ul style="list-style-type: none"> • Na odgovarajući način uključiti ponudu destinacije u strateški i izvedbeni plan krovnog tržišnog komuniciranja na nivou Vojvodine; • Kod krovnih promotivnih aktivnosti delovati istvremeno vrlo ciljno i koncentrisano i za podršku opredelenjem pozicioniranju brenda; • Nadograditi aktivnosti u okviru Vojvođanske turističke promocije; • Ojačati odnose sa ciljnim javnostima na nivou krovne Vojvođanske promocije; • Povećati broj medijskog nastupanja u obliku različitih članaka, dokumentarnih filmova, koji dostižu ciljnu populaciju gostiju; • Podsticanje svih aktera na području turizma na teritoriji destinacije, da oblikuju nove sadržaje, proizvode, događaje, manifestacije – i zatim ih uklopiti u zajedničku turističku ponudu destinacije. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uskladiti plan krovnog tržišnog komuniciranja i pospešivanja prodaje destinacije sa planom pojedinačnih aktera te postići sinergijske efekte; • Pri pospešivanju prodaje razviti aktivno lično komuniciranje sa posrednicima u prodajnom sistemu (turističke agencije, organizatori putovanja, prevoznici) i organizovanim kupcima (društva, klubovi, udruženja, ...), istovremeno i kroz PR aktivnosti; • Razviti snažan turističko-informacioni centar; • Uspostaviti kontakte sa organizatorima putovanja i ponuđačima te pripremiti konkretnе programe (unutar Vojvodine kao i sa susednim zemljama); • Pripremiti nove promotivne aktivnosti sa aktivnim oglašavanjem uz put, gde teku glavni tranzitni pravci i unapred obaveštavati posetioce o mogućnostima ponude na području (letci, info panoi itd); • Oblikovanje ažurnih internet stranica u funkciji konkretnog informisanja i plasmana (u pravom smislu internet marketinga); • Podsticati kvalitetan sistem informisanja posetioца i stacioniranih turista o događanju u destinaciji.

Pregled pojedinačnih instrumenata u okviru promotivne mreže

PREDLOZI POJEDINAČNIH INSTRUMENATA U OKVIRU PROMOTIVNE MREŽE	
Oglašavanje	<ul style="list-style-type: none"> • Oblikovanje i briga o stalnoj aplikaciji celovitog garfičkog imidža brenda sa kreativnim i verbalnim rešenjima • Snažan imidž (i istovremeno vrlo konkretno informativan) i produktni oglasi za štampane i elektronske medije (Vojvodina i primarno tržište) – u ciljnim medijima • Oglasi za pojedinačne ciljne segmente u ciljnim medijima • Promotivno-informacioni materijali • Animacijski folderi i informacioni panoi o ponudi i aktivnostima, promotivno-prezentacijski plakat (te ostali informacioni alati, kao što su opredeljeni u marketinškoj infrastrukturi)
Unapređenje prodaje	<ul style="list-style-type: none"> • Sajamski i berzantski nastupi u okviru nastupa Vojvodine kao destinacije na specijalizovanim sajmovima • Studijske posete organizatora putovanja • Redovna saradnja i aktivni odnosi sa specijalizovanim agentima, klubovima, udruženjima... • Učešće u odgovarajućim akcijama unapređivanje prodaje, koje će biti organizovane od strane susednih destinacija u Srbiji (TOV) • Mesečni letak sa prezentacijom ponude i specijalnim ponudama/sadržajima

Direktni marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Direktni marketing preko pošte (povremen mailing agentima) • Direktni marketing u štampanim medijima (kuponi) • Značajna uloga interneta kao savremenog alata za direktni marketing (aktivni, agresivni, savremeni internet marketing) • Uspostavljanje dvosmerne personalizovane komunikacije preko interneta (razvijanje baze pretplatnika na stalne vesti, slanje personalizovane ponude, programa aktivnosti itd.) • Razvijanje baze podataka
Odnosi sa javnošću
<ul style="list-style-type: none"> • Stvaranje, organizacija događaja, aktivno informisanje i aktivni odnosi sa javnošću za njihovu podršku • Barem jedna konferencija za štampu godišnje (u Vojvodini, za strane medije u okviru raznih specijalizovanih ili opštih berzji) • Studijska putovanja za strane novinare (individualna i grupna) • Aktivni pristup objavi redakcijskih članaka • Aktivno delovanje za prisustvo u specijalizovanim medijima – za targetiranje stručne javnosti • Promotivni pokloni (za važnije goste) • Veoma aktivno razvijanje odnosa sa VIP gostima (kulturna, sport, zabava, film itd.), da se ubede za posetu destinacije, za povećanje traženosti i popularnosti destinacije • Aktivan rad i komuniciranje sa stanovništvom, za poboljšanje njihovog prihvatanja turizma kao perspektivne delatnosti (da žive od turizma i sa turizmom)
Lična prodaja
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivna lična prodaja organizatorima putovanja u zemlji i inostranstvu • Info panoi sa slikovno privlačnim prezentacijama i kratkom informacijom o frekventnim tačkama • Motivisanje i obrazovanje celokupne destinacije (turističkih ponuđača i stanovništva) za internu prodaju usluga.

Pored izvođenja programa tržišnog komuniciranja potrebno je sprovoditi i:

1. Ankete o zadovoljstvu gostiju na destinaciji (potrebno je uključiti savremene načine praćenja zadovoljstva gostiju, uz podršku informacione tehnologije, čime se postiže brži i veći odziv) – predlaže se redovno praćenje zadovoljstva gostiju, sa određenim aktivnijim pristupima u određenim razdobljima.
2. Istraživanja tržišta (istraživanja profila posetioca, načina odlučivanja itd) – redovno, ali se prilagođava obzirom na različite sezone, obzirom na potencijal pojedinačnih tržišta.

4.7. Upotreba pojedinačnih elemenata promocijnog miksa u strateškom smislu

Vojvodina mora da razvije prvorazrednu promociju za postizanje ciljnog pozicioniranja, za realizaciju tržišnih ciljeva i za izgradnju brenda koja će na najefikasniji način predstaviti Vojvodinu kao poželjnu destinaciju, kao što ih određuju temeljna područja odnosno turistički proizvodi turističke ponude Vojvodine.

Tržišno komuniciranje doprinosi ostvarivanju osnovnog cilja a to je povećanje prepoznatljivosti Vojvodine kao turističke destinacije. Komuniciranje je preduslov prodaje vojvođanskih turističkih proizvoda kroz oblikovanje brenda Vojvodine kao turističke destinacije i njenog sistema identiteta.

Za njegovo postizanje je potrebno sledeće:

1. Postići uočljivost, prepoznatljivost i razumevanje ciljnog identiteta Vojvodine kao turističke destinacije

Za to je potrebna:

- Upotreba vizualnih alata tržišnog komuniciranja u oglašavanju i odnosima sa javnošću (oglašavanje na vizualnim medijima, PR aktivnosti u vizualnim medijima...), poznate ličnosti u Vojvodini i o Vojvodini.

2. Povećati efikasnost upotrebe alata tržišnog komuniciranja (u vezi dometa, ciljnosti delovanja kao i troškova) sa nadogradnjom klasičnih, tradicionalnih alata tržišnog komuniciranja savremenim tržišnim pristupima

Za to je potrebno:

- Uključivanje savremenih tržišnih puteva (e-prodaja, e-direktni marketing itd.) u klasične alate

3. Doprati do krajnjeg korisnika na što efikasniji način

Za to je potrebna:

- Izvedba aktivnosti tržišnog komuniciranja odnosno kampanja, usmerenih u tačno opredeljen segment

4. Sprovedi tematske kampanje za akciju oglašavanja i za komuniciranje sa krajnjim gostima (B2C) na srednje udaljenim, a pre svega na bližim tržištima (i to što pre).

Za to je potrebno:

- Oblikovanje komunikacijskih i promotivnih ciljeva kampanje, opredeljenje ciljnih segmenata i proizvoda, traženje partnera za povećanje sredstava, oblikovanje kreativne poruke

5. Povećavanje efekata i sredstava sa pristupom »co-brandinga« i »cross-marketinga«

Za to je potrebno:

- Traženje strateških i drugih partnera u turističkoj i neturističkoj privredi, oblikovanje zajedničkih kampanja

Promotivna strategija usmerava Vojvodinu ka:

1. Upotrebi prvorazrednih i vrlo ciljno usmerenih alata tržišnog komuniciranja (koji doprinose izgradnji brenda, koji komuniciraju unapred dobro opredeljen sadržaj i podržavaju izvedbu tačno opredeljenih komunikacijskih i prodajnih ciljeva) – koriste se već priznati alati, koji se stalno nadograđuju, poboljšava se ciljnost delovanja, aktivno ostvaruje savremenije tržišne pristupe te kombinuje tradicionalne i nove tržišne alate, uz maksimalnu podršku novih medija

2. Integraciji pojedinačnih alata promotivnog sistema u zaokružene, integrisane akcije tržišnog komuniciranja koje su postavljene na način koji

najefikasnije nagovara određeno tržište odnosno tržišni segment – svaka aktivnost na tržištu ima opredeljene komunikacijske i prodajne ciljeve te opredeljene ciljne grupe, a na toj osnovi se biraju alati, koji će na optimalan način posredovati poruku, odnosno koji će postići cilj

3. Izgradnji brenda - na sve alate je apliciran sistem brenda (identitet a još posebno priča), svi pojedinačni alati i kampanje (takođe i proizvodi i teme) doprinose izgradnji krovnog brenda
4. Udruživanju promocijskih sredstava unutar turizma (javno-privatna partnerstva) kao i van turizma – izvođenje aktivnosti tržišnog komuniciranja se zasniva na javno-privatnom partnerstvu (udruživanje sredstava), razvija se unakrsni marketing i »co-branding« (povezivanje turizma sa partnerima van turizma) i na taj način povećavaju sredstva, multipliciraju efekte.
5. Profesionalnoj promociji koja je postavljena na dugi rok ali je usmerena i ka kratkoročnim rezultatima – koja sledi strateški marketinški koncept, koji pak ostvaruje traženjem svežih i kreativnih ideja, poruka i načina - strateške smernice marketinškog plana služe kao okvir, koji se ispunjava kreativnim sadržajem.

Izbor alata je podređen sledećim ciljevima:

1. Stvaranju svesti o brendu – uočljivost i prepoznatljivost kroz različitost, zasnovanoj na lokalnim posebnostima Vojvodine
2. Informisanje o ponudi (pri čemu je potrebno biti svestan, da svaka komunikacija posreduje poruku i vizualnu sliku brenda) i postizanje razlikovanja od konkurentnih destinacija, proizvoda, ponude
3. Omogućavanje jednostavnog pristupa informacijama, programima/proizvodima – na način, koji na najefikasniji i na neposredni način podstiče kupovinu (centralni rezervacijski sistem, jednostavno dostupni komercijalno oblikovani i aktuelni paketi).

Korišćenje alata obzirom na tržišta odnosno ciljne javnosti:

- Na bližim tržištima su alati tržišnog komuniciranja usmereni dostizanju opštih javnosti - B2C, sa aktivnim udruživanjem

pojedinačnih aktivnosti i alata tržišnog komuniciranja u zaokružene i tako efikasnije akcije/kampanje – što postaje princip delovanja na bližim tržištima.

- Na udaljenim tržištima su alati tržišnog komuniciranja za pospešivanja prodaje usmerene na dostizanje stručnih javnosti - B2B i podršci partnerima u prodajnom sistemu pri dostizanju krajnjih kupaca (gostiju) – B2B2C, a planirana su tako da podržavaju razvojne aktivnosti (na primer podrška otvaranju odnosno lansiranju novih veza).

KLJUČNI PRINCIPI DELOVANJA NA PODRUČJU MARKETINGA

Ako Vojvodina želi da iskoristi prilike, koje joj nude trendovi na međunarodnom tržištu i da ostvari postavljene tržišne ciljeve onda je ključno, da se u marketinški proces¹ uvedu određene promene i uvedu sledeći ključni principi delovanja:

1. PRAĆENJE TRŽIŠTA I EFIKASNA PRIMENA INFORMACIJA ZA PLANIRANJE - Vojvodina ciljno i efikasno prati promene na tržištu i pre svega brine o efikasnoj primeni tih informacija za planiranje tržišnih aktivnosti za nadogradnje postojećih proizvoda, za razvoj novih itd.
2. MARKETING KOJI SE USREDSREĐUJE NA GOSTA² - Vojvodina razvija marketing, koji

¹ - Pri tome je potrebno naglasiti, da marketing ne poistovećujemo samo sa dva elementa tržišnog spleta – znači promocijom, odnosno tržišnim komuniciranjem i distribucijom – nego sa celokupnim spletom instrumenata marketinga, pri čemu proizvod i izvođenje usluga i kvalitet igraju vrlo značajnu ulogu.

² - Marketing, koji se u svim fazama nuđenja usluga i komuniciranja usredseđuje na gosta (»Consumer Centric Marketing« - CCM) je relativno nov trend u marketingu, koji pripada području upravljanja odnosima sa strankama (»Customer Relationship Management« - CRM). Dok je kod CRM reč o praćenju motiva, očekivanja, navika, vrednosti potrošača odnosno posetioca, sa namenom da te informacije upotrebimo za povećanje zadovoljstva, CCM taj pristup se proširuje jer se gost aktivno uključuje u oblikovanje usluge po njegovoj meri. U turističkom kontekstu je reč o proširenju tradicionalne uloge agenta sa većom fleksibilnošću za oblikovanje usluga odnosno odmora po meri pojedinca, tako da gost postaje neke vrste arhitekta svog odmora. CCM uključuje 3 koraka:

1. Sakupljanje i uređenje informacija i podataka o pojedinačnim strankama (za šta se koriste CRM tehnologije)
2. Efikasna primena tih informacija za ciljno obraćanje postojećim strankama
3. Aktivno uključivanje stranke, da sama oblikuje uslugu po svojoj meri i očekivanjima

se usredsređuje na gosta, koji znači sa jedne strane, stvarno gostu nudi ono što ga zanima, što očekuje, a sa druge strane to radi na najefikasniji i ciljno usmereni način.

3. UPRAVLJANJE KVALITETOM ZA OBLIKOVANJE POZITIVIM ISKUSTVOM - Ključno pravilo u procesu izvođenja usluga je stalno insistiranje na kvalitetu, prevazilaženje očekivanja i oblikovanje pozitivnog iskustva turista sa vojvođanskim turističkom ponudom (razvoj uslužnog lanca bez bilo kakvih slabih karika, koji počinje još pre dolaska, traje za vreme boravka i nastavlja se posle odlaska, i to na području svih elemenata tržišnog spleta, a pre svega na nivou turističkih destinacija).
4. PODSTICANJE INOVATIVNOSTI I PREDUZETNIŠTVA ZA RAZVOJ - Osnov razvoja kvalitetne ponude je podsticanje preduzetničkog pristupa, ulazak novih privrednih subjekata i druge vrste ponuđača

na tržište ponude vojvođanskog turizma, te stalan trud za poboljšanjem, nadogradnjom i još posebno inoviranjem kako na području razvoja proizvoda tako i distributivnih kanala i aktivnosti tržišnog komuniciranja, sve to sa namenom, da oblikujemo ponudu koja će biti živopisna i sa kojom se što više razlikujemo od konkurenčije i efikasno nagovaramo ciljnog posetioca.

5. POVEZIVANJE ZA USPEH - Oblikovanje dobrih i čvrstih sistema od dole prema gore i od gore prema dole (pristup susreta) te veoma jak stepen horizontalne i vertikalne koordinacije i povezanosti svih subjekata vojvođanske turističke ponude (javnog, privatnog i civilnog sektora) zbog postizanja celokupnog kvaliteta i živopisnosti ponude prema gostu.

4.8. Promocijni miks i primena na različitim segmentima turističke potražnje

U novom strateškom razdoblju se počinje aktivno sprovoditi strategija diverzifikacije, u okviru koje se pored razvoja novih proizvoda razvijaju i nova tržišta, sa namenom, da se sa novim ili nadograđenim turističkim proizvodima uspešnije ulazili na postojeća tržišta i na nova tržišta, smanji sezonsku zavisnost (i obezbedi potražnja za vojvođansku turističku ponudu preko cele godine), a posebno da bi smanjila zavisnost od zrelih tržišta i smanjio rizik zbog stagnacije određenih tržišta (zbog privredne recesije, faze zrelosti, prirodnih katastrofa, terorističkih napada i drugih kriznih situacija, rasta cene goriva itd.) te da bi tako i uspešnije konkurisali na međunarodnim tržištima.

Ključno usmernje je intenzivna internacionalizacija, uz istovremeno zadržavanje trenda domaće potražnje.

Ciljna tržišta obzirom na nacionalnu strukturu:

1. DOMAĆI

Domaće tržište je ključno za dugoročnu stabilnost i predstavlja strateški interes vojvođanskog turizma, a isto tako je najvažniji za razvoj novih turističkih proizvoda - posebno manjih i na manje razvijenim područjima (koja u prvoj fazi nemaju sredstva za prodor na strana tržišta). Domaća potražnja im omogućava uspostavljanje i pokretanje poslovanja i kasniji postepeni ulazak na strana tržišta.

Strategija zato opredeljuje, da se na domaćem tržištu izvode aktivnosti podsticanja i pospešivanja razvoja turističkih proizvoda i izvođenje aktivnosti tržišnog komuniciranja, koje će doprineti zaustavljanju pada potražnje i njenom minimalnom rastu.

Aktivnosti na domaćem tržištu su prilagođene strukturi domaćeg gosta i pre svega usmerene na konkretnе sastavljene proizvode (znači nije reč o imidž promociji, već o veoma konkretnoj, prodajno usmerenoj promociji).

Na domaćem tržištu se aktivno izvode sledeći oblici komuniciranja:

1. Prema opštim javnostima - kao potencijalnih turista (konkretnе aktivnosti tržišnog komuniciranja - konkretna, ubrzana prodajno usmerena promocija odnosno marketing, u obliku tematskih kampanja, usmerena u B2C segment, znači do krajnjih potrošača)
2. Prema opštim javnostima – kao javnostima koje interno komuniciraju sa turistima (reč je o komuniciranju sa opštim javnostima, koje istovremeno predstavljaju javnost koja dolazi u kontakt sa stranim i domaćim turistima i koja posredno ili neposredno učestvuje u oblikovanju vojvođanske turističke ponude – reč je o vaspitanju, osvećivanju i nastojanju za posredovanjem celovitog pozitivnog iskustva turista sa Vojvodinom, podsticanje gostoljubivosti, ljubavnosti prema gostima, postizanju poznavanja i slaganja o identitetu Vojvodine; izvodi se u većini slučajeva kroz aktivnosti i nastojanja civilne sfere).
3. Prema stručnim javnostima (reč je o korporativnom komuniciranju krovnog nivoa do turističke i sa turizmom posredno ili neposredno povezane privrede – znači usmerenog u B2B segment, sa namenom njihovog uključivanja u proces plasmana Vojvodine kao turističke destinacije)

2. STRANI

Uprkos opredeljenju, da je domaće tržište ključno za dugoročnu stabilnost vojvođanskog turizma i da predstavlja strateški interes vojvođanskog turizma, ključno usmerenje bi trebalo da bude intenzivna internacionalizacija.

Strategija na stranim tržištima:

- Postojeća emotivna tržišta obrađivati na intenzivan i inovativniji način
- Iskorištavati pozitivne trendove i dinamiku na tržištima koja se razvijaju i predstavljaju potencijal
- Razvoj novih potencijalnih tržišta
- Time će Vojvodina na dugi rok uravnotežiti strukturu izvora tražnje, i smanjiti zavisnost od pojedinačnih tržišta i obezbediti ravnomerniju rast u budućnosti

Ciljna tržišta obzirom na značenje:

1. PRIMARNA TRŽIŠTA (koja po udelu predstavljaju ključni, središnji deo realizacije: Srbija, Crna Gora, BiH, Nemačka, Slovenija, Hrvatska, Mađarska, Makedonija)
2. PERSPEKTIVNA TRŽIŠTA (Italija, Rusija, Holandija, Rumunija, Francuska, Češka, Slovačka, Austrija)
3. NOVA TRŽIŠTA (Velika Britanija, Španija, Belgija, Turska, Kina, Japan, Indija, SAD)

Tržišta obzirom na udaljenost:

- BLIŽA TRŽIŠTA (dostupna automobilom - 4 do 5 sati vožnje): identični primarnim tržištima
- SREDNJE UDALJENA TRŽIŠTA (delimično dostupna automobilom): identični perspektivnim tržištima
- UDALJENIJATRŽIŠTA (udaljenija i prekomorska tržišta): identična novim tržištima

Obzirom na motiv dolaska i turističku ponudu Vojvodine (raspoloživi porizvodi) ciljni segmenti mogu biti podeljeni u sledeće grupe:

- sportisti i aktivni rekreativci, oni koji traže aktivne doživljaje, učesnici aktivnog odmora
- istraživači i ljubitelji kulturne i istorijske baštine
- učesnici manifestacija, kulturnih i umetničkih radionica, izložbi
- gosti sa posebnim interesima
- istraživači i ljubitelji prirode
- tražioci gurmanskih užitaka (u okviru

- boravka u destinaciji i kao primarni motiv dolazaka), uživaoci svega dobrog, poznavaoци (vrhunskih) vina
- gosti, koji cene zdravlje, traže relaksaciju, traže programe za jačanje tela i duha, goste, koji traže mir, kontakt sa prirodom
 - poslovni gosti, učesnici seminara, konferencija, učesnici motivacijskih putovanja, učesnici sajmova, berzi, poslovnih događaja, učesnici političkih i diplomatskih susreta
 - imućni gosti, koji traže zabavu i relaksaciju

Potrebno je naglasiti, da je celokupna politika plasmana zasnovana na dobrom poznавању ciljnog gosta i usmerena je efikasnom usmeravanju tržišnih poruka.

U okviru pripreme strategije bila je izvedena tržišna segmentacija potencijalnih posetioca Vojvodine po osnovnim proizvodima i područjima odnosno celovitim turističkim proizvodima, a takođe su bili opredeljeni i segmenti tržišnih niša. Na ovom mestu rezimiramo, ko je odnosno kakav je prosečni ciljni posetilac na nivou Vojvodine (kakav je njegov profil, kako se odlučuje, koliko je cenovno osetljiv, kakav životni stil ima, koje distribucijske kanale više prihvata itd.):

- Obrazovan i širokih vidika (nadprosečno)
- Sa višim-srednjim do višim prihodima i velikim potencijalom potrošnje (a uprkos tome veliko značenje daje vrednosti za cenu, u osnovi nije samo cenovno osetljiv, ali samo, ako je zadovoljan kvalitetom - nije mu žao para za dobre i kvalitetne stvari)
- Živi u gradu (u srednje velikim, sve više i u velikim gradovima)
- Radoznao je, mnogo čita, kako u slobodno vreme, tako i za vreme putovanja
- Redovan je i iskusni korisnik savremenih tehnologija
- Ima ekološku svest
- Ima aktivan i dinamičan način života
- Sve više zna o zdravom načinu života, zdravlje i kondicija mu mnogo znače
- Tolerantan je, poštuje različita prirodna, dušvena i kulturna okruženja
- U toku je sa trendovima

- Ceni izvorno prirodno okruženje
- U izabranoj destinaciji očekuje uređeno, čisto okruženje, uređenu i dodatnu infrastrukturu
- Bavi se sportom ili rekreacijom
- Ima mnogo interesa, koje voli da prati i na odmoru
- Porodica i prijatelji mu mnogo znače
- Ima sluh za kulturnu baštinu
- Voli da otkriva nova okruženja i upoznaje nove ljudе
- Voli da otkriva nova okruženja, ali voli da se vraća u destinacije, gde se osećao prijatno, gde je preživeo raznoliki odmor po svojoj meri
- Na odmoru želi aktivnu relaksaciju, ima želju za intenzivnim otkrivanjem novog, interesantnog, voli da aktivno istražuje, želi da degustira nova i zanimljiva jela itd.
- „Hibridni turista“ (putuje sa niskocenovnim prevoznikom, izabira kvalitetan hotel, jedan dan se odluči za večeru u vrhunskom restoranu, a drugi put za brzu hranu, dan preživi u trekking cipelama, a uveče poseti kulturnu manifestaciju itd.)
- Želi da se oseća umešanim u događanje destinacije i ne želi biti samo turista
- Voli mala iznenađenja, individualni pristup mu mnogo znači
- Aktivan je, i kada je reč o porodicama sa decom ili seniore
- Želi više kraćih, kvalitetnih i pre svega raznolikih odmora i doživljaja/osećanja
- Odmor često organizuje sam, unapred se detaljno informiše o destinaciji, informacije traži na internetu, čita putopisne reportaže i putne vodiče (Bedekere), preporuke prijatelja i poznanika mu mnogo znače.

Prepoznali smo sledeće ključne segmente:

- mladi "urbani"
- mladi "aktivisti"
- porodični "begunci"
- sivi panteri

KAKO DO NAŠIH CILJNIH TRŽIŠTA I SEGMENTA

Ključna usmerenja u novom strateškom razdoblju su:

- Aktivno prušmerenje na B2C segment na bližim odnosno primarnim i nekim prespektivnim tržištima
- Očuvanje i nadogradnja B2B(2C) aktivnosti na udaljenijim tržištima

Vojvodina je za cilj postavila diverzifikaciju turističkih tržišta na račun uvećanja udela srednje udaljenih i bližih tržišta (čime želi da iskoristi pozitivne trendove i dinamiku na tržištima, koji se razvijaju i predstavljaju potencijal), i povećanje prepoznatljivosti vojvođanske turističke ponude kod krajnjih potrošača - turista i sa time udela individualnih putovanja na bližim i srednje udaljenim tržištima. Za razvoj i plasman turističkih proizvoda Vojvodine za ova tržišta potrebno je turistima velikih "Danube cruiser"-a koji su u kratkim posetama koje ne podrazumevaju noćenja, razviti i plasirati proizvode sa ciljno usmerenim dopunskim aktivnostima za uspostavljanje novih veza, kako bi se Vojvodina mogla pozicionirati i kao destinacija za rečne cruisere, u okviru nautičkog turizma.

Strategija distribucije doprinosi ostvarivanju sledećih osnovnih razvojnih ciljeva:

- Diversifikovati turistička tržišta na račun uvećanja udela srednje udaljenih i udaljenih tržišta
- Uvećanje prepoznatljivosti vojvođanske turističke ponude kod krajnjih potrošača - turista i time udela individualnih putovanja na bližim i srednje udaljenim tržištima

Strateška usmerenja na području distribucije:

- Postojeća emotivna tržišta obrađivati na intenzivan i inovativan način
- Disperzija potražnje i smanjivanje zavisnosti od ključnih stranih tržišta (brži rast ostalih tržišta i niži rast ili barem očuvanje postojećih primarnih tržišta na srednjem nivou)
- Iskoristiti pozitivne trendove i dinamiku na tržištima, koji se razvijaju i predstavljaju potencijal

- Razvoj novih potencijalnih tržišta
- Na bližim i srednje udaljenim tržištima usmeriti se u B2C segment komuniciranja i prodaje sa naglaskom promocije Vojvodine u okviru C/JI evropske regije
- Na udaljenim tržištima usmerenje u B2B(2C) segment komuniciranja i prodaje
- Razviti i plasirati proizvode sa ciljno usmerenim dopunskim aktivnostima za uspotavljanje novih veza, kako bi se Vojvodina mogla pozicionirati i kao destinacija za rečne cruisere, u okviru nautičkog turizma

Distribucijski kanali obzirom na udaljenost tržišta:

- Bliža tržišta = B2C (ciljanje, usmerenost na krajnjeg, individualnog potrošača, podizanje prepoznatljivosti i postizanje dodatne vrednosti za gosta)
- Srednje udaljena i udaljenija tržišta = B2B(2C) (rad sa poslovnim subjektima – posrednicima – uspostavljanje partnerske prodajne mreže specijalizovanih partnera u posredničkoj prodaji vojvođanskog turizma na stranim, pre svega srednje udaljenim i udaljenijim tržištima, rad sa avio prevoznicima za uspostavljanje Vojvodine kao avio destinacije.
- Razvoj novog distribucionog kanala koji prelazi granice (implementacija e-prodaje turističkih usluga – razvoj i pokretanje centralnog rezervacijskog sistema, preko CRS uključenje u druge rezervacijske sisteme)

Strategija posrednika se zasniva na uspostavljanju kvalitetne i jake partnerske prodajne mreže:

1. Posrednici da, ali vrlo planski izabrani – usmerenje na manje posrednike tržišnih niša, specijaliste
2. Vrlo ličan, direkstan rad sa posrednicima – izvođenje aktivnosti unapređenja prodaje, usmerene i prilagođene obzirom na pojedinačnog posrednika (sajmovi, prezentacije, studijska putovanja za organizatore putovanja i »šalterske« radnike – znači one, koji neposredno dolaze u kontakt sa potencijalnim turistom, zajednička promocija

- u obliku opremanja prodajnih mesta, oglašavanja, plakata, specijalnih promotivnih projekata)
3. Razvoj stimulativnog sistema za specijaliste (specijalisti za Vojvodinu, a još posebno za pojedinačne specijaliste za pojedinačne turističke proizvode) – projekat Partnerska mreža vojvođanskog turizma (koji sadrži i dopunjuje se i sa partnerima u medijima, institucijama i sl. na ciljnim tržištima) - u okvirima u kojim posrednici dobijaju poseban status (postaju partneri vojvođanskog turizma - npr. promotor, ambasador vojvođanskog turizma) i deluju kao informacijske tačke vojvođanskog turizma (Vojvodina Info-Points) –TOV na ovaj način otvara vrata posrednika i komunikatora, uvek stoji iza njega a takođe ulazi i turistička privreda
 4. Aktivan rad sa partnerima uz uspostavljanje avio linija (avio prevoznik, organizatori putovanja), aktivnosti uz podršku promociji

se izvode usklađeno (partneri, TOV, turistička privreda)

Strategija prema individualnom gostu:

1. Direktna prodaja individualnim gostima na bližim tržištima (sa efikasnom strategijom tržišnog komuniciranja, sa efikasnim korišćenjem savremenih tržišnih puteva i novih medija)
2. Oblikovanje programa lojalnosti za goste - na državnom nivou (sistem skupljanja "kreditnih bodova", različita nagrađivanja, alati pospešivanja prodaje odnosno lojalnosti)
3. Promocija Vojvodine (takođe i u okviru brenda) kao zemlje, koja razvija ponudu i dodatu vrednost za stalne goste
4. Aktivnosti za promenu percepcije Vojvodine kao tranzitne zemlje

4.9. „eTourism“ i primena savremene informacione i komunikacione tehnologije

Pojam „eTourism“ označava novu suštinu turizma, tj. digitalizaciju njegove suštine: putovanje i gostoprinstvo. On je postao ekonomski važan segment koji je proistekao iz brzog prilagođavanja savremenom razvoju informacione tehnologije, širenje globalizacije koja zahteva maksimalnu efikasnost i krupnih ali i malih igrača na turističkom tržištu, i iz pritska turističke tražnje da na unaprežen način rezerviše, iskroji i kupi turističke proizvode. Osnova za razrastanje ovog pojma je pojava interneta (tj. uloge www – World Wide Web-a, kao i e-maila), te i razvoj mobilnih komunikacija i interaktivne – digitalne televizije.

Odnosi na turističkom tržištu između njegovih učesnika su revolucionisani. Komuniciranje turističke tražnje sa turističkom ponudom, komuniciranje subjekata unutar turističke ponude je postavljeno na nove osnove:

a) U prvom slučaju, tražnja preko Web-a (interneta) dolazi do obilja informacija i može veoma konforno rezervisati i kupiti različite turističke proizvode (a sve više i sama učestvovati u njegovom stvaranju – dynamic packaging)

b) U drugom slučaju, stvaranjem Web portala je razvojem „on-line“ turističkog tržišta dostupnost brojnih i raznovrsnih parcijalnih turističkih proizvoda je drastično uvećano.

Svakako, ovo je imalo snažne repeskusije na marketing i on se drastično menja u sledećim domenima:

- a) Od masovnog marketinga ka database marketingu (mnogo više preciznih i ažurnih podataka o potrošačima)
- b) Od masovnih medija ka interaktivnim medijima
- c) Od tržišnog učešća ka obogaćenju odnosa sa potrošačima

- d) Od prodaje ka usluzi potrošačima
- e) Od kreativnosti ka viokoj sofisticiranosti

Sve ove činjenice moraju biti prepoznate i uvažene ako se želi uspeh „Marketing strategije turizma Vojvodine“.

Onda, čim nam se da nekoliko osnovnih pokazatelja vezano za upotrebu interneta u svetu i kod nas može da bude indikativno. Takođe, ukazali smo i na neke mogućnosti i tendencije koje sa sobom nosi „eTourism“.

Turistički informacioni sistemi na internetu su postali sadašnjost. Internet kao mreža svih mreža ima

trenutno preko 100.000 privatnih i javnih mreža. Uloga da uvećava znanja i distribuciju informacija, smanjuje trošak transporta i svih komunikacionih troškova, povećava efikasnost, produktivnost, bolju koordinatorsku funkciju, skraćuje procese odlučivanja, podržava interaktivnost sa svim stakeholderima.

Mogućnosti interneta sužavaju delovanje klasičnih turističkih agencija kao posrednika. Pojavljuju se web agencije i web tour operatori koji će upoznavanjem profila svojih klijenata moći da prikupe informacije o preferencijama i kasnije kroz database marketing pruže „krojenu ponudu“ za ciljanu grupu klijenata.

Internet

WWW je efikasnii globalni protokol komunikacija koji koristi stranicu na kojoj je tekst, grafika, animacija, video i audio za čuvanje, formatiranje i prikazivanje multimedijalnih informacija u umreženom ambijentu.

Internet korisnici - preko 1.4 milijarde korisnika interneta ima svoje potrebe i želje i kreira turističku

tražnju. eTurizam vodi ka integraciji operativnih sistema, maksimizira internu efektivnost, smanjuje broj zaposlenih u back office poslovima, smanjuje broj zaposlenih u domenu komuniciranja sa potrošačima i omogućava potrošačima turistima direktni kontakt sa svim pružaocima turističkih usluga.

Broj internet korisnika u svetu

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
World Regions	Population (2008 Est.)	Internet Users Dec/31, 2000	Internet Usage, Latest Data	% Population (Penetration)	Usage % of World	Usage Growth 2000-2008
Africa	955,206,348	4,514,400	51,065,630	5.3 %	3.5 %	1,031.2 %
Asia	3,776,181,949	114,304,000	578,538,257	15.3 %	39.5 %	406.1 %
Europe	800,401,065	105,096,093	384,633,765	48.1 %	26.3 %	266.0 %
Middle East	197,090,443	3,284,800	41,939,200	21.3 %	2.9 %	1,176.8 %
North America	337,167,248	108,096,800	248,241,969	73.6 %	17.0 %	129.6 %
Latin America/Caribbean	576,091,673	18,068,919	139,009,209	24.1 %	9.5 %	669.3 %
Oceania / Australia	33,981,562	7,620,480	20,204,331	59.5 %	1.4 %	165.1 %
WORLD TOTAL	6,676,120,288	360,985,492	1,463,632,361	21.9 %	100.0 %	305.5 %

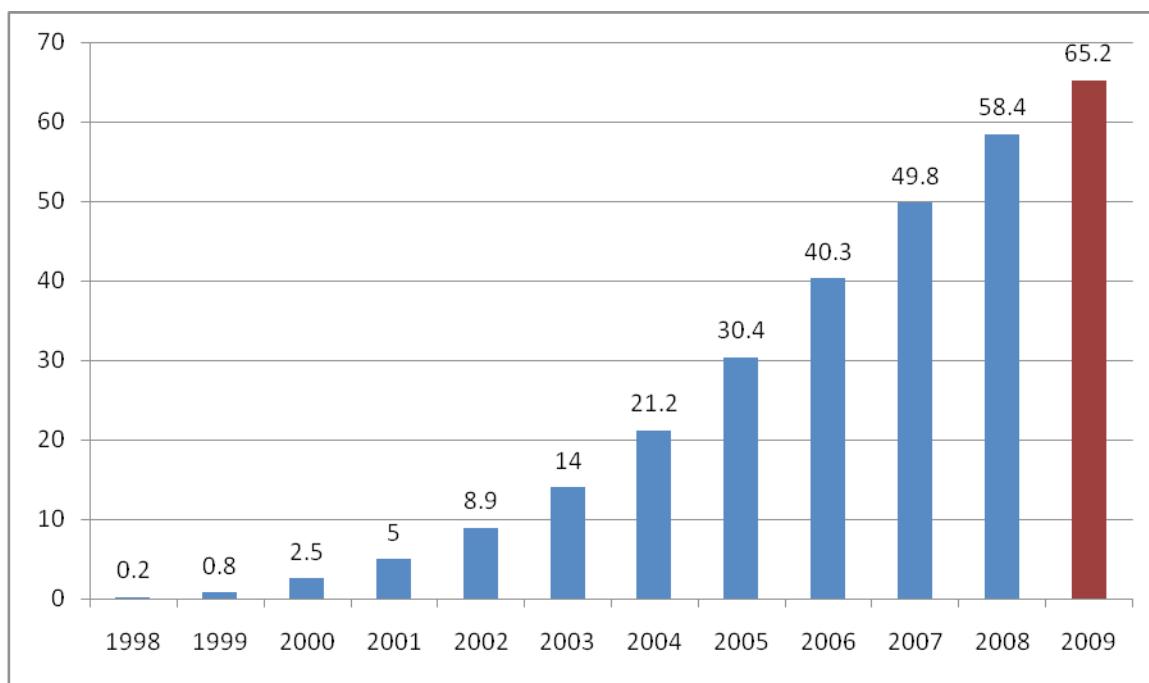
Zašto internet?

- Zato što je u 2008.g. ostvaren promet u turizmu preko interneta od preko 58.4 milijarde eur samo na tržištu EU, što je za 17% povećanje prodaje preko interneta u odnosu na prethodnu godinu a 19% je bilo povećanje u odnosu 2007-2006! 58.4 milijarde je 22.5 % od ukupnog prometa u turizmu ostvarenog u 2008 u EU! To znači da se već skoro četvrtina prometa u turizmu odvija preko interneta! (izvor: Danski institut za istraživanja u turizmu <http://www.crt.dk/UK/staff/chm/trends.htm>)
- Ranije su se putnici oslanjali na putničke agencije koje su im obezbedjivale potrebne informacije i osiguravale rezervacije, a danas je moderni putnik potpuno nezavisан od agencija i sve mu je udaljeno tačno na jedan klik.

Mogućnost prezentovanja ponude na internetu – revolucija u prodaji turističkih proizvoda

- Mogućnost dobijanja brzih informacija putnicima je donelo jedno sasvim novo iskustvo u planiranju putovanja, istraživanju destinacija i samom načinu rezervisanja. Internet je u turističkoj industriji imao značajan uticaj i na poznate brendove – avio kompanije, hotele i velike rent-a-car firme koje se ne mogu više oslanjati samo na vrednost sopstvenog imenena brenda što je godinama bio slučaj.
- Sa druge strane, internet je omogućio malim i srednjim pružaocima usluga potpuno ravnopravnu bitku na globalnom tržištu.

Trends in overall online travel market size - Europe 1998 - 2008..2009

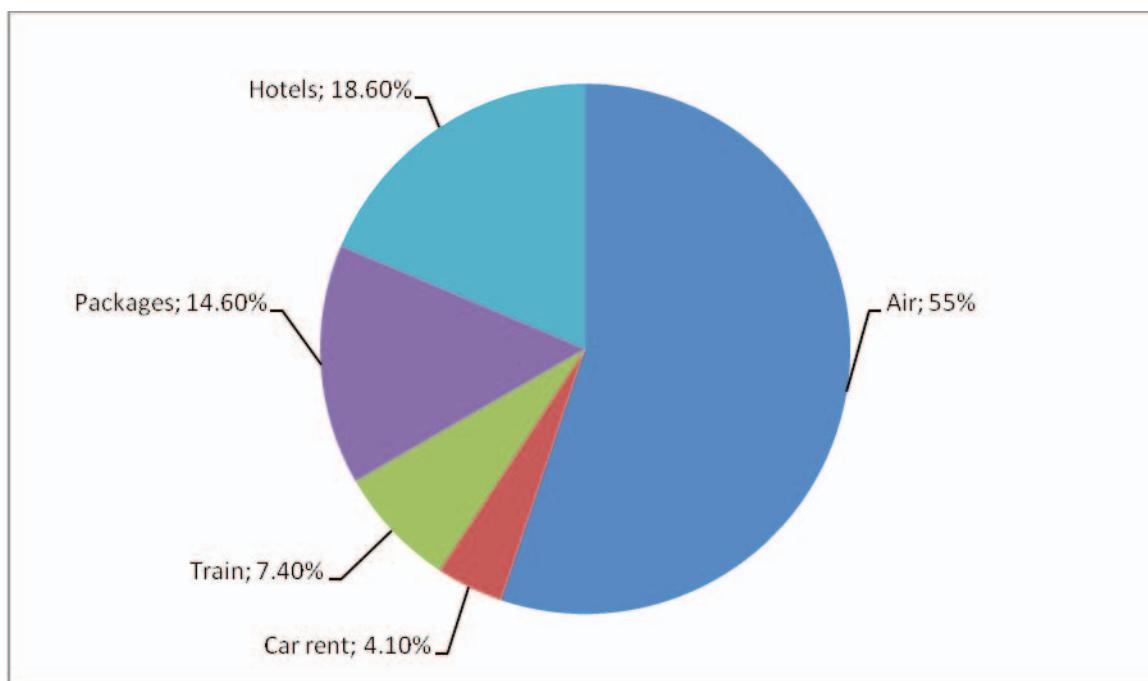


Source: Carl H. Marcussen Centre for Regional and Tourism research, www.crt.dk/trends, 03. March 2009

Online biznis u turizmu počinje krajem devedesetih godina prošlog veka. Osamdesetih i devedesetih su postojali GDS-ovi – globalni distributivni sistemi – B2B – business to business (Amadeus, Sabre, Galileo, Abacus, Infini) – uz rezervacije avio prevoza ponuda i smeštaja i rent-a-car-a, kasnije i brodskih i voznih karata – u početku putem poprečnih veza. Pojavom interneta ovi sistemi svoje poslovanje polako sele na internet (i dalje su B2B) ali ogromna ulaganja u predjašnji način poslovanja ne omogućava im brz prelazak na novi način poslovanja i korišćenje svih njegovih pogodnosti.

Značajnu promociju i prodaju preko interneta počinju ostvarivati low cost avio kompanije koje su svoje kompletno poslovanje bazirali na direktnoj prodaji preko interneta B2C (business to client), bez posrednika, uz maksimalno jačanje svojih brendova kroz online i off line kampanje. Sa pojmom ovih kompanija počinje nagli rast prodaje usluga u turizmu preko interneta.

**The European online travel market
by type of service (EUR 58.4 bn., 2008)**

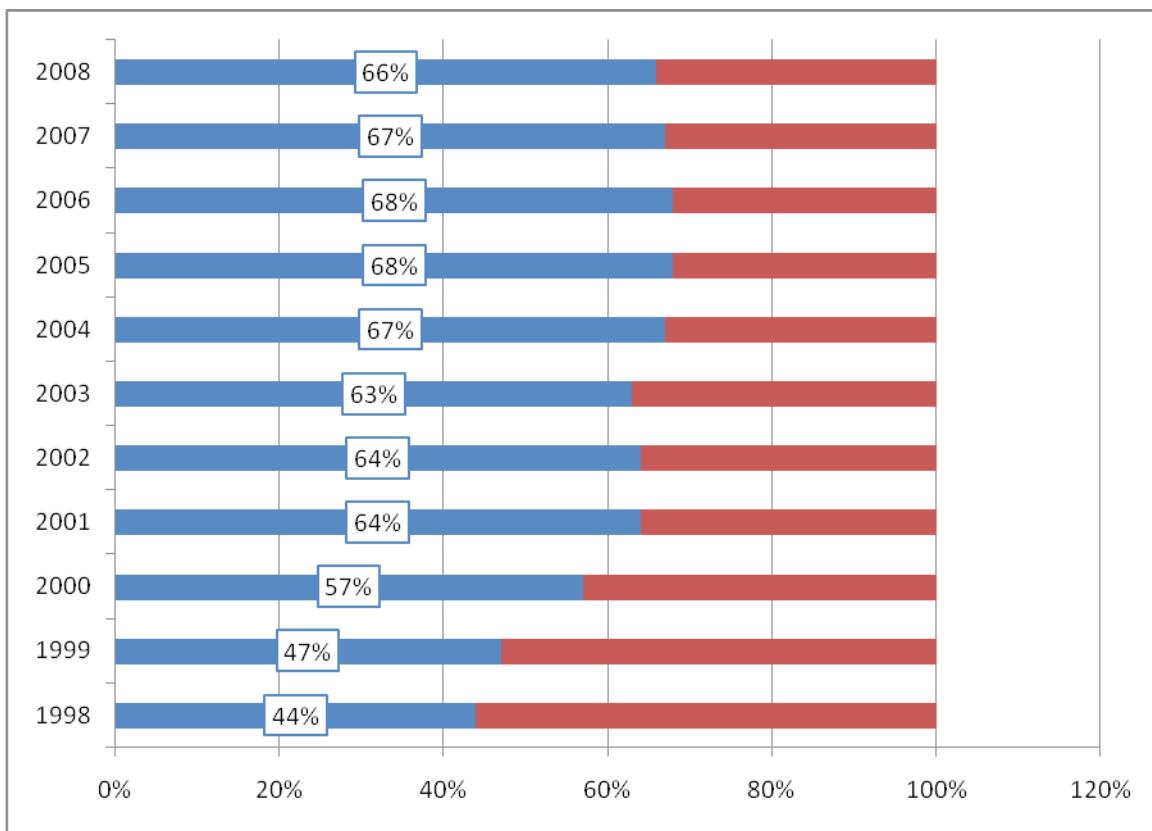


Source: Carl H. Marcussen Centre for Regional and Tourism research, www.crt.dk/trends, 03. March 2009

Internet je omogućio da klijenti sami biraju i rezervišu svoja putovanja i tako postanu svoji agenti. Od svih usluga koje se preko interneta nude turistima najzastupljenija je prodaja avio karata koja je zaslužna za više od polovine transakcija u putničkom sektoru na internetu.

Usresredjenost GDS-ova na bitku oko prodaje avio karata i nedovljno korišćenje svih pogodnosti koje sada nudi internet u promociji vešto koriste novi igrači na tržištu. Pojavljuju se rezervacioni sistemi i online agencije koje će omogućiti mnogo bogatiji pregled informacija o hotelima, fotografije i sa mnogo većom fleksibilnošću.

Trends in the European online travel market - by channel



Source: Carl H. Marcussen Centre for Regional and Tourism research, www.crt.dk/trends, 03. March 2009

U odnosu na ukupnu prodaju preko interneta direktna prodaja je prošle godine bila 66% u odnosu na 67 i 68% u prethodnih 3-4 godine. Treba napomenuti da veliki deo ovih rezervacija „vuče“ prodaju avio karata preko direktnih sajtova low cost kompanija. Kada govorimo o hotelima, primetna je želja klijenata da uporede cene, sadržaje koje hoteli nude, udaljenosti i sl. tako da pojedinačni sajtovi hotela tj. direktna prodaja preko interneta neće imati značajniju ulogu u prodaji iako je postojanje web sajta hotela preporučljivo. Izuzetak su CRS sistemi (Central Reservation System) – rezervacioni sistemi velikih lanaca hotela koji se trude da kroz formiranje sopstvenih rezervacionih sistema zadrže što više provizija za sebe. Npmenućemo da je ulaganje u rezervacione sisteme izuzetno skupo te otuda i nije svima mogućno.

Novi trendovi u rezervacijama ponuda menjaju online tržište turizma i putovanja. Nove tehnologije omogućavaju posetiocima web stranica poređenje

cena u pojedinačnim turističkim destinacijama po najrazličitijim kriterijumima. Moguće je kombinovati ponude, sofisticirani web sajtovi predlažu akcije, sugerisu najbolje izvore, posetioci hotela ocenjuju sadržaje i savetuju druge putnike u vezi provođenja odmora u pojedinom objektu. Za korisnike su stvari idealne, a za igrače na tržištu stvari su se zahuktale.

„Expedia“, „Orbitz“, „Travelocity“ a sada i sve više lokalnih i regionalnih rezervacionih sistema nude putnicima sjajne mogućnosti poređenja cena, pregleda po svim mogućim kriterijumima i olakšavaju donošenje odluke o rezervisanju.

- Globalni internet rezervacioni sistemi: Booking, HRS, Expedia, Lastminute, Whl,...
- Regionalni: Justbookit, 1 big Europe,...
- Lokalni: Budapesthotelreservations, hotels-Paris, VisitBritain, VisitSerbia, ...)
- Rezervacioni sistemi mogu biti i sastavni

- delovi većih turističkih portala: www.Expedia.com, www.Travelocity.com, www.visitserbia.org, ...
- Samostalni rezervacioni sistemi: www.booking.com, www.hrs.com, ...
- Affiliate partnerstva: www.tripadvisor.com, www.jat.com,

Različiti pristupi hotelima:

- Diretno uključivanje hotela u sisteme
- Kroz GDS-ove i organizatore putovanje
- Povezivanja kroz XML sa više rezevacionih sistema (primer VisitSerbia – Justbookit, JT travel, ...)

Nekoliko aktera se bori za rezervacije na internetu. Pre svega rezervacioni sistemi i online agencije, zatim brand web sajtovi (CRS sistemi) koji sve više žele preuzeti stvari u svoje ruke kako bi se što manje morali odricati finansijskih namenjenih provizijama. Zatim rezervisanja kroz turističke pretraživače tj. portale koji nude i informacije o destinacijama. Pored ovih igrača, primetan je i trend virtualnog partnerstva različitih pružalaca usluga gde se na sajtu pružaoca jedne usluge nude i druge usluge. Ova saradnja se najbolje ogleda kroz saradnju avio kompanija, zatim železničkih kompanija koje sada osim rezervisanje njihovih karata nude i rezervacije smeštaja, rent-a-car usluge i slično. Naš JAT airways od decembra prošle godine nudi smeštaj u Srbiji u saradnji sa VisitSerbia.org i Hotel.info za smeštaj van Srbije i rent-a-car usluge u saradnji sa kompanijom Sixt.

Online business traži konstatne inovacije i maštovito prezentovanje ponuda koje putnike stavljuju u prvi plan i nude im najbolju moguću uslugu po najnižoj mogućoj ceni. Personalizacija je u svim segmentima online poslovanja postala najvažnija i sve ide u tom pravcu. Blogovi, komentari putnika, ocenjivanje usluga, društvene grupe i drugi alati za slobodnu komunikaciju i izražavanje mišljenja. Koliko je to dobro zbog promotivne aktivnosti, može biti i kontraproduktivno usled negativnih iskustava i mišljenja drugih potrošača. Sa druge strane kreiranje promotivnih kampanja na tržištima moraju obuhvatiti i sve ove nove vidove promocije.

Potencijalni turisti na internetu traže: Informacije o destinacijama, mogućnost rezervisanja smeštaja i prevoza do željene destinacije, utiske drugih putnika o destinaciji i turističkim uslugama. Na području turizma deluju dobavljači, posrednici i potrošači – turisti. Vrlo je lako razumeti njihov odnos, ali je uticaj informacione tehnologije (Interneta) često skriven.

Pojavom Interneta došlo je do snažnih promena u strukturi turističke industrije i to u sledećim domenima:

- Povećani su fleksibilnost, praktičnost, transparentnost.
- Omogućen je prikaz stanja poslovanja u stvarnom vremenu.
- Osigurano je trenutno slanje pouzdanih informacija
- Omogućen je direktni pristup krajnjim potrošačima
- Smanjeni su organizacioni i distributivni troškovi
- Postignuta je personalizacija i nove usluge dodatnih vrednosti
- Promenjena je struktura troškova marketinga
- Podstaknuto je nestajanje posrednika – ubrzano je pojavljivanje novih posrednika. Nastaju novi posrednici na Internetu, a tradicionalni posrednici moraju menjati uloge.

Kako su turisti u Evropi koristili internet za prikupljanje informacija o destinacijama i donošenju odluke? Dok je 1997. tek mali postotak ljudi (1,7%) koristio Internet, danas više od polovine turista koristi upravo ovaj oblik informisanja. Ostali tradicionalni oblici informisanja: informacije dobijene od prijatelja, raniji dolazak, turističke agencije, brošure, novine i časopisi, televizija, ustupili su mesto, kao sredstvo komunikacije, B2C internetu.

Internet je omogućio:

1. povećanje konkurentnosti
2. povećao je mogućnost uticaja pružaoca usluge na cene
3. povećao je mogućnost uticaja kupaca na cene

Povećanje suparništva između postojećih pružalaca usluga nastaje zbog toga što Internet smanjuje razlike između njih: povećana je transparentnost poslovanja i oni mogu nadzirati jedni druge, oponašati uočene inovacije i prilagođavati cene. Suparništvo je podstaknuto mogućnošću globalnog prikazvanja ponude, stvaranjem partnerstva, direktnim pristupom tržištu, manjim ukupnim troškovima i mogućnošću da se mala i srednja turistička poduzeća reklamiraju samostalno.

Rezervacioni sistemi omogućavaju turistima mogućnost poredjenja cena, usluga, uslova rezervisanja, mogućnost pregleda fotografija, spoznaje utisaka drugih turista koji su već koristili odredjene turističke usluge.

Pružaoci usluga se lakše prilagođavaju na cene jer nadzorom konkurenциje trenutno mogu reagovati na promenu tražnje.

Internet je uveo nove igrače u igru.

Broj korisnika Interneta u Srbiji prema načinu povezivanja:

Dial up 492.816 korisnika 76,8 %
ADSL 211.000 korisnika 8,9 %,
Kablovski Internet 120.000 korisnika 14,1 % ,
Bežični Internet 35.000 korisnika 4,1 %,
Mobilni internet 256.000 korisnika. 3,5 %
ISDN 1,3 %.

Pristup od kuće 84,3 % 26, % koristi s posla, 12,4 % iz škole ili sa fakulteta
9,3 % iz internet kafea.
Pol 31 % muškaraca i 17 % žena
Uzrast od 15 do 29 godina 48,8 %; od 30 do 39 godina, 34 %
od 50 do 64 godine 11 % ; 65 godina 0;
Studenti i učenici 66 odsto ih koristi / u zemljama Evropske unije 90 odsto.

Internet u odnosu na druge medije u Srbiji

TV Nacionalna cena 1 sekunde 10-120 eur (30 sekundi prosečna dužina spota)
Budžet za kampanju max 1 mesec 3.000-100.000 eur

Radio nacionalni cena 1 sekunde 1-10 eur
Budžet za kampanju max 1 mesec 200-4.000 eur
Štampa nacionalne dnevne novine, magazini, časopisi,.. 200-1.000 eur.
Budžet za kampanju max 1 mesec 300-3.000 eur
Outdoor Bilbord 300–350 eur mesečno jedna strana
Budžet za kampanju max 1 mesec 300-3.000 eur

Internet baner, PR članak max 1 mesec 30-120
Budžet od 100-1.500 eur na godišnjem nivou svih 365 dana
U nastavku, dajemo osnovne podatke o dva domaća Web portal:

- Visit Serbia.org i
- SerbiaTouristGuide.com.

Stečeno iskustvo, delokrug rada, dometi na tržištu, potencijali za širenje ovih portala moraju se uzeti u obzir u marketing turizma Vojvodine.

Visit Serbia rezervacioni sistem

The screenshot shows the homepage of VisitSerbia.org. At the top, there's a banner with a river landscape and the text "Discover Undiscovered". To the right is a "Grand Prix of Serbian tourism" award icon. On the far right, there's a "Customer Service" section with contact information: phone numbers 381(0)214724088 and 381(0)216624823, working hours (Monday-Friday 08:00-20:00, Saturday 09:00-14:00), and an e-mail link. Below that is a message bubble saying "I'm offline".

The main content area has a sidebar with links to various tourism categories like "Home - Tourism in Serbia", "Accommodation in Serbia", "News", "Events", "Serbia tourism", "Regions & cities", "About us", and "Tours". The main content area features sections for "Welcome to the first online reservation service for accommodations in Serbia", "Book your hotel in Belgrade, Novi Sad or other Serbia cities online.", "Visit Serbia Reservation Service (VSRS)", and "VisitSerbia Card". The "VisitSerbia Card" section includes a photo of a night scene and text about getting the card for free with reservations. There's also a "Find hotel, motel, hostel" search form and a "Media partner" section featuring "marketing centar".

Tokom 2005. godine počeo je sa radom rezervacioni sistem VisitSerbia.org koji je hotelima ponudio besplatno uključenje u sistem, online prisustvo tj. uvid u trenutnu raspoloživost smeštajnih kapaciteta, mogućnost momentalnog potvrdjivanja smeštaja i plaćanje usluge na recepciji. U prvoj godini poslovanja svega se 6 hotela uključilo u sistem. Novi način promocije zahtevao je pre svega promenu u načinu razmišljanja menadžmenta u hoteljerstvu. Taj proces se sporo odvijao jer je u februaru 2008 u sistemu bilo tek 40 online hotela da bi posle godinu dana tj. danas blizu 90 hotela.

Kao mala i fleksibilna kompanija, turistička agencija "Magelan" koja je razvila ovaj sistem se brzo prilagodila tržištu i kroz sistem ponudila i mogućnost off line rezervisanja smeštaja. Ipak hoteli koji su

bili u online sistemu su beležile mnogo veći broj realizovnih rezervacija te su se mnogi objekti odlučili za prelazak na online. Danas je uvedeno i pravilo da u offline sistemu ne mogu više biti objekti koji imaju manje od 20 soba. U off line sistmu je trenutno oko 150 objekata. Međutim, sve zajedno, ovo je tek oko četvrtinu svih smeštajnih objekata u Srbiji.

Online sistem omogućava hotelima da sami određuju uslove pod kojima klijenti mogu rezervisati smeštaj kao i troškove naplate za no show putnike.

Internet je prisilio hotelski sektor da se prilagodi novoj tehnologiji. Omogućena je ravnopravna trka za klijente između starih i novih objekata koji se pojavljuju na tržištu. To je posebno značajno za nove male privatne pansione i hotele koji sada

ravnopravno mogu konkurisati hotelskim lancima i hotelima sa tradicijom a koji nemaju dovoljno materijalnih sredstava za marketinške kampanje, nastupe na stranim sajmovima i sl. Pojačana transparentnost povećava uporedivost cena a hoteli imaju mogućnost da brzo i lako uskladjuju cene u odnosu na konkureniju, tražnju, dešavanja i sl. Rezervacioni sistem VisitSerbia omogućava čak i kreiranje određenih paket aranžmana od strane hotela tj. pružanje dodatnih usluga kroz cenu sobe. Na primer hotel "Šumadija" iz Beograda je ponudio pakete za vikend koji u okviru cene smeštaja (koja se ne razlikuje mnogo od cene radnim danom) usluge razgledanja i izleta iz Beograda i sl. Banje mogu uz osnovnu cenu smeštaja ponuditi i usluge bolesničkog dana i sl. Ovi hoteli su u sistemu posebno obeleženi paketićem i na taj način se dodatno promovišu na rezultatima pretrage u sistemu.

[VisitSerbia.org](#) je jedini domaći online sistem. Osim rezervacionog sistema ovaj sajt je i turistički portal koji pruža informacije o destinacijama u Srbiji. Sajt je na srpskom i engleskom jeziku i sa po nekoliko stranica na holandskom, norveškom, nemačkom jeziku. Rezervacioni sistem je za sada samo na srpskom i engleskom.

Obzirom na značaj pružanja informacija na jezicima onih koji vrše rezervacije i turistički portal i rezervacioni sistem bi trebalo prevesti na druge jezike (nedostaju finansijska sredstva).

Osim ovog sajta postoje još neki sajtovi koji pružaju informacije o hotelima ali uglavnom informativnog karaktera, vrlo često samo sa brojevima telefona, ponekada sa linkovima ka sajтовima hotela (postavljanje linka se naplaćuje). Na internetu se mogu naći i neki sajtovi koji su imali ambiciju da postanu online sistemi ali projekti nisu završeni. Takođe ima sajtova koji sebe predstavljaju kao online sistem a nude offline rezervisanje, tj. rezervacije na upit. To govori o nepoznavanju terminologije i uopšte načina poslovanja online sistema kreatora tih sajtova. Dakle, ozbiljna konkurenca ne postoji.

U odnosu na stranu konkurenčiju, situacija je znatno

drugačija. Na tržištu su prisutni [Booking.com](#) i [HRS.com](#) kao globalni internet rezervacioni sistemi (B2C). Lako imaju svojih prednosti u odnosu na VisitSerbia.org, [VisitSerbia.org](#) svoje mesto na tržištu traži kroz pružanje i drugih turističkih informacija, širom ponudom hotelskog smeštaja širom Srbije i najvažnije: poznavanjem lokalnog tržišta i mogućnošću da potencijalni klijent direktno kontaktira službenika VisitSerbia i dobije i druge informacije koje ne bi mogao dobiti od stranih rezervacionih sistema.

Globalnim rezervacionim sistemima su uglavnom interesantni hoteli i pansioni u velikim gradovima dok je orientacija VisitSerbia.org-a takođe i prema manjim objektima i manjim mestima u Vojvodini i Srbiji.

I [booking.com](#) i [VisitSerbia.org](#) imaju plaćene kampanje na Google-u. Budžet VisitSerbia za kampanju na Google se kreće između 500-1000 eur mesečno. Primetno je da je kampanja Booking.com-a znatno skuplja dok se VisitSerbia nešto bolje kotira na organskim rezultatima pretrage. Ipak prednost Bookinga je što već ima stalnu klijentelu koja redovno koristi ovaj sajt za sva svoja putovanja. HRS ne pravi kampanje već se uglavnom oslanja na svoje emitivno tržište – Nemačku i svoje stalne klijente. Sličan je i cilj VisitSerbia rezervacionog sistema.

Za očekivati je da će [HRS](#) zadovoljiti svoju tražnju sa uključenjem najvažnijih hotela iz većih gradova u Srbiji. [Booking.com](#) ima primetno veće ambicije u odnosu na [HRS](#) na našem tržištu ali ono što izdvaja sajt VisitSerbia u odnosu na oba ova sistema je poznavanje destinacije i mogućnosti ličnog kontakta između klijenta i operatera na rezervacionom sistemu. Za razliku od ovih a i drugih rezervacionih sistema gde je kompletan proces rezervisanja automatizovan i sve rade "roboti" tj. softveri, na sajtu VisitSerbia je omogućen i chat preko skyp-a za sve one koji imaju određena pitanja. Operateri VisitSerbia sistema su u mogućnosti da u direktnom razgovoru sa klijentima zaključe koji smeštaj možemo preporučiti u odnosu na profil klijenta i taj lični odnos sa klijentom je ono čini prednost u odnosu na druge strane sisteme za klijente koji ne žele da sav posao obavljaju sa mašinama i robotima.

B2B

Mnogi rezervacioni sistemi razvijeni su kao B2B sistemi. Vojvodjanskih i srpskih hotela nema mnogo (ili gotovo uopšte) u ovakvim sistemima, jer oni podrazumevaju proviziju u rasponu od 25% -50% od recepcijiske cene. Ovo je prodaja smeštajnih kapaciteta uvek preko agencija tj. posrednika. Ovlike provizije podrazumevaju više učesnika u lancu prodaje i širu distributivnu mrežu. Ovakve provizije zahtevaju i ozbiljniji turooperatori i hole saleri. Medjutim tokom 90-tih godina agencije su izgubile svoju ulogu u incoming poslovanju te su hoteli dugi niz godina radili bez posredstva (domaćih) agencija. Ovaj problem uzrokuje i manju mogućnost širenja distributivnih kanala koje su obično agencije realizovale kroz svoje mreže partnera.

Na sajmu u Berlinu 2009. g. VisitSerbia je postigla dogovor sa jednim velikim nemačkim rezervacionim sistemom da kroz XML veze povežemo naše objekte u njihov sistem i tako obezbedimo pristup njihovim klijentima. Njihov sistem je povezan i sa GDS-ovima tako da bi naši hoteli automatski bili i u Amadeus-u, Sabre, i drugim. Uslov za uključenje u njihov sistem su ove velike provizije. Na našim hotelima je da spoznaju značaj uključenja u ovako velike distributivne sisteme i ulogu provizija u ovakovom načinu poslovanja.

B2C

Business to client se razvijaju na nekoliko načina: online rezervacioni sistemi i sajtovi hotela i direktna prodaja.

Rezime: online sistemi mogu biti i B2B i B2C. Razlika je u provizijama i širini distributivne mreže. Ipak ne mora značiti da će veća mreža i veća provizija omogućiti i veći broj rezervacija.

U svakom slučaju, klijenti sada imaju znatno veću mogućnost izbora, informacija, mogućnost poređenja, omogućena im je veća transparentnost, praktičnosti i fleksibilnost.

VisitSerbia spada u B2C turističke portale što znači da osim mogućnosti rezervisanja smeštaja direktno klijentima nudi i informacije o destinacijama u Srbiji.

VisitSerbia.org je rezervacioni sistem i turistički portal o Srbiji koji je pre svega započeo misionarski posao edukovanja naših turističkih radnika o modernim načinima poslovanja. Vrlo su evidentni problemi sa kojima se susrećemo kod hotela koji se prvi put priljučuju sistemu. Najčešći problemi su: neažuriranje podataka o popunjenoći sistema, zatim lažno prijavljivanje no show gostiju, neažuriranje cena, postavljanje loših fotografija na sajt, neadekvatni opisi ili ne postavljanje kompletnih podataka o hotelu. Naravno problem kod novih objekata je i njihovo neplaćanje provizije. To se dešava najčešće na početku saradnje. Kasnije, sa porastom broja rezervacija i ovi problemi nestaju.

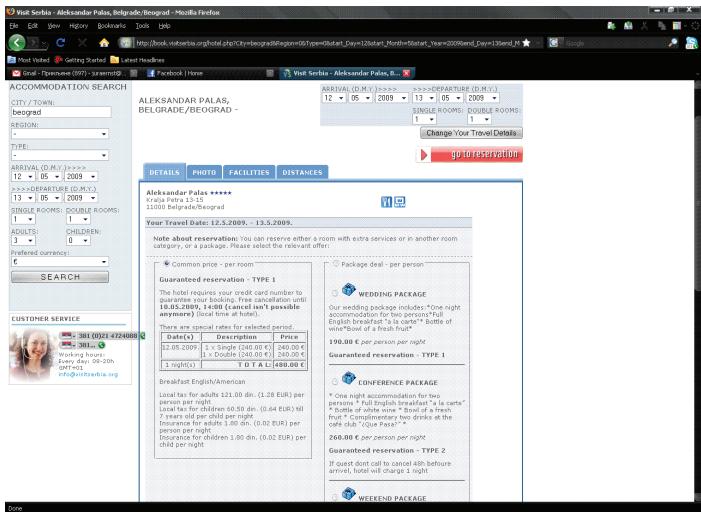
Kako funkcioniše VisitSerbia rezervacioni sistem?

Sa aspekta klijenta za online rezervisanje:

Klijent na pretraživaču bira prvo jezik na kojem želi pretragu i rezervisanje, zatim mesto, datum putovanja, vrstu sobe, valutu u kojoj želi da uporedi cene. Klikom na „traži“ dobijaju se rezultati pretrage – u gornjem delu su hoteli koji su online i za koje je moguće dobiti momentalnu potvrdu rezervacije, zatim slede apartmani i drugi objekti za koje se rezervacije rade na upit – off line.

The screenshot shows the VisitSerbia.org search results page. The search criteria are: CITY/TOWN: Beograd; REGION: Belgrade; TYPE: Hotel; ARRIVAL DATE: 13.05.2009; DEPARTURE DATE: 14.05.2009; NUMBER OF ROOMS: 1; ADULTS: 1; CHILDREN: 0; Preferred currency: €. The results table includes columns for Hotel, Category, Price per night, Breakfast per person, and Booking. Some rows are marked with a red asterisk, indicating they are online. The table lists several hotels like Komak, Tasmajdan kralj Petar I, Elegance, and Excelsior, along with their room types, prices, and availability status (P, B, R).

Na rezultatima pretrage klijenti imaju mogućnost poređenja smeštajnih objekata po ceni, udaljenosti, nekim uslugama koje pružaju. Klikom na određeni hotel dobijaju se detaljne informacije o uslovima rezervisanja, ceni, opisima, fotografijama, sadržajima u hotelu i sobama, načinima plaćanja (uvek na recepciji), udaljenostima, ...



Po odabiru objekta klijent popunjava formular za rezervisanje. Ako je hotel zahteva garantovanu rezervaciju, klijent mora ostaviti i broj kreditne kartice kao garanciju dolaska. Ovi podaci se ostavlaju na posebno zaštićenoj stranici ([https](https://)) što dokazuje i međunarodni certifikat Geotrust koji se obnavlja svake godine.

Po popunjavanju traženih podataka i klikom na "rezerviši" klijent dobija informaciju da je uradio rezervaciju i istog trenutka mu na mail stiže potvrda o rezervaciji na jeziku na kojem je i obavio proces rezervisanja.

Bez obzira na jezik na kojem je rezervacija uradjena, hotel će dobiti informaciju o rezervaciji na srpskom jeziku. Na istoj će biti navedeni svi podaci o klijenti i obračun za naplatu po cenama koje je hotel sam uneo u sistem. U slučaju da hotel nije ažurirao podatke o cenama ili zauzetosti, hotel MORA obezbediti sobu i naplatiti onako kako piše na potvrdi koju je dobio klijent.

Klijenti usluge plaćaju na recepciji.

Hotel se ugovorom obavezuje da će u sistem unositi iste ili niže cene nego na recepciji (hoteli koji ostvaruju više rezervacija kroz sistem(e) su shvatili da im je bolje da im je na internet rez. sistemima cena nešto niža nego na recepciji jer time podstiču klijente da rezervišu preko sistema i time smanjuju troškove ljudstva u službi prodaje. Takođe, ne moraju odgovarati na brojne upite koji stižu preko njihovih web sajtova. VisitSerbia svojim klijentima garantuje najpovoljnije cene.

VisitSerbia je iz tih razloga omogućila hotelima da na svoje sajtove postavljaju pretraživač na kojem će biti samo njihovi hoteli (jedan ili više hotela iz lanca). Po potpisivanju ugovora i prihvatanju svih uslova saradnje, hoteli dobijaju svoje šifre i lozinke za pristup sistemu preko interneta gde unose sve svoje podatke, cene, fotografije i odmah blokiraju termine u kojima više nemaju mesta.

Na kraju svakog meseca VisitSerbia šalje hotelima obračun svih rezervacija (automatski softver obraduje sve podatke). Na ovim obračunima hoteli mogu da vide ne samo podatke o klijentima i obračun naplate već i affiliate partnere preko kojih su rezervacije stigle (ako nisu direktno sa VisitSerbia). Hoteli imaju rok od tri dana da unesu eventualne izmene u obračun (ako su neki klijenti ostali duže ili kraće, no show putnike i sl.). Sve no show goste operateri na VS proveravaju i tada se pravi konačna faktura. Lažno prijavljivanje no show gostiju je jedan od razloga za momentalni raskid ugovora.

Praćenje svih realizovanih rezervacija i fakturisanje je maksimalno pojednostavljen i nema komplikovanih računa.

Najvažniji uslovi ugovora:

- Hotel odgovara za tačnost i ažurnost podataka na sajtu
- Cena u RS neće biti veća od recepcijске – uvek najpovoljnija
- Hotel mora garantovati rezervisani sobu
- Korektan odnos prema gostu
- Korektan odnos prema RS

Hotel sam određuje uslove pod kojima će odobriti rezervaciju:

- Standardna – ničim garantovana – klijentima najpovoljnija. Procenat ne realizovanih izmedju 10-20%.
- Garantovana sa mogućnošću besplatnog storniranja – garantovanje je kreditnom karicom. Klijent može do odredjenog roka besplatno stornirati. U slučaju ne otkazivanja i ne pojavljivanja gosta, hotel ima pravo naplatiti jednu noć. Ako imaju mogućnost

izbora ili ne žele određeni hotel, klijenti će radije birati hotele koji nude standardnu rezervaciju.

- Garantovana rezervacija sa ne mogućnošću besplatnog storniranja – hoteli mogu ponuditi ovaj vid rezervisanja kada ne žele rizikovati da se klijent neće pojavit. Najčešće za vreme velikih manifestacija i kada je tražnja veća od ponude. Klijenti izbegavaju ovaj vid rezervisanja. Hotel sam fakturiše usluge klijentu.

Tehnički preduslovi za uključenje u VisitSerbia – internet konekcija (i kompjuter) i faks aparat. Za garantovane rezervacije i POS terminal koji može da radi preautorizacije (i naplatu bez fizičkog prisustva kartice).

- Do kraja godine besplatno, u toku druge(i svih ostalih) kalendarske godine do prvih 50 rezervacija, besplatno
- Provizija minimum 10%
- Unošenje podataka o hotelu 50-100 eur (hotel može samostalno uneti podatke besplatno)

Sistem je lak za upravljanje. Hoteli u svakom trenutku mogu menjati uslove prodaje, specijalne cene, blokirati prodaju za određene datume, postaviti paket ponude,...

- Uključivanjem u ovaj sistem hoteli dobijaju besplatan marketing na domaćem i inostranom tržištu, stručnim sajmovima i internetu.

Mogućnost dodatne promocije

Affiliate partnerstvo

Affiliate partnerstvo podrazumeva da neki drugih sajtovi na svoje stranice postave pretraživač VisitSerbia i omoguće svojim posetiocima da urade rezervacije smeštaja kroz naš sistem. Affiliate partner preko svoje šifre i lozinke može da uđe u svoj deo sajta i da prati status rezervacija koje se ostvaruju kroz njihov sajt. Affiliate partneri ostvaruju proviziju realizovane rezervacije.

VisitSerbia nudi ovaj vid promocije drugim sajтовимa. Najznačajniji partner je JAT (www.jat.com) a zatim su tu turistička organizacija Beograda, Srbije, Vojvodine, druge turističke orgnaizacije, Novosadski sajam i sl. Ovo je značajan vid promocije hotela jer ne zahteva ni dinara ulaganja a ostvaruje se dodatna promocija. Ipak, mogla bi se ostvariti saradnja sa još nekim sajтовимa koji imaju kvalitetnu publiku zainteresovanu za turizam.

Saradnja sa drugim partnerima

VisitSerbia.org je potpisala ugovor sa dva značajna turistička portala. Justbookit i WHL.

Justbookit je madjarski rezervacioni sistem (www.justbookit.hu) u kojem će prema potpisanim ugovoru nastati i www.justbookit.rs. Na oba ova sajta kao i na ostalim partnerskim sajтовимa (www.justbookit.at, www.justbookit.se,i druge verzije prilagodjene za ukupno 10-tak evropskih zemalja) svi hoteli koji su online u sistemu VisitSerbia će automatski biti vidljivi i na ovim sajтовima. To omogućavaju moderne tehnologije putem XML veza tako da će podaci koje hoteli budu menjali na svojim administrativnim stranama automatski biti vidljive i na svim ovim drugim justbookit sajтовima. Kako bi se naši hoteli što bolje predstavili ovim tržištima biće neophodno prevod tekstualnih opisa hotela. Način funkcionisanja je gotovo identičan VisitSerbia sistemu i omogućava online rezervisanje.

WHL je projekat koji je započela Svetska banka i koji se danas samostalno razvija. Nastao je iz želje da se promoviše turizam u nerazvijenim zemljama ali danas je ovo sajt u kojem svoju ponudu prezentuje oko 80 zemalja sveta. Akcenat je na manjim smeštajnim kapacitetima, predstavljanju manje poznatih destinacija i uopšte ponude koja je usmerena turistima koji traže autentičan doživljaj. Ovaj sistem funkcioniše off line, sa plaćanjem usluga unapred i zahtevaće nekoliko meseci da se napuni baza podataka uključivanje ponuda izleta. Na stranici ovog sajta će se naći hoteli u Vojvodini i Beogradu. Najznačajniji partner WHL-a je Lonely planet, svetski poznat izdavač turističkih publikacija i brošura te je za očekivati da će ovaj izdavač uz uskoro napraviti i vodič za Srbiju.

Statističko praćenje

Statističko praćenje posećenosti sajtova i rezervacija koje se realizuju mogu dati značajne informacije koje mogu koristiti u praćenju i kreiranju aktivnosti. Mnogi od alata za praćenje nude se besplatno kao što je Google Analytics koji omogućava praćenje mnoštva informacija o klijentima koji posećuju sajt, odakle su, koliko se dugo zadržavaju, kako su došli do sajta (preko organskih rezultata preko pretraživača, preko partnerskih sajtova ili direktno ukucavajući adresu sajta), preko kojih ključnih reči su došli, na koje stranice su ušli, kako su se kretili kroz sajt i sa kojih stranica su otišli, iz kojih zemalja ili regiona su posetioci, koliko su se dugo zadržali na sajtu itd. U kombinaciji sa Google Adwordsima može se pratiti domet plaćene kampanje koja se kreira preko Adwordsa. Adwordsi omogućavaju kreiranje kampanja na precizno definisanim tržištima, vreme prikazivanja oglasa medju sponzorisanim oglasima na rezultatima pretrage, sredstva uložena u kampanju, i dr. Kombinovanje Analyticsa i Adwordsa mogu se pratiti precizno i podaci o klijentima koji su došli na sajt preko Adwordsa. Google Optimizer je još jedan Google-ov servis koji omogućava kombinovanje sa klasičnim kampanjama tj. praćenje učinovitosti

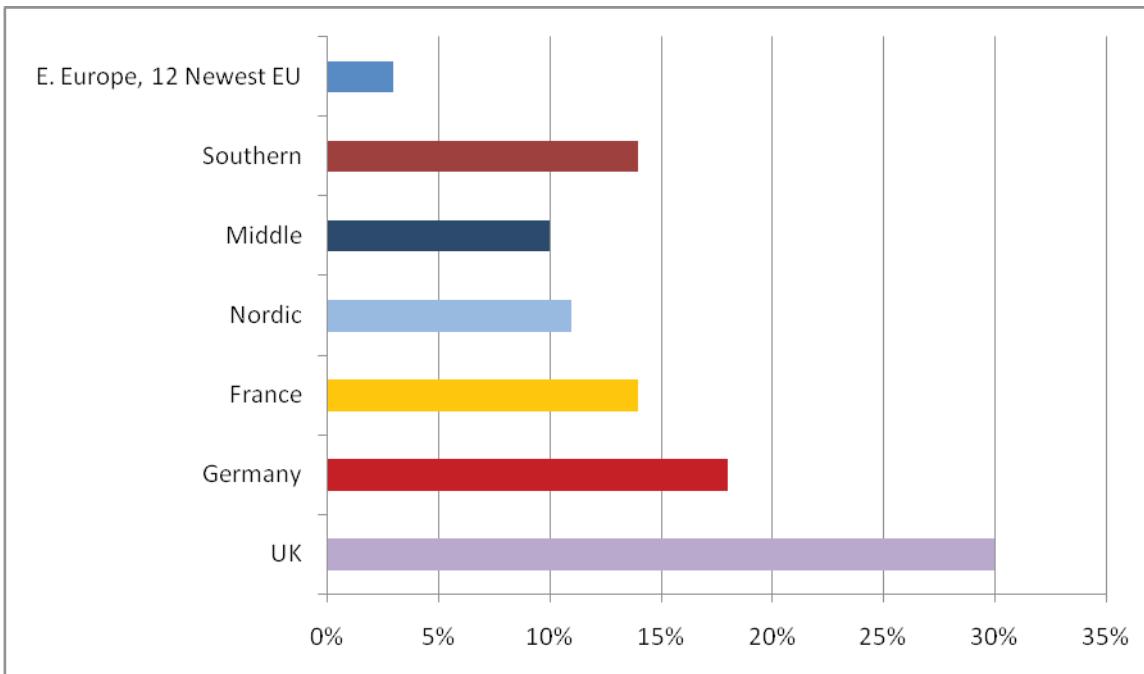
klasičnih kampanja. Optimizer može da testira različite vrste dizajna i rasporeda sadržaja i druge analite na sajtu kako bi se postigli najbolji rezultati tj. kako bi se što više posetilaca sajta pretvorilo u kupce usluge.

Neke destinacije kombinuju sve Google-ove servise sa klasičnim načinima promocije kako bi se omogućili što bolji rezultati kampanje.

Pored Google-ovih servisa važna su i statistička praćenja koja se mogu dobiti kroz rezervacione sisteme. VisitSerbia omogućava praćenje rezervacija, podaci o klijentima – iz kojih su zemalja u određenom periodu ostvarili rezervaciju, koliko gostiju i koliko noćenja, zatim koliki je ukupan iznos novca koji hoteli naplate, prosečan broj noćenja i prosečan iznos novca koji su turisti iz određenih zemalja spremni da potroše na smeštaj u Srbiji.

Ovi podaci se u određenoj meri poklapaju sa praćenjima sa EU tržišta. Prema rezultatima u poslednjih godinu dana Britanci ostvaruju 12,17 noćenja kroz VisitSerbia sistem, zatim slede domaći gosti sa 11,74, dalje Nemci sa 7,14 a posle njih slede Holandjani, Rumuni, Rusi, Grci, Italijani,... Rezervacije stižu iz preko 50 zemalja sveta mereno na godišnjem nivou.

Geografski status Evropskog tržišta onlajn putovanja 2008 (EUR 58.4 bn.)



Source: Carl H. Marcussen Centre for Regional and Tourism research, www.crt.dk/trends, 03. March 2009

Ipak interesantno je da Crna Gora i Bosna koje prema zvaničnim statističkim podacima ostvaruju značajan broj noćenja nisu medju prvih 10 zemalja ni po jednom parametru! Naime klijenti sa ovog područja tradicionalno rezervišu smeštaj telefonski, direktno sa hotelima. Još neki drugi podaci su vrlo interesantni kao što su iz kojih zemalja te povećavamo interesovanje u poslednjih nekoliko meseci i sl.

Podaci koji takođe mogu biti vrlo interesantni kreatorima turističke politike su mišljenje koje su korisnici usluga stekli tokom svog boravka na destinaciji. Do ovih podataka se može lako doći obzirom da svi kontakti od klijenata ostaju zabeleženi u sistemu. Postoje određeni softveri koji nisu previše skupi koji se mogu nadograditi na online sisteme i koji klijentima šalju upitnike a ti odgovori različitim interesnim grupama mogu da daju odgovore na pitanja koja su im interesantna: na primer ocena hotela, usluge, osoblje i sl., zatim ocena turističke destinacije, interesovanja gostiju na destinaciji, ispunjenosti njihovih očekivanja i sl.

Zahvaljujući online sistemu i kontaktima koje rezervacioni sistem ima sa klijentima istima se mogu nuditi i druge usluge kao što su izleti, razgledanja, transferi i druge usluge.

VisitSerbia je boreći na tržištu online rezervacija krenula u kreiranje turističke VisitSerbia Card – kartice koja bi klijentima sistema obezbedila mogućnost informisanja o ostalim pružaocima turističkih i drugih usluga i omogućila im popuste ili besplatne usluge. Na ovaj način VisitSerbia doprinosi većoj promociji destinacije i povećanju potrošnje turista. Ideja je da svi pružaoci usluga koji su u ponudi Card-a imaju čitače kartica. Na taj način se mogu pratiti interesovanja klijenata po zemljama, njihova potrošnja i sl. To omogućava preciznije kreiranje strategija za osvajanje određenih tržišta.

Ono što ne dostaje VisitSerbia sistemu su kvalitetne elektronske mape koje bi klijentima predstavile lokacije na kojima se nalaze smeštajni kapaciteti ali i druge turističke atrakcije. Povezanost sa rezervacionim sistemom bi omogućila da se na mapi mogu prepoznati lokacije hotela u kojima trenutno ima ili nema mesta za traženi datum. Ova

nadogradnja softvera takođe nije preskupa ali ipak zahteva određena materijalna sredstva.

Osim mapa, rezervacionom sistemu nedostaju: bolja preglednost administrativnog dela softvera za hotele, bolje praćenje statistike i utisaka gostiju, mogućnost rezervisanja preko mobilnog telefona, unapredjeno pretraživanje hotela, edukacija i kampanja prema smeštajnim objektima za uključenje u sistem i prednostima koje ima ovaj vid poslovanja pruža, kampanje prema klijetnima kako (prema stranim tržištima kao i posebno i prema domaćim klijentima).

Pored mogućnosti za online i off line rezervisanje smeštaja na sajtu se nalaze i druge informacije o destinacijama i turističkim atrakcijama, predloži programa obilazaka, ponude izleta za organizovane grupe i individualce. Turističkom portalu nedostaju: novi dizajn, redovno ažuriranje vesti, kalendara dogadjaja, mogućnost pretrage aranžmana, stranice na drugim jezicima.

Serbia Tourist Guide

Naslovna strana web sajta Serbia Tourist Guide.com – turistički vodič kroz Srbiju

Primer internet promocije

Uloga:

- Medijska podrška turističkoj privredi Srbije 365 dana
- Komunikacioni, promocioni i prodajni kanal turističke privrede
- Mesto prodaje turističke privrede
- Aktivno učešće u stvaranju turističkog proizvoda
- Povećanje ukupne konkurentnosti turističke privrede
- Informisanje i animacija turista 365 dana u godini

Funkcija:

- Privlačenje stranog gosta u Srbiju a domaćeg gosta za putovanjem po Srbiji. Animacija stranih i domaćih turista da što više putuju i troše na putovanja po Srbiji.

Misija:

- Promocija Srbije kao atraktivne turističke destinacije u svetu
- Animiranje turista iz celog sveta svih 365 dana u godini.
- Predstavljanje i promocija najboljih destinacija,

najboljih ugostiteljskih objekata i usluga koje su neophodne putniku.

Ciljevi:

- Poboljšanje imidža Srbije u celom svetu
- Ostvarenje većih prihoda za ekonomiju Srbije
- Brendiranje Srbije kao turističke destinacije.
- 365 dana turizma u Srbiji.
- Podizanje nivoa svesti stanovništva o značaju domaćeg turizma.
- Stvaranje partnerstva sa institucijama, opštinama, kompanijama i pojedincima.
- Prezentovanje opština i davanje marketinške podrške sadržajima u opštinama.
- Iniciranje međuopštinske i međunarodne saradnje.
- Edukacija dece i mlađih, kao i razvijanje pozitivnog odnosa prema svojoj zemlji.
- Podizanje nivoa svesti o ekologiji, zaštititi i očuvanju prirode.
- Saradnja sa svim medijima i zajednički rad na aktivnostima za promociju Srbije.
- Veći priliv stranih, domaćih gostiju i brži razvoj turizma

Izvor: <http://www.serbiatouristguide.com>

Do sada prepoznali značaj i kvalitet:

- Top turističke privrede
- Strani mediji BBC, BBC produkcija kuća Big Earth, RAI UNO, belgijski Standaard, magazin Rolling Stone, Cruise online,..
- Domaći mediji Blic medijski partner
- B92.net, Politika, V.Novosti, Gradjanski, Marketing Srbija, TABOO,..
- Fakulteti FABUS, PMF, Ekonomski, Filozofski,

- Vojvodina godišnje priliv preko 200 mil eur
- Učešće samo 2% u BDP

Stvoriti ambijent da Vojvodina bude željena destinacija i da se nadje u progamima touroperatora. Promocijom se poboljšava imidž što je ključno za privlačenje investicija u svim segmentima.

Branding regionala Vojvodine kao turističke destinacije

Kreiranje imidža Vojvodine kao turističke destinacije. Brending je dugotrajan proces. Poruke koje se komuniciraju moraju biti iskrene. Internet kao medij može da pomogne u kreiranju imidža i pozicioniranja u svesti turista kao i svih ostalih ljudi u svetu.

Nekada je prag države bila luka ili aerodrom a danas je internet. Potencijalni gost ili investitora pažljivo razmatra ponudjene izvore kojih je sve više i onda donosi odluku gde će, kada će i koliko će negde boraviti, potrošiti, investirati,..

Branding putem interneta sigurno najefтинiji i najefikasniji od svih medija.

- Broj stranih turista će se povaćavati jačom i boljom promocijom od sadašnje.
- Poboljšanje imidža ! = povećan broj gostiju, veći priliv strane valute, strane investicije
- Od priliva turizma samo 1% u web promociju
- Zemlje iz okruženja Hrvatska, Bugarska, Rumunija, Turska investiraju značajno (zajedno 25 miliona eura) u web promociju, Španija 9 mil eur a Italija čak 55 mil eur.

Benefiti korišćenja IT tehnologija za privredu

Turizam motor svake privrede

- Turizam 1 od Top 5 izvoznih kategorija za 85 % zemalja sveta i jedan od glavnih izvora stane valute.
- Potrošnja preko 1.511 milijardi US dolara

WIN - WIN Situacija



4.10. Organizovanost DMO - Destinacijske menadžment organizacije

Cilj modela organizovanosti vojvođanskog turizma je postizanje integralnosti pri razvoju, oblikovanju i plasmanu turističke ponude među svim subjektima turizma iz javnog i privatnog sektora = postići organizovanost osposobljenih organizacija za upravljanje turističkim destinacijama (DMO = destination management organisation) sa horizontalnom povezanošću turističkih subjekata na lokalnom, odnosno regionalnom nivou. Ali za usklađeno delovanje aktivnosti razvoja i plasmana vojvođanskog turizma na preduzetničkom, lokalno/regijskom i pokrajinskom nivou potrebno je postići i odgovarajuću vetricalnu povezanost turističkih subjekata i faktora (povezanost i usklađenost delovanja TOV i DMO, dakle pokrajinskog i lokalnog/opštinskog nivoa turističke ponude). Isto tako, zbog pojedinih projekata i aktivnosti na području plasmana na pokrajinskom nivou potrebno je oblikovati jasna načela kod horizontalnog povezivanja privrednih subjekata, organizacija i institucija u turizmu kod tržišnih projekata na pokrajinskom nivou. Odgovarajući sistem horizontalne i vertikalne organizovanosti vojvođanskog turizma je od ključnog značaja za savlađivanje celokupne tržišne mreže vojvođanske turističke ponude i svih njenih turističkih proizvoda od strane TOV.

TOV će aktivnosti promocije i uspostavljanja organizovanosti vojvođanskog turizma obavljati u celini usklađeno sa sistemskim merama, koje će na tom području voditi ministarstvo nadležno za turizam R Srbije i AP Vojvodine.

Odgovarajuća ciljna organizovanost vojvođanskog turizma se može u prvoj fazi urediti projektno, iako najviše odgovarajuća sistemska zakonska osnova ne postoji, na način da TOV svojom aktivnošću pomoći ugovora uredi koordinaciju, saradnju i stimulisanje lokalne/regijske turističke organizovanosti tako da:

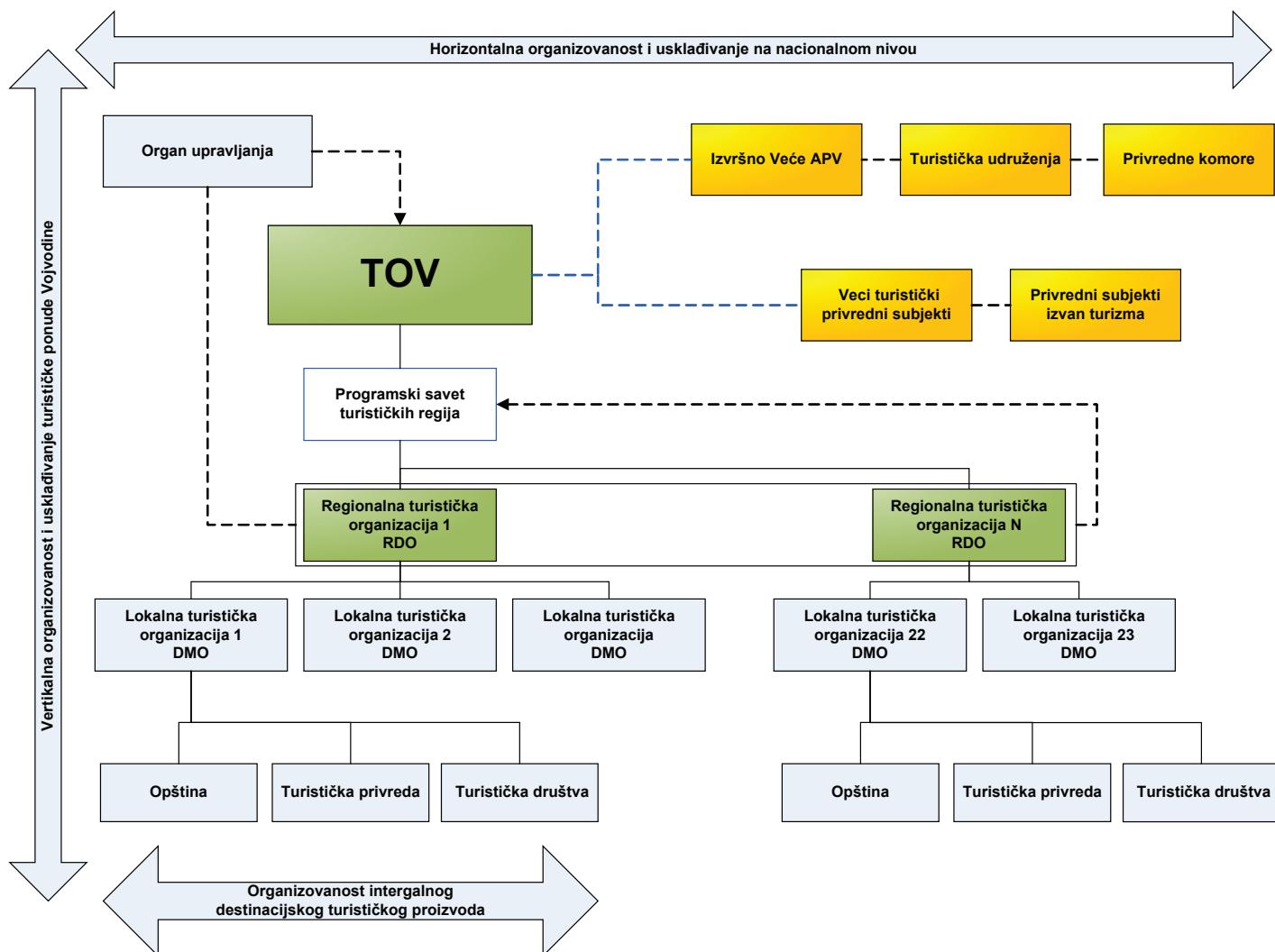
- priprema predlog zaokruženih turističkih područja, kojima želi uspostaviti "regijsku" i

destinacijsku prepoznatljivost vojvođanske turističke ponude polokalnim specifičnostima, koje predstavljaju identitet vojvođanske turističke ponude,

- priprema predlog pravila i uslova za partnersku saradnju sa "regionalnim" turističkim organizacijama pri plasmanu vojvođanske turističke ponude,
- sa subjektima javnog i privatnog sektora u tako određenim regijama organizuje susrete na kojima usklađuje područja "regija" i partnersku saradnju i aktivnosti na području plasmana (kao pravno-formalni ili projektni oblik saradnje na području tako određenih "regija")
- sa predstavnicima tako formiranih "regija" potpisuje ugovore o njihovom učešću kod usklađivanja partnerskog programa rada i finansiranja tržišnih aktivnosti, što se usklađuje u okviru tzv. saveta "regija", koji se formira u TOV u skladu sa statutom TOV
- odgovornim institucijama se predlaže da dopunama, odnosno promenama akta o osnivanju TOV omogući određen broj članova u organu upravljanja TOV koji će moći zastupati regionalni, odn. lokalni nivo pri upravljanju TOV (Upravni odbor i Stručni savet)
- TOV će takođe formirati jasna načela i politiku horizontalnog povezivanja privrednih subjekata sa područja turizma i drugih područja privrede, institucija i organizacija, u cilju usklađenog i efikasnog predstavljanja i plasmana vojvođanske turističke ponude u Vojvodini, Srbiji i inostranstvu.

Ciljna organizovanost i međusobna partnerska povezanost (partnerski model) vojvođanskog turizma je prikazana slici na sledećoj strani.

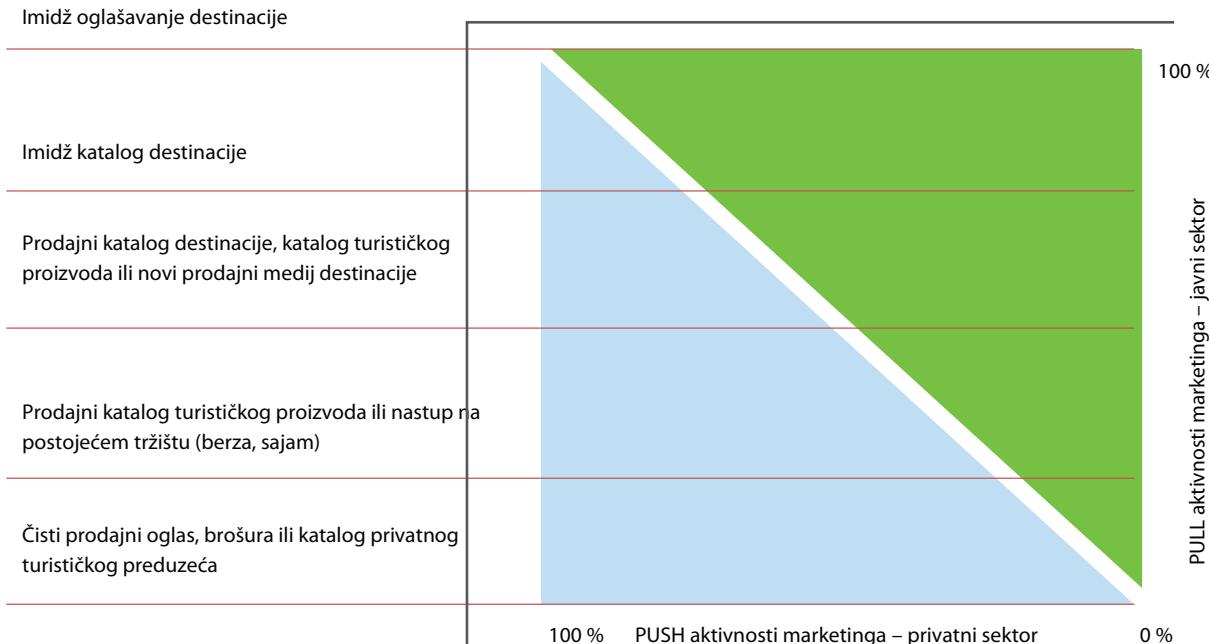
Partnerski model vojvođanskog turizma



5. ALOKACIJA FINANSIJSKIH SREDSTAVA I LJUDSKIH RESURSA ZA POSTIZANJE CILJEVA



5.1. Princip partnerstva i finansiranja tržišnih aktivnosti



TOV kao predstavnik javnog sektora na pokrajinskom nivou u turističkom sistemu Vojvodine, a isto važi za predstavnike javnog sektora (=javna sredstva) na lokalnom nivou, finansiraju pre svega ili u većoj meri one aktivnosti u procesu marketinga koje su sa područja tzv. »PULL« tržišnih aktivnosti, čija namena je uvećati privlačnost i pozitivnu sliku turističke ponude Vojvodine po pojedinim sklopovalima (krovna slika Vojvodine, proizvodi, regije i sl.), i u manjoj meri aktivnosti koje su namenjene pospešivanju prodaje i konkretnim prodajnim aktivnostima privatnog sektora. Privatni sektor u većoj meri ili u celini sprovodi i finansira tzv. »PUSH« aktivnosti marketinga (konkretnе prodajne aktivnosti, prodajno oglašavanje, i sl.). A od ključnog značaja je da su obe aktivnosti (PULL i PUSH) sprovode usklađeno kao da podržavaju jedna drugu. Time se dolazi do sinergije i dopunjavanja efikasnih tržišnih i poslovnih rezultata u procesu plasmana Vojvodine kao turističke destinacije.

Odgovornosti i principi finansiranja tržišnih aktivnosti na različitim nivoima i područjima turističke ponude

U nastavku su navedene dve šeme koje prikazuju okvirni raspored odgovornosti i principa finansiranja na pojedinom nivou turističkih proizvoda i tržišnih aktivnosti, u skladu sa kojima će TOV formirati svoj program rada i voditi politiku partnerstva sa turističkom privredom i lokalno – destinacijskim nivoom turističkih ponuđača.

Raspored odgovornosti za sprovođenje i finansiranje tržišnih aktivnosti po pojedinim nivoima turističkih proizvoda i pojedinim fazama plasmana turističkih proizvoda

Odgovornost i očekivano angažovanje materijalnih i ljudskih resursa za pojedinu aktivnost u procesu plasmana turističkih proizvoda Vojvodine u procentima od strane pojedinih subjekata (TOV = Turistička organizacija Vojvodine, PS = Privatni sektor, regije, odnosno destinacije u organizovanom obliku PPP, DMO = Destinacijski menedžment na nivou opštine, koji će biti osnov za formiranje konkretnih godišnjih politika i programa plasmana vojvođanske turističke ponude od strane TOV:

Nivo turističkog proizvoda	Formiranje i razvoj proizvoda	Sprovođenje proizvoda (faza realizacije tur. ponude i njeno doživljavanje od strane gosta)	Prodajne aktivnosti i pospešivanje prodaje	»Image« i informativno tržišno komuniciranje	Prodajno usmereno tržišno komuniciranje
Celoviti turistički proizvodi – krovni nivo	TOV: 80% PS: 10% DMO: 10%	TOV: PS: 50% DMO: 50%		TOV: 100% PS: DMO:	
Sastavljena turistička ponuda regije	TOV: 30% PS: 20% DMO: 50%	TOV: PS: 50% DMO: 50%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%	TOV: 30% PS: 20% DMO: 50%	TOV: PS: 80% DMO: 20%
Pojedini turistički proizvodi (aktivnosti i doživljaji) - krovni nivo	TOV: 50% PS: 20% DMO: 30%	TOV: PS: 75% DMO: 25%	TOV: 25% PS: 50% DMO: 25%	TOV: 70% PS: 10% DMO: 20%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%
Sastavljeni turistički proizvodi na nivou celokupne Vojvodine	TOV: 50% PS: 25% DMO: 25%	TOV: PS: 75% DMO: 25%	TOV: 25% PS: 60% DMO: 15%	TOV: 70% PS: 10% DMO: 20%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%
Delimični turistički proizvodi na nivou celokupne Vojvodine	TOV: 20% PS: 70% DMO: 10%	TOV: PS: 90% DMO: 10%	TOV: PS: 90% DMO: 10%	TOV: 30% PS: 50% DMO: 20%	TOV: 10% PS: 80% DMO: 10%

U gornjoj tabeli je istaknutom bojom i tamnjim okvirom označen nivo turističkih proizvoda za koje je u pretežnoj meri odgovorna TOV i koje mora sprovoditi i finansirati u okviru svog programa rada. Ali pri tome mora aktivno saradivati i koordinirati svoje aktivnosti sa lokalno/regionalnim nivoom i turističkom privredom, zbog usklađenog delovanja i veće efikasnosti celokupnog plasmana vojvodanskog turizma.

Smisao i cilj delovanja TOV u razvoju novih turističkih

proizvoda je u obezbeđivanju istraživačko-razvojne i tržišne podrške lokalno/regionalnom nivou i turističkoj privredi (privatnom sektoru) za obezbeđivanje sledećih ciljeva:

- Povećanje privlačnosti i međunarodne prepoznatljivosti vojvođanske turističke ponude
- Povećanje raznolikosti vojvođanske turističke ponude
- Povećanje obima (kapaciteta) vojvođanske turističke ponude

- Postizanje razvojnih i tržišnih ciljeva vojvođanskog turizma

Delovanje TOV na području podrške razvoju novih turističkih proizvoda mora biti u celini uskladeno sa instrumentima materijalne i druge podrške razvoju turizma od strane ministarstva nadležnog za turizam i ostalih ministarstava, kako na nivou R Srbije tako i AP Vojvodine. Time se obezbeđuju efikasniji i synergistički efekti delovanja na području razvoja turističke ponude Vojvodine.

Raspored odgovornosti za sprovođenje i finansiranje pojedinih tržišnih alata po pojedinim nivoima turističkih proizvoda

Finansiranje zajedničkih projekata, od lokalnog, proizvodnog do pokrajinskog nivoa odvija se po pojedinim aktivnostima i tržišnim alatima, odn. alatima tržišnog komuniciranja po gore navedenoj okvirnoj šemi finansiranja, koja se za svaku godinu i konkretnе aktivnosti opredeljuje u godišnjem (dugogodišnjem) programu rada.

Nivo turističkog proizvoda	Formiranje, istraživanja i razvoj ponude	»Image« i informativno tržišno komuniciranje	Sprovođenje proizvoda (faza realizacije tur. ponude i njeno doživljavanje od strane gosta)	Prodajno usmereno tržišno komuniciranje	Prodajne aktivnosti i pospešivanje prodaje
Krovni »image« nivo vojvođanske turističke ponude	TOV: 100% PS: DMO:	TOV: 100% PS: DMO:			
Celoviti turistički proizvodi – krovni nivo	TOV: 100% PS: DMO:	TOV: 100% PS: DMO:	TOV: PS: 50% DMO: 50%		
Sastavljena turistička ponuda regije	TOV: 30% PS: 20% DMO: 50%	TOV: 30% PS: 20% DMO: 50%	TOV: PS: 50% DMO: 50%	TOV: PS: 80% DMO: 20%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%
Pojedini turistički proizvodi (aktivnosti i doživljaji) – krovni nivo	TOV: 50% PS: 20% DMO: 30%	TOV: 70% PS: 10% DMO: 20%	TOV: PS: 75% DMO: 25%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%	TOV: 25% PS: 50% DMO: 25%
Sastavljeni turistički proizvodi na nivou celokupne Vojvodine	TOV: 50% PS: 25% DMO: 25%	TOV: 70% PS: 10% DMO: 20%	TOV: PS: 75% DMO: 25%	TOV: 10% PS: 70% DMO: 20%	TOV: 25% PS: 60% DMO: 15%
Delimični turistički proizvodi na nivou celokupne Vojvodine	TOV: 20% PS: 70% DMO: 10%	TOV: 30% PS: 50% DMO: 20%	TOV: PS: 90% DMO: 10%	TOV: 10% PS: 80% DMO: 10%	TOV: PS: 90% DMO: 10%

U gornjoj tabeli navedeni su principi partnerskog finansiranja pojedinih tržišnih aktivnosti obezbeđuju multiplikaciju javnih sredstava uloženih u plasman turističke ponude Vojvodine i postizanje usklađenog delovanja pojedinih subjekata plasmana vojvođanske turističke ponude.

Za postizanje u ovom dokumentu opredeljenih tržišnih ciljeva i aktivnosti potrebno je obezbiti osposobljenost i kvantitet ljudskih resursa, (o tome u sledećem poglavlju), kako na lokalno/regionalnom nivou, tako i u okviru TOV. Pored stalno zaposlenog osoblja u TOV po pojedinim ključnim područjima, TOV mora da formira i jasnu, i u ciljeve ovog plana usmerenu politiku redovnog i povremenog »outsourcinga« sa partnerima, koji mogu doprineti realizaciji ovog tržišnog plana.

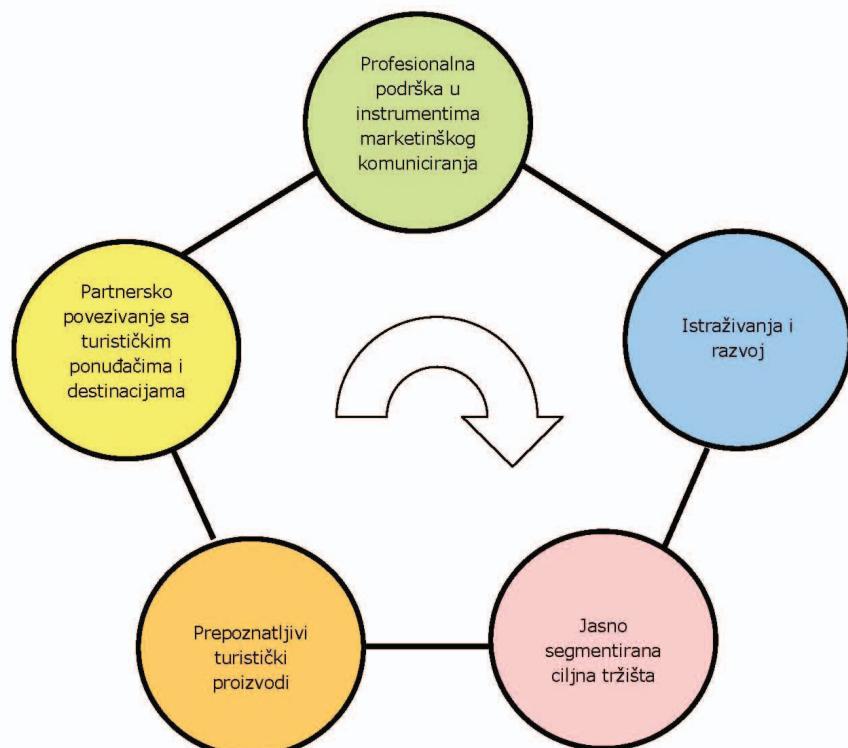
U regionalno/destinacijskim turističkim organizacijama (DMO) potrebno je obezbiti, prvo odgovarajućim izborom kadrova, a potom i putem organizovanog osposobljavanja od strane TOV i uz podršku ministarstva nadležnog za turizam, dovoljan broj osposobljenih kadrova za razvoj, formiranje i plasman integralnih destinacijskih (regionalnih) turističkih proizvoda i pojedinih turističkih proizvoda.

Aktivnost DMO treba da bude postavljena tako da, pored osnovnih zajedničkih opšte promocijskih, razvojnih i informacionih aktivnosti (koje su neprofitne prirode), sprovodi i aktivnosti profitne prirode, koje su naručene povezane sa pospešivanjem turizma na području, i na taj način dokazuje efikasnost i konkretnost svog rada.

DMO može biti organizovana vrlo prilagodljivo, bez prevelikog administrativnog aparata. To znači da se i određene funkcije koje obavlja mogu sprovoditi uz pomoć spoljnjih partnera i izvođača.

Od ključnog značaja za uspešan razvoj i plasman integrisane turističke ponude destinacija predstavlja vrlomotivisan, osposobljen, aktivani i poveren javredan kadar DMO-a. Najveći faktor uspeha za uspostavljanje i uspešno delovanje destinacijskog menedžmenta je pravilno izabrana rukovodeća osoba DMO. U te svrhe potrebno je da TOV organizuje posebna početna i redovna osposobljavanja i koordinacije sa direktorima DMO. (potrebna je saradnja sa Univerzitetom, što je često i međunarodna praksa).

Funkcije TOV pri podršci razvoju i plasmanu turističkih proizvoda Vojvodine i realizaciji tržišne strategije



U okviru sistematizacije rada, TOV obezbeđuje sprovođenje sledećih funkcija:

- Vođenje razvoja i oblikovanje turističkih proizvoda (odeljenje za istraživanja i razvoj)
- Usklađivanje razvojnih i tržišnih aktivnosti turističkih proizvoda na nivou celovitih, sastavljenih i destinacijskih (pokrajinskih) turističkih proizvoda sa ponuđačima iz turističke privrede i destinacijama (vođe

- proizvoda)
- Vođenje tržišnih analiza i istraživanja za potrebe turističkih proizvoda i ponuđača vojvođanskog turizma (odeljenje za istraživanja i razvoj) i strateško usmerenje vojvođanskog turizma na svim nivoima.
- Vođenje planiranja i sprovođenja tržišnog komuniciranja i pospešivanje prodaje turističkih proizvoda (odeljenje za tržišno komuniciranje).

5.2. Potrebni ljudski resursi (formalno i neformalno obrazovanje, edukacija)

Formalno i neformalno obrazovanje u turizmu

Do nedavno se konkurentnost neke države ili regije objašnjavala bogatstvom osnovnih faktora proizvodnje kao što su zemlja, radna snaga, kapital, prirodni i kulturni resursi na osnovu kojih se sticala konkurentnska prednost. Danas se zastupa stav da za dostizanje konkurentne prednosti osnovni faktori često nisu najvažniji, već su to specijalizovani faktori. Ovi specijalizovani faktori se ne nasleđuju, već ih stvara svaka država; oni proističu iz posebnih veština koje nastaju iz obrazovnog sistema, ekskluzivnog zaveštanja u tehnološkom znanju (know-how), specijalizovane infrastrukture itd.; i oni su odgovor na posebne potrebe privredne delatnosti... Specijalizovani faktori jačaju konkurentnu prednost neke države, jer su jedinstveni i teško ih je kopirati od strane konkurenata iz drugih regiona.

U turizmu konkurentnska prednost se merila prirodnim, arheološkim i kulturnim resursima, količinom izgrađenih kapaciteta za smeštaj i ishranu turista, njihovu zabavu, razonodu i rekreaciju. Međutim, konkurentnost države ili regiona pre leži u kvalitetu specijalizovanih faktora. „Edukovani ljudski resursi u turizmu i ugostiteljstvu, infrastruktura koja je projektovana tako da obezbedi pristup prirodnim resursima, pogodna tržišta kapitala za finansiranje dugoročnih turističkih projekata, odgovarajući nivo bezbednosti građana i dobro razvijene prateće usluge javnog sektora jesu primeri za ovaj tip specijalizovanih

faktora u turizmu.“ Otuda obrazovanje, razvoj i obuka menadžerskih kadrova na različitom nivoima upravljanja u turizmu (Od liderskog i strateškog, do srednjeg i operativnog nivoa) postaje „conditio sine qua non“ uspešnog biznisa i na mikro i na makronivou, tj na nivou preduzeća turističke privrede, kao i turističkih destinacija različitog geografskog i turističkog obuhvata.

Učenje kroz ceo život

Do sedamdesetih godina obrazovanje se uglavnom izjednačavalo sa školovanjem, a kriza obrazovanja nastojala je da se reši produžavanjem i intenzifikacijom školovanja. Neuspeli na tako zasnovanim reformama i ogroman porast troškova za školovanje, doveli su u međunarodnim organizacijama koje se bave obrazovanjem (UNESCO, OECD, ILO, Evropska komisija) do formulisanja koncepcije "obrazovanje kroz ceo život". Koncept obrazovanja kroz ceo život smatra se svojevrsnim "kopernikanskim obrtom" u edukaciji kao učenje kojim se trajno obnavljaju sposobnosti koje su potrebne čoveku za ravnopravno učestvovanje u odgovarajućem društvu, te jedinim realnim konceptom za perspektivno rešavanje obrazovne krize koja je poprimila svetske razmere. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) 1996. godine, u nastojanju da ubrza razvoj društva koje uči, predložila je integrativnu strategiju, koja

se zasniva na učenju kroz ceo život i sistematizuje formalno i neformalno obrazovanje u jedinstven sistem učenja kroz ceo život. Smatra se da će zemlje i organizacije koje neće usvojiti koncept obrazovanja kroz ceo život biti razvojno marginalizovane. Činjenica je da se već oko 50% obrazovanja odvija izvan škole, a oko 75% učenja čak izvan obrazovanja.

Glavni razlog nastanka i primene koncepcije obrazovanja kroz ceo život, odnosno učenja, jesu sve brže tehnološke i društvene promene zbog kojih postojeće znanje, veštine, vrednosti, stavovi i navike sve brže zastarevaju. Zbog toga je potrebno da se uči ceo život, a ne samo u detinjstvu i mladalačkoj dobi.

S obzirom da se učiti mora ceo život, ali ceo život ne može da se ide u školu, obrazovanje i vaspitanje se u odrasloj dobi neće odvijati u školi, već u neškolskim organizacijama, odnosno tamo gde odrasla osoba radi i živi.

Zbog kontinuiranih i sve bržih tehnoloških promena, korporativni trening, koji podrazumeva trajno učenje i uvežbavanje, postaje uslovom da se zadrži posao i steknu mogućnosti za novo zaposlenje.

U sistemu treninga zaposlenih, naročito je važna edukacija samog menadžmenta organizacije, pogotovo što je nivo odgovornosti menadžera veći. Budući da u postkomunističkim zemljama nije bilo razvijeno obrazovanje menadžera, veliki deo današnjih menadžera mora dodatno da se osposebi, pretežno kroz neškolske oblike učenja. Takođe, mlađi menadžerski školovani kadrovi moraju trajno da se usavršavaju za vođenje svojih organizacija. Pri tome treba razlikovati pojmove obrazovanja od pojmove učenja, obuke (treninga) i razvoja kadrova.

Obrazovanje, ili edukacija, je najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i veština, te sposobnosti osobe, koja se osposebljava za samostalne aktivnosti u životu, gde je izložena procesu samostalnog odlučivanja i delovanja u veoma različitim, složenim poslovima odlučivanja. Obrazovanje se može smatrati kao proces najšireg sticanja znanja i veština i predstavlja bazu za daljni razvoj znanja i veština (za daljnje učenje) pri čemu opšti ciljevi obrazovanja treba da budu usmereni prema podizanju konkurenckih

sposobnosti svih preduzeća turističke privrede, (kao i turističkih destinacija različitog geografskog i turističkog obuhvata), a mogu se postići sistemom stalnog obrazovanja svih zaposlenih npr. proces aktualizovanja znanja iz novih tehnologija (svi zaposleni u turističkoj privredi, na primer, morali bi poznavati primenom novih komunikacijskih sistema - upotrebu Interneta). Posebni ciljevi obrazovanja su skup usmerenih ciljeva ka specifičnim zadacima koje se odnose na ciljeve određene osobe (stručnjaka) koji mora da izvrši neki zadatak, pa tako mora biti i obrazovan. Posebni ciljevi dolaze nakon opštih ciljeva, ali njihova karakteristika je da su tačno određeni, realni i merljivi. Posebni ciljevi se još definišu kao tačno određeni segment ponašanja ili buduće uspešnosti koju će se ostvariti obukom za neki posebni zadatak.

Stalni proces obuke kadrova koji se u literaturi javlja i kao pojam trening (training), može se definisati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične veštine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je obuka orijentisana na posao, a samo manjim delom na osobu. Obuka je sistem organizovanog programa uvežbavanja telesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i vežbanje psihičkih osobina. To je uži pojam od obrazovanja jer se bazira na obrazovanju i vezuje se uz određen posao kako bi određena osoba mogla bolje (kvalitetnije) da ga izvrši.

Prema tome, obuka je aktivnost sticanja veština i znanja koja zahteva uspešno obavljanje određenog posla ili aktivnosti.

Učenje je proces usvajanja znanja i veština, a može biti i navika, kroz obrazovanje, tj. formalno obrazovanje (kroz školski sistem obrazovanja) ili neformalno obrazovanje (kursevi, seminari, itd.), ali i kroz praksu.

Razvoj je proces sticanja novih znanja, veština i sposobnosti pomoću kojih pojedinac na osnovu nešto složenijih i često novijih poslova ili pozicija treba da bude pripreman za neku buduću zahtevniju aktivnost koja će možda tek doći. To je proces sticanja nekih novih veština, ali vezane za strogo određene i individualne potencijalne mogućnosti koje omogućavaju pripremu samo odabranih kadrova za neke buduće izazove, poslove, zadatke itd.

Obrazovanje i obuka ljudskih resursa

Turizam postaje jedan od najvećih izvora zapošljavanja. Vodeći faktor razvoja turizma je povećana tražnja turista prema kvalitetu i ceni u turističkoj ponudi tj. vrednosti za novac. Zbog toga, opšti trend je poboljšanje, diverzifikacija i podizanje kvaliteta turističkog proizvoda. Ako se očekuje da postanemo receptivna zemlja, pokrajina ili regija, onda se očekuje da budemo reaktivni i pro aktivni kroz razvoj i poboljšanje turističkog proizvoda, a u skladu sa tržišnim trendovima prema individualnosti i aktivnosti. Vodeći faktor razvoja turizma trebalo bi da bude (reformisani) proces obrazovanja koji prevazilazi tumačenje turizma kao sklopa komercijalnih aktivnosti i shvata ga u čitavoj njegovojo složenosti: turizam kao slobodno vreme, rekreacija, potrošnja, putovanje, otkrivanje, avantura, ponašanja, zadovoljstvo, stavovi i učenje.

Obrazovanje kadrova za poslove u turizmu (u ugostiteljstvu ali i drugim delatnostima u turističkoj privredi), predstavlja složenu društvenu aktivnost iz koje treba da se stvori viši nivo obrazovanja ljudi u određenoj društvenoj zajednici (ili državi). To je složen proces koji ima sociološku, psihološku, ali i razvojnu komponentu jer se proces obrazovanja ne odvija u kratkom vremenu niti za neki kratkoročni cilj.

Ulaganje u permanentno obrazovanje i sistem stalnog usavršavanja znanja i veština kadrova u turizmu postaje najisplativiji oblik ulaganja jer znanje postaje osnovni kapital i poluga razvoja turizma, odnosno, način postizanja konkurentske prednosti. Stalno poređenje sa konkurencijom i proces nadmetanja kako bi se postigla bolja pozicija na turističkom tržištu i naklonost gostiju i turista moguće je samo sa najboljim kadrovima, a najbolji su oni koji su obučeni do nivoa stvaranja najboljeg kvaliteta usluge.

Uloga obrazovnog sistema u oblikovanju kadrovske strukture u turizmu

U Vojvodini ima 117 redovnih srednjih škola u 39 opština, njih 12 (Ekonomski škole) izvode programe ugostiteljsko-turističke struke, od kojih su 11 državne i jedna privatna škola.

Obrazovni profili Srednje škole u vojvodini - ugostiteljsko\trgovinski smer

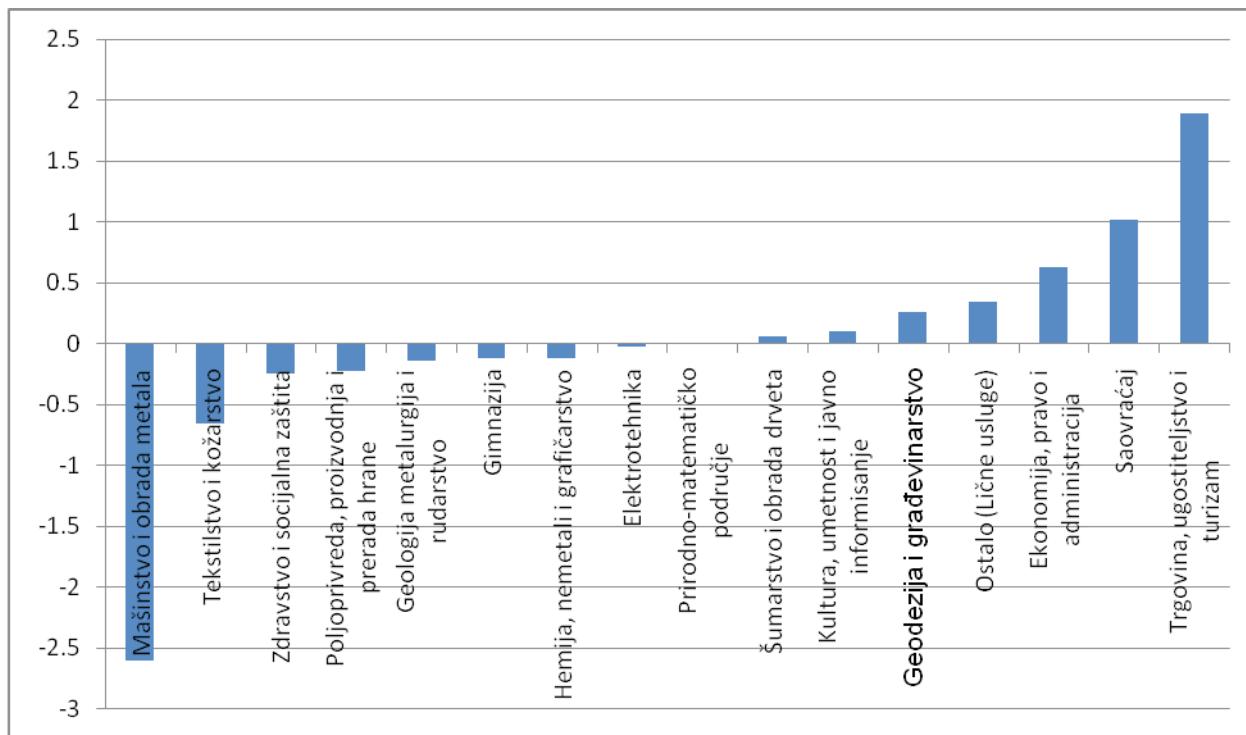
Obrazovni profil	Ukupno (kvota)	Ukupno Upisano (2008)
Konobar	234	196
Kuvar	279	263
Poslastičar	129	100
Kulinarski tehničar	30	30
Ugostiteljski tehničar	30	30
Turistički tehničar	174	174
UKUPNO	876	793

Izvor: http://www.upis.mps.sr.gov.yu/srednja_skola_opsta.php, pruzeto 28.04.2009.

Ove škole obrazuju učenike za rad u sledećim zanimanjima u ugostiteljstvu i turizmu: ugostiteljski tehničar, turistički tehničar, kulinarski tehničar, konobar, kuvar, i poslastičar nakon kojih učenik može da nastavi školovanje; osim toga zanimanje ugostiteljskim i turističkim tehničarima omogućen je rad na svim izvršnim poslovima u hotelima i turističkim agencijama, a posebno na recepciji, u menadžmentu hotelskog domaćinstva, te u poslovnicama turističkih agencija. Srednje ekonomski škole koje daju ove obrazovne profile koji su izvršni kadar, a radi se upravo o zanimanjima koja su u direktnom kontaktu sa gostom. Srednja škola pruža mogućnost sistemskog i interdisciplinarnog vaspitanja i obrazovanja u pravcu koji nalaže poslovna etika i kultura ophođenja s gostom. Uz obrazovnu i vaspitnu komponentu igra značajnu ulogu, koju nije moguće postići kasnije, tokom zaposlenja. Radi se o postupnom i suptilnom procesu "ugrađivanja" opštih standarda kvaliteta rada u moralni kodeks učenika, pa se može govoriti o "turističkom vaspitanju", "ugostiteljskom vaspitanju", odnosno "poslovnom vaspitanju". Srednjoškolski programi nisu usklađeni sa programima domicilnih fakulteta. Jedan od najvećih problema državnih srednjih škola jeste organizacija i kvalitetno izvođenje praktične nastave i stručne prakse, koja je često neadekvatna i svodi se na formalnost.

U nastavku je dat grafikon u kojem se uočava stopa rasta broja upisanih đaka, prema obrazovnom području turizma u Srbiji od 2000. do 2005.godine.

Učenici prema obrazovnim profilima, indeks 2005/2006



Izvor: <http://www.mps.sr.gov.yu/upload/dokumenti/srednje/Bilten%20fin%20v4.pdf>, preuzeto 28.04.2009.

Prema pokrajinskom sekretarijatu za obrazovanje, više i visoko obrazovanje u Vojvodini stiče se u 9 visokih škola strukovnih studija od kojih je jedna visoka poslovna škola strukovnih studija, kao i na fakultetima Univerziteta u Novom Sadu. Ovu obrazovnu, naučnu i umetničku ustanovu čini 14 fakulteta. Najveći broj fakulteta nalazi se u Novom Sadu, a ostali su u Subotici, Zrenjaninu i Somboru. Za obrazovanje u turizmu, mogu se izdvojiti Prirodno matematički fakultet u Novom sadu i Ekonomski fakultet u Subotici. Od privatnih visokoškolskih ustanova, koje se ne nalaze na web stranici pokrajinskog sekretarijata, relevantnih za oblast turizma su još Fakultet poslovne ekonomije (Univerzitet EDUCONS, Sremska Kamenica) i Fakultet za sport i turizam u Novom Sadu.

Teoretski deo studijskih programa i stečena znanja na studijskim programima su na zadovoljavajućem nivou, međutim nedovoljna su stečena praktična znanja i veštine specifične za potrebe turističkog tržišta, poznavanje informacione tehnologije, kao

i znanje stranih jezika, što je na izvestan način potvrđeno i anketiranjem koje je uradio istraživački tim Univerziteta Educons.

Analizom rezultata može se zaključiti da je obrazovna struktura menadžera zaposlenih u sektoru turizma povoljna s obzirom da je 97% ispitanika koji su dali odgovore, sa završenom višom školom, odn. fakultetom.

Obrazovna struktura anketiranih stakeholdera

Odgovor	Procenat
Osnovna škola	0
Srednja školska spremna	5,8
Viša/Visoka školska spremna	94,2
Nije odgovorilo	12,8

Ovo potvrđuje i činjenica da među ispitanim menadžerima ima i magistra i doktora nauka iz oblasti turizma. Međutim, pojedini odgovori na pitanja koja su vezana za turistički proizvod, cenu, kanale distribucije, promociju, brend, imidž... ukazuju na **skromno znanje zaposlenih o marketing sistemu te potrebu dodatnog obrazovanja i edukacije (neformalno obrazovanje)**, što potvrđuje stav da jednom naučeno znanje ili veština nisu dovoljne već čine samo osnov za nastavak obrazovanja, a posebno se traži stalni sistem obuke, za određena specifična znanja i veštine. U prilog ovoj tvrdnji su i odgovori anketiranih stakeholdera na pitanje o kompetentnost kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova.

Kompetentnost kadrova koji trenutno učestvuju u turizmu, za obavljanje svojih poslova

Odgovor	Procenti
Da	5%
Delimično	74%
Ne	21%
Ukupno	100 %

Potrebe za stalnim usavršavanjem podstaknute su sledećim uticajima:

- promene motiva, navika i potreba turista,
- promene koje dolaze iz okruženja podsticane konkurenjom,
- promene koje nastaju razvojem nauke i tehnologije,
- promene koje dolaze primenom nove tehnologije u prihvatanju, odabiru i slanju informacija (GSM, internet, web ...),
- promene u upravljanju, tj. u vlasničkoj strukturi

Floskula koja je dugo važila i u turističkoj industriji da se „Obuka vrši radi povećanja sposobnosti, a da se obrazovanje dobija za život“ („Training is for skills and education is for life“), ne može više da važi ni u turističkom biznisu Republike Srbije pošto je potencijal našeg osoblja u turizmu veoma nisko pozicioniran, što se može i empirijski potvrditi jer se u većini slučajeva odnosi samo na formalno obrazovanje

osoblja koje nije dovoljno osposobljeno da da objašnjenje stečenog dugotrajnog know-how-a koji bi trebao da bude primenjen u svakodnevnoj praksi. Ovaj stav je takođe potvrđen rezultatima anketnog ispitivanja koji ukazuje da svega 21% anketiranih redovno pohađa programe edukacije, seminare i sl.

Pohađanje programa edukacije, seminara, konferenciјa itd. iz oblasti marketinga

Odgovor	Procenti
Nikada	22%
Retko	57%
Redovno	21%
Ukupno	100 %

Prepoznavajući ove činjenice resorno Ministarstvo turizma Srbije je, bazirajući se na usvojenoj Strategiji razvoja turizma Republike Srbije do 2015 godine, označilo nekoliko prioriteta, među kojima je i obrazovanje, tj obuka i razvoj ljudskih resursa potrebnih za implemntaciju Strategije u nastupajućem periodu, što ujedno ukazuje i na potrebu dodatnog, kontinuiranog usavršavnja znanja iz oblasti marketinga kao i specifičnih oblika turizma u turističkom klasteru Vojvodina kako bi implementacija „Marketing strategije turizma Vojvodine“ bila uspešna.

Imajući sve prethodno u vidu mogli bismo sublimirati sledeće zaključke u vezi sa razvojem kadrova u turizmu Vojvodine:

- *Neophodno je dati značajan ponder i neformalnom obrazovanju za potrebe ubrzanjeg turističkog razvoja, pogotovo u situaciji još uvek skromne infrastrukture i nezavršenog procesa privatizacije u ovoj delatnosti, te još uvek relativno skromne snage mnogih stekholdera (posebno privatnog turističkog biznisa), za koje je očekivati da će u narednim fazama razvoja turizma, kada isti „ojačaju“ na tržištu, preuzeti ovu inicijativu od države sa tendencijom da razvoj menadžerskih struktura bude kontinuirana aktivnost.*
- *Ljudski faktor je izuzetno važan kod*

donošenja marketing odluka koje se odnose na marketing ciljeve u turizmu, strategije i programe, i nesumnjivo pokazuje da se ovom faktoru konkurenциje, a time i stvaranju uspeha u tržišno zasnovanim ekonomskim uslovima, treba posvećivati znatno više pažnje nego što je to do sada bio slučaj.

- *Neformalno obrazovanje u turizmu, uz podršku Izvršnog veća AP Vojvodine, trebalo bi da se sprovodi nekoliko narednih godina i to uz selektivan pristup a prema potrebama koje proizilaze iz „Marketing strategije razvoja turizma Vojvodine“ i to kao kombinacija teorijskih i praktičnih tema kao i mogućnost permanentnog interaktivnog odnosa sa predavačima i to ne samo u vreme predavanja nego i u delu slobodnog vremena (u ukupnom vremenu edukacije). Istovremeno, važan kvalitet bi bilo i njihovo međusobno upoznavanje, komuniciranje i stvaranje „mreže poslovnih poznanstava“, što bi trebalo da ima sinergetski efekat na turističko*

poslovanje u Pokrajini. Područja izabranih tema edukacije dominantno moraju biti iz marketinga i menadžmenta u turizmu (jer su tu i slabosti u turističkom razvoju Vojvodine). Razumevanje kategorijalne aparature iz ovih naučnih disciplina (kao i alata i veština koje se iz njih zasnivaju) prepostavka je uspeha „Marketing Strategije turizma Vojvodine“.

- *Implementacija marketing strategije u turizmu je neraskidivo vezana za ljudski faktor, ne samo zato što bi njime trebala biti realizovana, već i zbog neposredane inkorporacije ljudskog faktora u ukupnom turizmu, odnosno programu tržišnih performansi.*

To ujedno znači da obrazovanje u turizmu mora da bude kontinuirano, efikasno i da traje tokom celog života jer znanje predstavlja „oružje“ za sticanje konkurentske prednosti – i za pojedince i za preduzeća.

6. MONITORING SPROVOĐENJA MARKETING STRATEGIJE TURIZMA VOJVODINE



6.1. Opšti pristup kontroli marketing aktivnosti turističke destinacije

Tačku 6.1. i 6.2. u celini smo preuzeli iz naučno-stručne literature, jer se o kontroli i reviziji gotovo i ne piše u našoj turističkoj literaturi.*

Kontrolom se meri postizanje rezultata koji su dati planom i vrši potrebna izmena. "Racionalnost planskih odluka i efikasnost njihovog organizovanog sprovođenja proverava se kontrolom celokupne marketing aktivnosti..."

Korektivna akcija se može preduzeti u svim područjima aktivnosti bilo da je ova vezana za proizvod, tržište, ostale instrumente tržišnog nastupa i sl.

Ističu se: a) kontrola godišnjeg plana, b) kontrola rentabiliteta, c) kontrola efikasnosti i d) strategijska kontrola.

Marketing kontrola nije sama sebi cilj, ona je suštinski povezana sa planiranjem, međusobno se uslovljavaju. "Efikasno ostvarenje planova je meri lo uspeha kontrole".

Za turističku destinaciju posebno je značajno da vrši stalnu procenu ostvarivanja rezultata. Ako je to godišnja procena plana onda se moraju preduzimati sledeći koraci:

- Stalna kontrola ciljeva destinacije, ali i ciljeva neposrednih pružalaca usluga, tj. utvrđivanje odstupanja od plana na mesečnoj, kvartainoj, polugodišnjoj, sezonskoj ili drugoj osnovi;
- Merenje ostvarivanja rezultata kod svih instrumenata tržišnog nastupa;
- Koncentracija na dijagnozu stanja i fokus na uzroke odstupanja od plana marketing aktivnosti;
- Korektivna akcija radi zatvaranja gap-a.

Takođe, destinacija može preduzimati i ad hoc kampanje u smislu procene vrednosti pojedinih proizvoda, tržišta, segmenata i sl. Radi se u suštini,

o različitim studijama (feasibility studies) koje daju odgovore na parcijalna pitanja u vezi gore pomenutih elemenata. U tim područjima, a kao rezultat ovih procena, mogu se otkriti značajni uzroci neefikasnosti i nefleksibilnosti, što će dati značajne informacije za korektivnu akciju.

Poslednjih se godina značaj pridaje i kodeksu zaštite prirodne i kulturne sredine i ponašanju turista u datoj turističkoj destinaciji, i to ne samo na nacionalnom nivou nego i onom globalnom (Generalna skupština svetske turističke organizacije WTO u Čileu 1999. formulisala je Opšti etički kodeks o turizmu). Naime, određene norme - kodeksi postaju svojevrsni reperi i olakšavaju kontrolu. Sugerisemo da se o mogućem kodeksu ponašanja počne razmišljati i u Vojvodanskom turizmu.

Strategijska procena je, takođe, veoma korisna za destinacije koje su široko prihvatile marketing, a obavlja se bilo od strane menadžera destinacije ili kompetentnih stručnjaka spolja, asa ciljem utvrđivanja stepena uspešnosti destinacije u domen u instrumenata tržišnog nastupa, tržišta i sl.

Bitno je podvući značaj ne kontrole post festum (feed back) nego kontrole (feed forward) koja u hodu ispravlja odstupanja od plana. Da bi kontrola uopšte mogla da se sprovodi bitno je posto-janje tačno utvrđenih standarda koji služe kao reperi od kojih ne bi trebalo da se odstupa. Bitno je na stručnoj osnovi odrediti ove standarde, jer nelogični, ambiciozni, ili čak veoma skromni standardi otežavaju posao kontrole marketing aktivnosti.

Pored toga što je kontrola u međuzavisnosti sa planiranjem ona je povezana i sa marketing informacionim sistemom. Kolanje internih informacija (u okviru turističke destinacije) kao i onih eksternog karaktera (od okruženja do destinacije) bitna je prepostavka ukupne korektivne odluke destinacije.

Kakva veza postoji između ovih elemenata vidi se na priloženoj slici (Milisavljević, 1998) (prilagođeno za područje turizma).

6.2. Kontrola i revizija

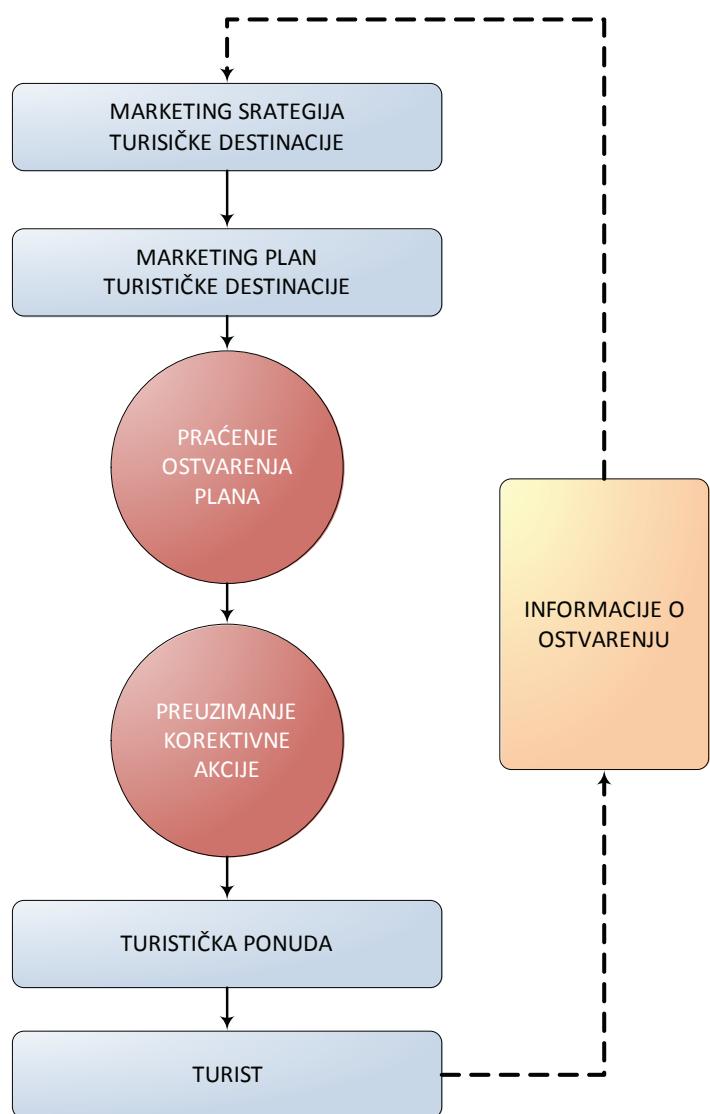
Kotler je za nivo preduzeća veoma jasno dao definiciju revizije. Ona se u celini može primeniti i za područje turističke destinacije. Parafrazirajući, revizija marketing aktivnosti turističke destinacije, bila bi definisana kao sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično preispitivanje marketing sredine, ciljeva strategije i aktivnosti i to sa stanovišta određivanja područja problema i mogućnosti predlaganja plana akcije sa ciljem poboljšanja rezultata marketing aktivnosti.

Osnovno polazište turističke destinacije u razvoju treba da bude u domen u ostvarivanja potreba i želja potrošača. Odstupanje od ovoga (devijacija) daje osnovu za izmenu u nekom, ili svim domenima marketing aktivnosti:

- Revizije marketing sredine (trendovi, tendencije i sl);
- Revizija marketing strategije (usaglašenost sa tržištem);
- Revizija organizovanja marketinga (sposobnost provođenja strategije);
- Revizija marketing sistema (kvalitet sistema planiranja, informisanja i kontrole);
- Revizija produktivnosti marketinga (provera rentabilnosti pojedinih delova);
- Revizija marketing funkcija (provera instrumenata miksa).

Normalno je za očekivati da revizija bude permanentna aktivnost menadžera turističke destinacije. Jedna obimna lista marketing revizije za turističku destinaciju mogla bi da obuhvati sledeće klastere i elemente:

KONTROLA TURISTIČKE DESTINACIJE



Faktori makro okruženja

Prvi deo: Revizija okruženja

Ekonomski

1. Kako će ekonomski razvoj i glavni ekonomski trendovi uticati na šanse i pretnje relevantne za destinaciju i turističku ponudu u njenim okvirima?
2. Koje se akcije preduzimaju i koje bi akcije trebalo da preduzme destinacija da odgovori tom razvoju i trendovima?

Tehnološki

1. Kako će tehnološki razvoj i glavni tehnološki trendovi uticati na šanse i pretnje relevantne za destinaciju i turističku ponudu u njenim okvirima?
2. Koje se akcije preduzimaju i koje bi akcije trebalo da preuzme destinacija da odgovori tom razvoju i trendovima?

Demografski

1. Koje će demografske promene i glavni trendovi biti od uticaja na šanse i pretnje relevantne za turističku destinaciju i turističku ponudu u tim okvirima?
2. Koje su tekuće i koje akcije bi trebalo preduzeti da se iskoriste šanse u okruženju?

Politički i pravni

1. Koji politički događaji i trendovi utiču na stvaranje šansi i pretnji za destinaciju i turističku ponudu u tim okvirima?
2. Koje su tekuće, a koje bi akcije trebalo preduzeti da se odgovori na ove izazove (i destinacija i turistička ponuda)?

Socio-kulturni

1. Koje se promene dešavaju u domen u vrednosnih stavova turista, životnog stila i ponašanja?

2. Koje akcije da se preduzmu na destinaciji da se odgovori na ove promene?

Faktori mikro okruženja

Turističko tržište

1. Koje su globalne tendencije na turističkom tržištu u pogledu njegove veličine, rasta i geografske distribucije tražnje?
2. Koji su glavni tržišni segmenti? Kolika je stopa rasta svakog od njih? Koji su segmenti sa malim, a koji sa velikim mogućnostima?

Tekuća tražnja

1. Kako tekuća i perspektivna tražnja vrednuje ukupnu turističku ponudu destinacije, njen imidž, kvalitet usluga i sl. u odnosu na konkurente?
2. Koje se potrebe turističke tražnje zadovoljavaju na konkretnom tržištu?

Konkurenti

1. Koji su glavni konkurenți destinaciji i turističkoj ponudi u njenim okvirima?
 2. Koji su ciljevi i strategije svakog od glavnih konkurenata?
- Koje su njihove slabe i jake tačke? Koliko je njihovo tržišno učešće i kakav je trend u tom pogledu?

Javnost

1. Kako javnost (npr. mediji, razne grupe, lobiji, vlada i sl.) utiče na stvaranje mogućnosti ili problema sa kojima se susreće destinacija, ili turistička ponuda u njenim okvirima?
2. Koji tekući i koji perspektivni koraci se mogu preduzeti u vezi sa javnošću?

Drugi deo: Revizija marketing misije, ciljeva i strategije

Misija i ciljevi destinacije

1. Da li je misija turističke destinacije jasna i tržišno orijentisana u svojim stavovima? Da li je misija u skladu sa mogućnostima destinacije (i njene turističke industrije)? Da li ona odražava balans različitih interesa (turista, okruženja, biznisa, rezidenata i sl.)?

2. Da li su različiti ciljevi destinacije jasni i prihvaćeni od strane turističke ponude?

3. Da li su ciljevi prikladni? Da li odražavaju konkurenčku prednost destinacije, njene resurse i mogućnosti?

4. Da li su dostupne informacije o stepenu ispunjava ciljeva?

Da li su ove informacije i podaci redovno dostupni (npr. mesečno, kvartalno i sl.)?

Struktura turističke ponude i strategija

1. Kakva je kompozicija (struktura) turističke industrije u destinaciji? Koji su njeni delovi i specifični parcijalni turistički proizvodi?

2. Da li je napravljen portfolio proizvoda/tržišta za svakog subjekta turističke ponude? Da li je to urađeno i za destinaciju u celini? Koji su rezultati ove analize?

3. Koje su glavne strategije glavnih subjekata turističke ponude za naredni period (strategija rasta, upravljanje gotovinom i sl.)?

4. Da li svaki subjekt turističke ponude ima strategijski plan? Da li ti planovi proizilaze iz marketing plana destinacije? Da li su ovi planovi u harmoničnoj vezi?

Marketing strategija

1. Koja je ključna marketing strategija za postizanje ciljeva destinacije? Je li ta strategija dovoljno jasna i prihvatljiva?

2. Da li su neophodni resursi raspoloživi da se ostvare nameravani ciljevi na tržištu?

3. Da li su resursi optimalno alocirani (po proizvodima i segmentima)?

4. Da li su sredstva optimalno alocirana u instrumente marketing mix-a?

5. Da li promene u okruženju, i koje, utiču na marketing strategiju destinacije i strategiju subjekata turističke ponude?

Treći deo: Revizija strategije i programa

Strategija za ciljno tržište

1. Da li je identifikovano ciljno tržište? Da li je ono jasno definisano i za destinaciju i za subjekte ponude?

2. Da li su analizirane tražnja i konkurenca? Da li su utvrđeni trendovi, mogućnosti i pretnje u ovom domen u?

3. Da li je upotrebljena prava strategija i da li je ona prilagođavana za ciljno tržište?

4. Da li su resursi alocirani prema značaju svakog od ciljnih tržišta?

Strategija pozicioniranja

1. Da li turistička destinacija ima integralnu (zajedničku) strategiju pozicioniranja? Da li je uloga koja je namenjena svakog od instrumenata marketing mix-a konzistentna sa ciljevima? Da li su instrumenti marketing mix-a konzistentni sa ciljevima? Da li su instrumenti marketing mix-a dovoljno međusobno usklađeni?

2. Da li je dovoljno sredstava odvojeno da se ostvari program pozicioniranja?

3. Da li je alokacija sredstava po instrumentima marketing mix-a previška ili preuska? Da li su sredstva dovoljna da se ostvari uloga koja se očekuje od svakog od njih?

4. Da li je potrebno repozicioniranje?

Strategija proizvoda

1. Da li je proizvod sposoban da zadovolji turističke potrebe na odabranim segmentima?

2. Da li je turistički proizvod adekvatno pozicioniran (u odnosu na konkurenте)?

3. Da li turistička destinacija ima jasan marketing plan proizvoda i da li su subjekti turističke ponude i drugi zainteresovani učestvovali u njegovom kreiranju?

4. Da li su izvršene potrebne modifikacije ili dopune u proizvodnom mix-u da bi destinacija postala konkurentnija na tržištu?

5. Da li turistička destinacija na pravi način assistira i pomaže (strategija podrške) subjektima turističke ponude u razvoju novih parcijalnih turističkih proizvoda?

Strategija cena

1. Koji su globalni ciljevi strategije i politike vezane za cenu (za destinaciju ali i za ključne subjekte turističke ponude)?

2. Da li se "promocione cene" dovoljno efikasno upotrebljavaju?

3. Da li se cene od strane tražnje doživljavaju kao realne za vrednost proizvoda? U kojim delovima postoji odstupanje cena od vrednosti?

4. Da li je vidljiva potreba da se nešto menja u strategiji cena bilo za destinaciju u celini, bilo kod subjekata turističke ponude?

Strategija distribucije

1. Koji su globalni ciljevi i strategije vezani za kanale distribucije?

2. Da li su izbalansirani oblici prodaje (direktni i indirektni)?

3. Da li kanali prodaje na korektan način ispunjavaju svoju funkciju?

Strategija promocije

1. Koji su ciljevi i strategije vezani za promociju destinacije?

2. Da li su oni jasni i prihvatljivi za subjekte turističke ponude na destinaciji?

3. Da li subjekti turističke ponude finansijski podržavaju promocionu strategiju destinacije? Ako ne, zašto ne?

4. Da li je za promociju određen dovoljan iznos finansijskih sredstava? Kako je formiran budžet za promocione aktivnosti?

5. Da li su izabrani "pravi" mediji propagande? Da li se unapređenje prodaje efektivno upotrebljava?

6. Šta turisti misle o promocionom naporu destinacije (i subjekata turističke ponude)? Da li su izvršena istraživanja za utvrđivanje efe keta promocione aktivnosti?

Četvrti deo: Revizija organizacije i sistema

Revizija organizacije

1. Da li je organizaciona struktura destinacije (tj. NTO na nivou destinacija, DMO) adekvatna i pogodna za sprovođenje strategiskog marketing plana?

2. Da li je odabrana osoba od autoriteta koja vodi NTA (nivo destinacije)?

3. Da li su specificirane i personalizovane odgovornosti zaposlenih u NTO, DMO i NTA (na nivou destinacije)?

4. Koje su ključne slabosti u radu NTO, DMO i NTA (na nivou destinacije)? Kako unaprediti znanje zaposlenih? Da li postoje u organizaciji osobe koje je posebno potrebno obučavati, motivi-sati i podržavati?

5. Da li postoji dobra komunikacija između ljudi (na nivou turističke destinacije) i zaposlenih u subjektima turističke ponude?

Revizija sistema

1. Da li je razvijen marketing informacioni sistem koji omogućava kolanje informacija?
2. Da li se radi istraživanje marketinga kada je to potrebno? Da li se rezultati ovih istraživanja koriste na pravi način?
3. Da li je ustanovljen "pravi" sistem planiranja? Da li je on efikasan?
4. Da li su razvijeni sistemi godišnjeg i strategijskog planiranja? Da li se oni korektno sprovode?

5. Da li planiranje prolazi kroz sve predviđene faze i onako kako je to zamišljeno? Da li ima prekida i zbog čega?
6. Da li je ustanovljen sistem kontrole (mesečno, kvartalno)? Da li on obezbeđuje da se prati ispunjavanje postavljenih godišnjih ciljeva?
7. Da li se prati profitabilnost? Da li se rade različite studije za proizvode, tržišta, i sl.?
8. Gde postoje diskrepance (gep-ovi) između planiranog i ostvarenog? Šta su mogući uzroci ovih diskrepansi?

6.3. Kontrola i Turistička organizacija Vojvodine

Glavna aktivnost TOV je promocija i pospešivanje plasman turističkih proizvoda. **Zbog specifičnosti plasmana destinacija i mnoštva varijabli**, koji utiču na ponašanje potrošača odnosno na turistički promet, nije moguće jednostavno i jeftino vrednovati tržišne aktivnosti TOV odnosno povezati ih sa turističkim prometom i drugim turističkim rezultatima. Pored toga, uprkos velikim investicijama nekih zemalja u merenje uticaja tržišnih aktivnosti na povećanje turističkog prometa, rezultati ne daju pouzdane odgovore u vezi uspešnosti marketinga nacionalnih turističkih organizacija (NTO). Zato je potreban višedimenzionalan pristup vrednovanju uspešnosti poslovanja TOV sa primenom kombinacije metoda i indikatora.

Zato što ne možemo tačno vrednovati tržišne aktivnosti TOV, je utoliko važnije da se odrede jasni, merivi i jednostavnii ciljevi za one aktivnosti, koje TOV direktno sprovodi na svim područjima poslovanja, odnosno je za njih odgovorna, i koja će obezbeđivati uspešnost tržišnih aktivnosti.

Model vrednovanja poslovanja turističkih organizacija (Turističke organizacije Vojvodine)

Turističke organizacije direktno sprovode tržišno komuniciranje kao deo plasmana turističkih proizvoda odnosno usluga, čiji ipak nisu vlasnici, i zbog toga i nisu direktno odgovorne za njihov kvalitet, iako se trude da na njega utiču. Na cenu ne utiču direktno, isto tako ne utiču na individualne prodajne tokove, Turističke organizacije imaju znači na sve ostale tržišne elemente samo posredni uticaj (informisanje o konkurentnim cenama, kvalitetu turističkih proizvoda i o trendovima, na pospešivanje prodaje, pospešivanje razvoja turističkih proizvoda na državnom nivou i sl.). Merenje efikasnosti tržišnih aktivnosti NTO je teško, jer oni uobičajeno ne sklapaju poslove, već pokušavaju da dovedu kupca što bliže kupovini, uobičajeno ka privatnom preduzeću. NTO takođe nemaju informacije o finansijskim rezultatima turističke privrede (informacija o turističkoj potrošnji), koji su posledica njihovih tržišnih aktivnosti.

Na obim turističkog prometa i turističku potrošnju (broj turista, broj noćenja, prihod) sa određenog tržišta utiče više faktora:

- obim sredstava za marketing na tom tržištu;
- ukupni tržišni napor (tržišni napor NTO su samo deo celokupnog tržišnog napora, koji se

- sprovodi u celoj državi);
- determinante i motivatori turizma na strani potražnje, kao što su prihod po stanovniku, slobodno vreme, lična mobilnost, raspoloživost transportnog sistema, cena putovanja, protekla iskustva i devizni kurs;
 - proizvod, cena, tržišno komuniciranje i distribucija od strane turističke privrede, a takođe i ljudi, postupci i fizički dokazi, odnosno svi elementi tržišne mreže;
 - prepoznatljivost destinacije;
 - spoljno okruženje.
- Kod vrednovanja RTO primenjuju metodologiju na tri nivoa vrednovanja tržišne aktivnosti**, u zavisnosti od veličine njihovog budžeta, ciljeva organizacije, vrste aktivnosti i ciljeva vrednovanja tržišnih aktivnosti:
- 1. Na prvom nivou** vrednovanje je reč samo o praćenju uspešnosti turizma odnosno ključnih informacija o broju turista, turističkoj potrošnji i popunjenoći smeštajnih kapaciteta, koje možemo upoređivati sa sredstvima uloženim u marketing.
- 2. Na drugom nivou** merenja tržišnih aktivnosti NTO, nadograđuju se osnovni podaci o turističkom prometu sa merilima ponašanja i komunikacije, koji dopuštaju ocenu specifične uzročnosti tržišnih aktivnosti i pokušavaju da objasne stvarni uticaj određene tržišne aktivnosti na turistički rezultat. Reč je o komplikovanim, kompleksnim i skupim metodama vrednovanja direktnih efekata pojedine tržišne kampanje na turistički promet.
- 3. Na trećem nivou** je reč o oceni efikasnosti pojedinih tržišnih alata NTO obzirom na troškove.

Poseban uzročni model je model višeg nivoa vrednovanja, koji detaljnije određuje graničnu vrednost sredstava u smislu uvećanog prihoda, koji je posledica marketinga i kojeg bez marketinga ne bi bilo.

Za razliku od ostalih modela taj uzima u obzir uticaje marketinga na osnovu više varijabli, koje utiču na turizam. Reč je o dodatoj vrednosti u turističkom prometu, koji je posledično ostvaren sa određenom tržišnom aktivnošću NTO.

Vrednovanje ima, znači za glavni cilj, merenje postizanja rezultata, izraženih kao uticaji na ponašanje turista (broj turista, njihova potrošnja). Moramo ga razlikovati od praćenja uspešnosti. Većina NTO sprovodi samo praćenje uspešnosti (ang. Monitoring), to znači redovno i sistematsko praćenje sprovođenja planova i pojedinih aktivnosti.

2. Na drugom nivou merenja tržišnih aktivnosti NTO, nadograđuju se osnovni podaci o turističkom prometu sa merilima ponašanja i komunikacije, koji dopuštaju ocenu specifične uzročnosti tržišnih aktivnosti i pokušavaju da objasne stvarni uticaj određene tržišne aktivnosti na turistički rezultat. Reč je o komplikovanim, kompleksnim i skupim metodama vrednovanja direktnih efekata pojedine

Model različitih nivoa marketinga u destinaciji

1. VREDNOVANJE SA ANALIZOM POKAZIVAČA TURISTIČKE USPEŠNOSTI OBZIROM NA INVESTICIJE U MARKETING		
a. Praćenje turističkih prihoda i potrošnje	b. Praćenje stepena popunjenoosti	c. Zapisivanje sredstava, uloženih u marketing
2. ANALIZA TREDOVA »Benchmarking«		
a. Celokupni trendovi	b. Segmentni trendovi	c. Trendovi razvoja ciljnih tazišta
3. KALKULACIJE ROI* sa upoređivanjem rezultata i sredstava, uloženih u marketing odnosno tržišno komuniciranje		
Prepostavka o jednostavnosti uzročnosti		
4. ISTRAŽIVANJA NA PODRUČJU KOMUNIKACIJA I STANOVIŠTA		
<p style="margin-left: 40px;">a. Studije konverzije odgovor na štampanom mediju (sa kodiranim kuponom) odgovor na TV/radiju (sa besplatnim telefonom)</p> <p style="margin-left: 450px;">....</p> <p style="margin-left: 40px;">b. Prethodne i naknadne studije praćenja (ang. Pre- and Post-Tracking Studies) dozivanje poruke svesnost i razumevanje destinacije stavovi i namere o destinaciji</p> <p style="margin-left: 450px;">....</p>		
5. KALKULACIJE ROI sa upoređivanjem rezultata		
<p style="margin-left: 40px;">a. Ubeđenih potrošača ili</p> <p style="margin-left: 40px;">b. Promena u prethodnim ili naknadnim komunikacijskim efektima</p> <p style="margin-left: 40px;">i sredstava, uloženih u marketing odnosno tržišno komuniciranje</p>		
Prepostavka o specifičnoj uzročnosti		
6. Vrednovanje oglašavanja		
<p>6a. Vrednovanje poruka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prethodno testiranje: strateško i izvedbeno • naknadno testiranje 		<p>6b. Vrednovanje medija:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podaci o dometu • podaci o frekvenciji • troškovi po hiljadi podataka
7. Vrednovanje posebnih aktivnosti tržišnog komuniciranja		
<p>Oглаšavanje Odnosi sa javnošću Informacije za turiste Manifestacije, festivali i događaji Berze i opšti sajmovi Podrška agencijama i organizatorima putovanja Turistični info centri internet stranice</p>		

* ROI - "Return of Investment"

Povezanost tržišnih aktivnosti (unutrašnji procesi) od strane pojedine NTO sa turističkim prometom ne može-
mo precizno i jednostavno vrednovati. Jednostavno se mogu meriti samo pojedini delimični pokazivači (što
radi većina NTO), ali ti ne govore mnogo o uspešnosti poslovanja organizacije kao celine.

7. AKCIONI PLAN (AKTIVNOSTI; ODGOVORNOSTI; ROKOVI)



Akcioni plan

Redni Broj	Aktivnosti	Nadležnosti/odgovornosti	Rok
1.	Usvajanje "Marketing strategije turizma Vojvodine"	Izvršno veće A.P. Vojvodine – sekretarijat za privredu	Do kraja novembra 2009. godine
2.	Ekipiranje turističke organizacije Vojvodine (istraživanje i razvoj marketinga; Benchmarking)	Turistička Organizacija Vojvodine	Do kraja 2009. godine
2.1.	Formiranje i promocija organizacija za upravljanje destinacijama (DMO) na terenu sa naglaskom na regionalnom nivou (uključuje prezentacije i rad na terenu i ospozobljavanje na temu značenja, uloge i načina za izvođenje destinacijskog managementa)	Turistička Organizacija Vojvodine	Tokom 2010.
3.	Normativna delatnost (status lovnog turizma i salaša)	MERR – sekretarijat za turizam Izvršno veće A.P. Vojvodine – sekretarijat za privredu Asocijacije (lovci, salašari)	Do kraja 2009. godine
4.	Razvoj IT i popularizacija	Izvršno veće A.P. Vojvodine – sekretarijat za privredu PK Vojvodine Vlasnici WEB portala	Do kraja 2009. godine i stalni proces
5.	Razvoj marketinga i menadžmenta (EDUKACIJA)	Izvršno veće A.P. Vojvodine – sekretarijat za privredu Univerzitet Educons, Sr. Kamenica Univerzitet u Novom Sadu Turistička privreda	Stalni proces
6.	Razvoj integrisanog turističkog proizvoda	Turistička Organizacija Vojvodine DMO (RTO i LTO)	Tokom 2010. godine Stalni proces
7.	Razvoj "regionalnih" i parcijalnih turističkih proizvoda	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces
7.1.	Prezentacije za aktere turizma Vojvodine (regije, opštine, turistička privreda) uz objašnjenje i implementaciju sistema turističkih proizvoda i uspostavljanje partnerstva sa turističkom privredom i destinacijama/regijama za oblikovanje i marketing po potrebnim turističkim proizvodima i regijama	Turistička Organizacija Vojvodine	Tokom 2010.
8.	Promocija i razvoj brenda	Turistička Organizacija Vojvodine	Tokom 2010. godine Stalni proces
8.1.	Pretvaranje identiteta, suštine i obećanja brenda Vojvodine kao turističke destinacije (osnovnog i raširenog identiteta, kao što je definisan u strateškom delu dokumenta) uz kreativna i verbalna rešenja simbola	Turistička Organizacija Vojvodine	Od 2010.
8.2.	Implementacija novog vizualnog rešenja (i priče) na osnovu marketinga – razvoj prepoznatljivog i celovitog grafičkog identiteta	Turistička Organizacija Vojvodine	Od 2010.
8.3.	Implementacija novog vizualnog rešenja (i priče) na osnovu marketinga – razvoj prepoznatljivog i celovitog grafičkog identiteta	Turistička Organizacija Vojvodine	Od 2010.

8.4.	Priprema »Brand manuala« - priručnika za upotrebu celovitog grafičkog identiteta sa osnovnim konstantama sistema identiteta, koji na jednostavan način priča priču Vojvodine – i njegova efikasna distribucija svim relevantnim javnostima	Turistička Organizacija Vojvodine	Od 2010.
9.	Pretvaranje usmerenja branding strategije u godišnji plan realizacije marketinga	Turistička Organizacija Vojvodine	Od 2010. Stalni proces
9.1.	Komercijalizacija brenda	Turistička Organizacija Vojvodine DMO Turistička privreda Klasteri	Stalni proces
9.2.	Izrada kreativnih rešenja za marketing sistem turističkih proizvoda i regija u okviru brenda Vojvođanske turističke ponude, koje se aplicira na štampane materijale, internet aplikacije i sajamske nastupe (uključuje pripremu polazišta, javni poziv za izbor izvođača i izradu)	Turistička Organizacija Vojvodine	Tokom 2010
10.	Ostali instrumenti nastupa (Cena; Kanali prodaje) Edukacija	Javno – privatno partnerstvo (Izvršno veće A.P. Vojvodine – sekretarijat za privredu, PK Vojvodine, Turistička Organizacija Vojvodine)	Tokom 2010
11.	Revizija i kontrola	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces
11.1.	Izvođenje redovnih godišnjih tržišnih istraživanja	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces
11.2.	Izvođenje istraživanja za strateška usmerenja marketinga Vojvođanskog turizma	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces
11.3.	Priprema modela za tekuće tržišne analize i izvođenje analiza po tom modelu.	Turistička Organizacija Vojvodine	Tokom 2009.
11.4.	Izvođenje analiza i istraživanja za projekte koji se izvode tokom godine i koji su od takvog značenja, da je potrebno pre njihovog konačnog uvođenja sprovesti tržišna istraživanja ili produbljene analize	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces
11.5.	Uspostavljanje modela i sistema praćenja, nagrađivanja i kvaliteta Vojvođanske turističke ponude po pojedinačnim nivoima turističke ponude (turistička privreda po pojedinačnim vrstama ponude, destinacije), koja obuhvata različite načine praćenja i ocenjivanja kvaliteta (sakriveni gost, bodovanje pojedinačnih elemenata ponude, »price/value ratio« ocena, istraživanje sa anketom među gostima, isl.).	Turistička Organizacija Vojvodine	Stalni proces

8. REZIME I ZAKLJUČCI



KOJA SU KLJUČNA USMERENJA ZA USPEH MARKETING STRATEGIJE

1. Jasno određen sadržaj vojvođanske turističke ponude sa sistemom destinacijskih i emotivnih doživljaja turističkih proizvoda, zasnovanih na lokalnim posebnostima

Zašto? Vrlo značajna prepostavka ovog marketinškog plana je, da je suštinski preduslov za efikasan i uspešan plasman vojvođanske turističke ponude jasno određen sadržajem konkretnih turističkih proizvoda Vojvodine i svih prednosti, kvaliteta i suštinskih elemenata razlikovanja, sa kojima Vojvodina može uspešno konkurisati na sve zahtevnijem međunarodnom turističkom tržištu. Ova prepostavka proizilazi iz osnovne tržišne filozofije, koja Proizvod postavlja kao jedan od suštinskih (odnosno prvog među njima) elemenata tržišnog spleta. Bez kvaliteta i atraktivnosti, još bolje osmišljene i kreativne tržišne komunikacije i uspostavljenih prodajnih puteva ne mogu se ubediti kupci u dugoročno poverenje i stabilizovati tražnja za proizvodom.

2. Ukazuje na značaj lokalnih/pokrajinskih posebnosti Vojvodine u njenim turističkim proizvodima, identitetu i sadržaju poruke, koje mora Vojvodina komunicirati sa ciljnim tržištima

Zašto? Ključno kod izgradnje identiteta vojvođanskih turističkih proizvoda je da oni sadrže suštinsko razlikovanje i lokalne posebnosti, koje su svojstvene pojedinačnom proizvodu samo za Vojvodinu. Svi pojedinačni turistički proizvodi naime nastaju i turisti ih doživljavaju u lokalnom okruženju i moraju zato biti okarakterisani sa lokalnim (vojvođanskim) karakteristikama za svako konkretno lokalno okruženje. Iz lokalnog identiteta pojedinačnih celovitih proizvoda se u procesu oblikovanja brenda zajedno sa identitetom, koji proizilazi iz lokalnih kulturnih i prirodnih posebnosti, izgrađuje i krovni identitet vojvođanske turističke ponude.

3. Uspostavlja sistem brenda Vojvodine kao turističke destinacije od dole prema gore – razvoja, komuniciranje i upravljanje brendom postavlja u centar poslovanja i marketinga

Zašto? Efikasno oblikovanje, razvoj, komuniciranje i upravljanje brendom Vojvodine kao turističke destinacije je ključno za postizanje osnovnog cilja vojvođanskog turizma, to jest povećanje prepoznatljivosti Vojvodine kao turističke destinacije. Formiranje brenda pripada prioritetnim strateškim tržišnim usmerenjima vojvođanskog turizma. Brend je postavljen u samo jezgro celokupnog poslovanja kao i promotivnih i tržišnih aktivnosti TOV. Ova strategija problemu prilazi u njegovoj suštini: prvo u opredeljenju identiteta Vojvodine kao turističke destinacije, koju gradimo od dole prema gore, dok će se brend razviti tek ako Vojvodina bude uspešno pretvarala identitet i suštinu brenda u kreativne, inovativne i sveže komunikacije (kampanje i pojedinačni alati promotivnog spleta, prenos na marketinške infrastrukturne alate) koji će neprekidno i neumorno, a ciljno, kontinuirano i na dugi rok komunicirati.

4. Podstiče i usmerava ka prvorazrednoj promociji, ciljno usmerenom marketingu i kombinaciji tržišnih alata za postizanje maksimalnih tržišnih efekata u odnosu na uložena sredstva marketinga

Zašto? Nemoguće je komunicirati sa celim svetom, neophodno je prepoznati svoja ciljna područja i njihove karakteristike. Cilj komuniciranja Vojvodine kao turističke destinacije nije u prvom redu više informacija, već usklađeno i stalno komuniciranje tačno opredeljenih sadržaja, koji predstavljaju odgovore na zahteve, želje i očekivanja onih ljudi, koje želimo privući u Vojvodinu, u vremenu, na načine i sa alatima, koji su za te ciljne grupe najadekvatniji. Inače se koriste već priznati alati, ali se stalno nadograđuju i poboljšava se u pogledu dostizanja ciljeva, aktivno se ostvaruju savremene tržišne metode te kombinuju tradicionalni i novi tržišni alati, uz maksimalnu podršku novih medija.

5. Podstiče razvoj proizvoda i komunikacijski proces, koji je usmeren pozicioniranju Vojvodine kao destinacije, koja igra na emocije i nudi doživljaje

Zašto? Danas za destinaciju nije dovoljno, da svoju kurentnu prednost razvija samo na osnovu funkcionalnih vrednosti (znači onog, što predstavlja datosti destinacije i što destinacija obezbeđuje turistu), već se sve više pažnje posvećuje razvijanju i predstavljanju osećajnim, emotivnim vrednostima (emocije, osećaje, koje budi, događaje koje predstavlja). Vojvodina se mora kako kroz razvoj ponude i turističkih proizvoda, tako i kroz uslugu i način komuniciranja pozicionirati u destinaciju, koja igra na emocije i koja prodaje i nudi doživljaje, koji moraju biti što unikatniji, svojstveni samo Vojvodini i njenim posebnostima.

6. Usmerava ka oblikovanju i pričanju priča

Zašto? Pri oblikovanju poruka Vojvodina je bila uhvaćena u zamku ustaljenih navika. U sve manje vremena i prostora, koji su na raspaganju savremenom potrošaču, teško je podstići interesovanje sa nabranjem različitih podataka o prirodnim ili kulturnim karakteristikama, dostignućima, uticajnim istorijskim ili kulturnim događajima itd. Zato imaju prednost novi sadržaji a posebno „priče“ – komuniciranje kroz priče i kroz stvaranje događaja - i to onih koji proizilaze iz njenog identiteta, koji Vojvodinu razlikuju od drugih, a naravno i onih koji zanimaju ljudi kojima se obraćamo.

7. Podstiče i usmerava ka intenziviranju marketinga na bližim ciljnim tržištima na B2C segment (znači do krajnjih, opštih javnosti odnosno individualnog gosta) uz podršku redovnih i ciljno usmerenih kampanja

Zašto? Ciljne stručne javnosti na bližim tržištima Vojvodinu već relativno dobro poznaju, zato se akcije preusmeravaju, u povećanje prepoznatljivosti među opštim javnostima, koje su istovremeno segmentovane, i u razvijanje individualne komunikacije sa ciljnom grupom turista. Na tržištima i na segmentima, gde Vojvodina kao turistička destinacija već postiže dobru prepoznatljivost potrebno je onda preusmeriti se od opšte imidž promocije na konkretno stvaranje preferencije brenda, i to uz pomoć naglašavanja prepoznatljivih prednosti

Vojvodine sa jedne strane te nuđenje usluga po meri gosta, sa druge strane (konkretna proizvodna promocija). Istovremeno je potrebno omogućiti jednostavnu pristupačnost brenda (kvalitetne, prodajno usmerene informacije, programi, koje je jednostavno moguće kupiti, centralni rezervacijski sistem) a zatim sa nuđenjem kvalitetne i emotivno bogate usluge te razvijanjem i upravljanjem odnosom sa turistom (CRM pristup) postepeno razvijati lojalnost brenda. Jedna od osnovnih strateških tržišnih smernica je tako na primarnim odnosno bližim tržištima preusmeravanje komunikacije, usmerene na segment B2B, u B2C (dok na udaljenim tržištima ostaje usredsređenost na B2B segment i preko njega na B2C).

8. Predlaže se uspostavljanje mreže partnera vojvođanskog turizma (specijalista u prodajnom sistemu) pre svega na srednje i udaljenim tržištima i komuniciranje B2B(2C) na tim tržištima

Zašto? Zato što se Vojvodina na udaljenijim tržištima suočava sa problemima nedostatka prepoznatljivosti, i zato što raspolaže sa vrlo ograničenim izvorim. Na srednjim i udaljenijim tržištima se usmerava na B2B(2C) segment, i to u obliku ciljnog i aktivnog rada sa poslovним subjektima – posrednicima – (uspostavljanje partnerske prodajne mreže specijalizovanih partnera u posredničkoj prodaji vojvođanskog turizma)

9. Podstiče traženje i prilagođavanje plasmana segmentima tržišnih niša

Zašto? Vojvodina raspolaže veoma raznolikom ponudom, ali istovremeno zbog malih dimenzija a pre svega veoma ograničenih kapaciteta ne može nastupati na masovnim segmentima i tržištima potražnje. Najbolji odgovor na takvo stanje na strani ponude je usmeravanje na segmente tržišnih niša potražnje i na proizvode tržišnih niša unutar celovitog sistema turističkih proizvoda Vojvodine. Vojvodina zato treba da postane butik veoma raznolike (šarene) ponude turističkih proizvoda tržišnih niša, koji su u skladu sa sistemom identiteta vojvođanske turističke ponude (mala, veoma intenzivno raznolika).

10. Uspostavlja sistem saradnje u oblikovanju i plasmanu turističke ponude u obliku »public private partnership« na državnom, regionalnom i lokalnom nivou, sa naglaskom na destinacijskom menedžmentu kao osnovu za postizanje celovitog kvaliteta turističkog proizvoda

Zašto? Celovit doživljaj turističke ponude (emotivnog turističkog poizvoda ili destinacije) od strane posetiloca i turista uslovjava organizovanost istog značaja i savlađivanje turističke ponude, znači integrisanje (delimičnih) ponuđača turističkih proizvoda (hoteli, banje, restorani, kafane, parkovi, muzeji, društva, komunalna opremljenost, koju obezbeđuje javni sektor, i sl.) u celovite kvalitetne doživljaje za turiste. Turistički proizvod (onako kako ga vidi i doživljava gost, znači celovito) je jedan od najbitnijih odn. najbitniji element plasmana vojvođanske turističke ponude. Njegovo kvalitetno i celovito oblikovanje, izvođenje i plasman možemo obezbediti u javno-privatnim partnerstvima, koja moraju biti organizovana na lokalnom nivou, tamo, gde gost dolazi u kontakt sa turističkom ponudom. U vertikalnoj povezanosti do nacionalnog nivoa (TOV) mora se obezbeđivati usklađenost tržišnih i razvojnih aktivnosti u celokupnoj vojvođanskoj turističkoj ponudi i tržišne senergije, koji proizilaze iz toga.

11. Istiće potrebu dodatnog školovanja menadžerskih (neformalne edukacije) i razvoja kadrova (operativni, srednji, strateški i liderски nivo) kao značajne prepostavke uspeha Vojvođanskog turizma.

Zašto? Zato što ulaganje u kadrove, u znanje (know-how) postaje ključni resurs za postizanje i unapređenje konkurentnosti u turističkom biznisu. „Učenje tokom celog života“ nije floskula nego neophodna potreba koja obrazovanje stavlja u prvi plan i u ključni faktor uspeha na turističkom tržištu. Razvojem kadrova kroz različite seminare, kurseve i inovacije znanja (u neformalnom smislu) obezbeđuje se rast ove „društvene tehnologije“ a šanse za uspeh turističke destinacije putem savladavanja novih znanja i veština omogućavaju dugoročni rast i uspeh na tržištu.

BELEŠKE:

BELEŠKE: