



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И
ХОТЕЛИЈЕРСТВО



Кристина Ратковић

**Јавно-приватно партнерство у туризму
Златиборског региона**

-докторска дисертација-

Нови Сад, 2012. година

ПРЕДГОВОР

Избор теме :“Јавно-приватно партнерство у туризму Златиборског региона“ производ је личног интересовања за ову проблематику, тим пре јер се мало ко до сада бавио овим проблемом. Разлог је и у чињеници да сам из овог краја, свесна свих туристичких потенцијала и вредности региона, али и уверена да партнерство јавног и приватног сектора можда не може да реши све постојеће проблеме туристичке дестинације, али свакако може у многоме да је унапреди.

Проблеми приликом обраде теме су се углавном односили на недоступност потребних информација. Извесне проблеме приликом прикупљања и селекције података причињавала је и актуелна подела на округе, а не регионе, по којој Златиборском округу припада Ивањица, а не Сјеница као што је случај са Златиборским регионом. Слична потешкоћа је представљала и промена везана за статистичку селекцију података, по којој се Златиборски регион збирно приказује са Шумадијом у оквиру области „Шумадија и Западна Србија“. Остали проблеми су се углавном односили на хетерогеност теме и разне економске, правне и економске аспекте. Све ово је проистекло из можда дужег али зато темељнијег процеса истраживања, које са извесним прекидима траје од 2008 године.

Рад је структуриран у шест глава које чине целовиту и кохерентну целину.

У уводном делу дат је детаљан приказ циљева и задатака истраживања уз дефинисање полазне као и помоћних хипотеза истраживања, а истакнуте су методе примењене у процесу стицања сазнања.

Прва глава има уводни карактер, и односи се на опште аспекте јавно приватног партнерства. Дефинисање теоретских и практичних поставки партнерства полазна је основа за разумевање потребе и неопходности овог вида сарадње када је развој туризма у Златиборском региону у питању.

Друга глава посвећена је факторима развоја туризма- ресурсна основа туризма (природним и друштвеним ресурсима), рецептивним капацитетима, саобраћају и комуникационим и организационим факторима. Анализиране су конкурентске и комплементарне предности дестинације Златиборски регион у односу на домаће и страно туристичко тржиште.

У трећој глави се анализира савремено стање туристичке дестинације са посебним акцентом на испитивање задовољства посетилаца туристичком понудом Златиборског региона, као и анализом пословних резултата туристичких предузећа региона.

Четврта глава разматра стратегију развоја туризма, визију и циљеве развоја туризма Златиборског региона.

Пета глава истражује партнерство јавног и приватног сектора по пословним областима туристичке дестинације Златиборски регион. Дефинисање правног и пословног оквира представља полазну основу јавно приватне сарадње након чега је дата оцена и предлог остварене и могуће сарадње у области маркетинга и промоције, образовања и стручне обуке, развоја инфраструктуре, инвестиција и заштите животне средине.

У завршном делу рада дата су закључна разматрања у вези са наведеним истраживањем.

У истраживању је коришћена бројна литература приказана на крају рада. Подаци коришћени са интернета вишеструко су проверавани, иако су преузимани углавном по препоруци званичних лица организација коју представљају. На крају рада дато је неколико прилога у циљу бољег разумевања чињеница наведених у истраживању.

Искрено се надам да ће овај рад моћи да користе и хотелска предузећа као носиоци туристичке привреде и органи власти као носиоци туристичке политике, али и други заинтересовани за ову проблематику, у циљу унапређења туризма у Златиборском региону.

Ужице, јануар 2012.

Кристина Ратковић

САДРЖАЈ:

УВОДНА РАЗМАТРАЊА	8
I ТЕОРИЈА И ПРАКСА ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА.....	14
1. Задаци, развој и садржај партнерства	14
2. Историјски развој партнерства	16
3. Теоријске и политичке претпоставке и карактеристике партнерства јавног и приватног сектора.....	20
4. Облици, мотиви и актери у пројектима партнерства	22
5. Подручја, врсте и планирање партнерства на међународном, регионалном и локалном нивоу	28
6. Стварање и одржавање партнерства јавног и приватног сектора	30
II УСЛОВИ, МОГУЋНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА.....	34
1. Ресурсна атракцијска основа.....	34
1.1. Туристичко географски положај	34
1.2. Природни ресурси.....	37
1.2.1. Геоморфолошки ресурси.....	37
1.2.2. Хидролошки ресурси.....	39
1.2.3. Климатске карактеристике	48
1.2.4. Биогеографски ресурси	50
1.3 Друштвени ресурси.....	52
1.3.1. Културно историјски споменици	53
1.3.2. Установе и приредбе.....	57
1.3.3. Остале друштвене атракције	60
1.4. Квантитативна оцена природних и друштвених ресурса.....	62
2. Рецептивни капацитети.....	65
2.1. Директни туристички капацитети	65
2.2. Индиректни туристички капацитети.....	71
2.3. Квантитативна оцена рецептивних капацитета	73
3.Саобраћај и комуникације	75
4.Организациони и резудиални фактори	79

5. Компаративне и конкурентске предности	82
5.1. Домаће тржиште и конкуренција	84
5.2. Страно тржиште и конкуренција.....	90
5.3. Кључни недостаци конкурентности Златиборског региона као туристичке дестинације	95

III САВРЕМЕНО СТАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ 99

1. Позиционираност на домаћем и интернационалном туристичком тржишту	99
2. Испитивање задовољства туриста туристичком понудом Златиборског региона.....	103
3. Обим, динамика и структура туристичког промета	127
4. Комрцијализовани туристички производи	132
4.1. Планине и језера (Mountain & Lakes Holideys)	133
4.1.1. <i>Зимски туризам</i>	133
4.1.2. <i>Спорт и рекреација</i>	134
4.1.3. <i>Шетња и планинарење</i>	136
4.1.4. <i>Бициклизам</i>	137
4.1.5. <i>Лов и риболов</i>	137
4.1.6. <i>Сплаварење и рафтинг</i>	140
4.2. Рурални туризам.....	140
4.3. Здравствени туризам (Medical Spa).....	145
4.3. Пословни туризам + МІСЕ.....	147
4.4. Догађаји.....	149
5. Пословни резултати туристичких предузећа у Златиборском региону у периоду 2006 до 2010. године	151
6. Транзицијски процеси у туристичкој понуди Златиборског региона....	163

IV СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ТУРИЗМА ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА 171

1. Златиборски регион- водећа дестинација туристичког кластера западна Србија	174
2. Шансе региона у односу на глобалне трендове и процесе на туристичком тржишту	179

3. Стратешке предности и недостаци	186
4. Визија развоја	192
5. Циљеви развоја	201
6. Стратешко позиционирање и реструктурирање туристичке понуде	207
7. Заштита животне средине и одрживи развој	211

**V РАЗВОЈ ЈАВНО ПРИВАТНОГ ПОСЛОВНОГ ПАРТНЕРСТВА НА
ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА 219**

2. Подручја, врсте и циљеви партнерства	221
3. Правни оквир и партнерство јавног и приватног сектора	226
4. Правни оквир јавно-приватног партнерства у Србији	232
5. Партнерство јавног и приватног сектора по пословним областима	238
5.1. Развој инфраструктуре и туристичких производа	239
5.2. Инвестиције и извори финансирања	248
5.3. Област маркетинга и промоције	262
5.4. Образовање и стручна обука	271
5.5. Заштита животне средине	282
5.6. Анализа упитника о ЈПП на нивоу Златиборског региона	288
5. Перспективе и правци развоја јавно приватног партнерства у Златиборском региону	293

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА 299

Литература и извори 302

Прилози 311

Биографија..... 325

Кључна документацијска информациј..... 326

Key words documentation 329

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

УВОД

Предмет истраживања је партнерство јавног и приватног сектора, као и њихов утицај на развој туризма туристичке дестинације Златиборски регион, при чему је основни истраживачки приступ био одрживи развој туризма на предметној дестинацији.

Пракса је показала да парцијални приступ, у ком сваки сектор развија и спроводи своје програме без интеракције са другима секторима, не даје оптималне резултате. Ни један сектор самостално не може да се избори са крупним друштвеним, економским и еколошким изазовима. У прошлости су сектори могли да традиционално испуњавају засебне секторске друштвене улоге. Данас се потреба за сарадњом међу различитим секторима не доводи у питање, већ се поставља питање како до успешне сарадње и партнерства.

На светском нивоу, партнерство је уведено у расправу 1992. године на Светском самиту у Риу де Жанеиру (Конференција УН о животной средини и развоју), као један од најважнијих механизма за остварење Агенде 21 (УН програма одрживог развоја за 21. век). Потреба за партнерством потврђена је и десет године касније, на Конференцији УН у Јоханезбургу 2002. године.

Европски савет¹ поставио је принцип партнерства као један од предуслова за коришћење предприступних и структурних фондова Европске уније. Због значаја и предности које пружају, посебно партнерства јавног и приватног сектора, Европска комисија је донела смернице којима се регулише јавно приватно партнерство.

BPD² -Business Partners for Development (пословни партнери за развој) нуди оквирну дефиницију партнерства: „то су партнерства која укључују пословне субјекте, владу и цивилно друштво, како би обезбедила нови успешан приступ развоју заједнице широм света“. Дакле, међусекторско партнерство је „добровољни стратешки савез организација из јавног, приватног и непрофитног сектора који увећава капацитете сваке од организација за постизање заједничке сврхе, кроз поделу ризика, ресурса, одговорности и награда“³.

Међусекторско партнерство је средство стратешког менаџмента које обезбеђује привредни, друштвени и еколошки развој. Формира се кроз процес изградње узajамног разумевања и усмеравања на заједничко решавање проблема и повезивање компанија, влада и цивилног друштва.

Партнерство представља могућност за успешан развој, јер сваки партнер доноси своје квалитете и надлежности, те има одређену улогу у осмишљавању и спровођењу пројеката и активности. Хипотеза по којој партнерству дајемо централно место у реализацији концепта одрживог развоја, јесте да се само свеобухватном сарадњом свих сектора може обезбедити да иницијативе за одрживи развој буду довољно интегрисане, какао би могле да реше и најсложеније проблеме.

¹ Европски савет (*The European Council*) чине шефови држава или влада држава чланица Европске уније, министри спољних послова као и председник Европске комисије.

² *Business Partners for Development- BPD* је организација основана 1998. од стране невладиних организација, развојних агенција и пословног сектора. Пројекат је заснован на идеји да подржи и промовише пример стратешких партнерстава цивилног друштва и владе у циљу развоја заједница широм света.

³ Јеринић, Ј., Маринковић, Н., Милошевић, В. (2007): Студија о могућностима за међусекторско партнерство у Србији. Смартколектив, Београд, стр.10.

Партнерства зато пружају нову могућност да се побољшају развојне активности, тако што ће се препознати квалитет и надлежност сваког сектора и пронаћи начин да се они искористе у најбољу сврху, у заједничком интересу. Сарадња између различитих сектора постаје начин решавања све дубљег сукоба између интереса и улоге јавне управе, интереса пословног сектора, као и организација цивилног друштва. Партнерство је средство за остварење одрживог друштвеног, економског и еколошког развоја, а не циљ само по себи.

И ако је до партнерства у туризму дошло нешто касније, у односу на друге секторе, неколико разлога опредељује нужност партнерског односа одрживости у овој делатности. На првом месту је постојање великог броја малих субјеката са скромним ресурсима, који изоловано не би могли следити принципе одрживог развоја. Управо успостављање партнерства међу интересним групама представља логичан одговор туристичког менаџмента.

Други разлог за заједничку акцију у туризму лежи у томе што се многи значајни ресурси туристичке дестинације, који се заједнички користе да привуку посетиоце, налазе у државној својини. То могу бити национални паркови, плаже, језера, споменици културе, музеји, галерије, конгресни центри и сл. Посебну категорију чине неопипљиви ресурси у такозваним заједничком власништву, као што су дестинацијски брендови или репутација, гостољубивост локалног становништва и слично. У ситуацији генералног помањакања ових ресурса и велике упућености на одлуке владиних званичника, логичан одговор је успостављање међусекторских партнерстава стејхолдера из јавног и пословног сектора.

Трећи разлог лежи у самој природи пословања туризма – неопходност усклађеног деловања свих саставних елемената дестинације, како би се обезбедило одговарајуће задовољење потреба туриста. Изостанак једног од елемената или његов неодговарајући квалитет, као последицу има незадовољство туриста укупном понудом. Маркериншки гледано, туристички производ дестинације мора да има форму интегрисаног – обједињеног производа чије склапање најчешће врше сами туристи.

Осим тога, ту су и друге специфичности туристичког пословања, као што су неодвојивост места настанка и потрошње туристичког производа, и с тим у вези, нужност његове ефикасности (и скупе) промоције на удаљеним емитивним тржиштима, отворена хоризонтална и вретикална конкуренција, те захтеви за тоталним квалитетом.

Друштвени капитал, иако не предствља специфичност туристичких чинилаца, овде добија значај посебног генеричког фактора партнерства. Он сваком члану групе, између осталог пружа могућност лакшег приступа ресурсима (атрактивним, финансијским, људским и др), уз подршку из друге групе, тако омогућујући појединачно ширење делатности и на тој основи увећања финансијског капитала, опредмећење културног или информационог капитала, успостављање веза или јачање позиција према финансијским и другим организацијама. Управо, мрежне и кластерске везе су значајан чинаилац стварања овог невидљивог капитала, као предуслов за боље позиционирање и стварање реалног капитала.

Туризам је комплексан пакет услуга и роба које иду заједно кроз активности предузетника, планера, давалаца услуга и туриста. Препознавање бројних проблема који произилазе из развоја туризма услед недостатка координације и јединства великог броја субјеката у туристичкој делатности, допринело је тражењу путева за стављање у заједнички погон свих заинтересованих страна. Огроман изазов, стога, представља окупљање тих појединаца и организација, која ће учинити да делују заједно и раде у правцу заједнички утврђених решења.

Примарни стејхолдери у туризму су они који остварују директну или индиректну добит, и они који обезбеђују активно учешће, а секундарни, они који не остварују

финансијску добит кроз туризам, али су под утицајем туризма или су му наклоњени. Развој туризма има за циљ да прошири асортимане заинтересованих страна (интересних група и појединаца), и да створи што је могуће већи број субјеката које туризам дотиче или су у вези са њимму наклоњени.

Идеја о партнерству је препозната као основа најбоље праксе развоја туризма. Постоји стална потреба састављања различитих, често неповезаних субјеката, у циљу развоја целовитих потенцијала туристичке понуде. Тимови људи раде на припреми и развоју понуде, повећавају шансе за успех и настављају укљученост на усавршавању пројеката и кад се он развије.

Партнерство има јасну поруку повећања доступности туристичких вредности за широк спектар тражње. Израда и реализација програма туристичке понуде значајне за широк спектар публике, изазов је који захтева више него вешту маркетиншку кампању. Истовремено, наступ мора бити заснован на претходном знању о природним и културним вредностима које се нуде, као и о карактеристикама широке публике.

У литератури се наводе следећи најчешћи мотиви партнерства у туризму⁴ :

- *Развој производа*: очување и увећање ресурса, постављање стандарда квалитета, развијање атрактивности, тематски паркови, смештајних капацитета, обезбеђење техничке подршке за програм развоја нових производа, одрживи развој туристичког сектора и др.

- *Маркетинг и продаја*: унапређење опште слике дестинације, унапређење ефикасности маркетинга, унапређење покривености постојећих и освајању нових тржишта, увођење електронског маркетинга, заједнички програми истраживања тржишта, централни букинг.

- *Истраживање и нове технологије*: примен ТСА (туристички сателитски рачуни), повећање примене технолошких новина и нових апликација.

- *Развој људских ресурса*: постављање стандарда квалитета, програм обуке и образовања, унапређење продуктивности и иновативности.

- *Развој инфраструктуре*: унапређење саобраћајне инфраструктуре, средстава и услуга, развој телекомуникационог система, водоснабдевање, унапређење јавних санитарних и здравствених услуга, остала инфраструктура.

- *Инвестиције*: обезбеђење средстава за заједничке пројекте, унапређење квалитета услуга, активирање јавних инвестиција и др.

Пракса развоја туризма и туристичке политике омогућиће и допринети развоју многих нових форми јавно приватног партнерства, како начелно тако и у сфери туризма. То ће свакако утицати на унапређење и развој туристичке дестинације Златиборски регион.

ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет истраживања је партнерство јавног и приватног сектора у туризму Златиборског региона, и то анализа постојећег стања и могућности за развој туристичке делатности на овом простору и анализа окружења и анализа фактора релевантних за позиционирање туристичке дестинације, на домаћем, и на иностраном тржишту и

⁴Према: Јавно приватна партнерства, начела политике и финансирања, Е.Р. Yescombe, Mate, Загреб, 2010. Перић Ј., Драгићевић Д., (2006); Партнерство јавног и приватног сектора, Fintrade tours d.o.o. Ријека; Бајрамбашић, И. М: Achievements in finance of infrastructure: Public and Private Partnership, Private Finance Initiative, Графаика Шаран, Сарајево, 2004. ; Основе јавно приватног партнерства и пројектног финансирања, Д. Јуричић, Загреб, 2011 и други аутори.

анализа инвеституционалних претпоставки јавно приватног партнерства и актуелних проблема у пракси јавно приватних партнерстава у региону, а све у циљу сагледавања могућности и потенцијала за остварење партнерства.

Почеци сарадње јавног и приватног сектора могу се наћи у даљој прошлости, и у неким подручјима имају дугу традицију. Без обзира на то, јавно приватно партнерство тек у новије време прераста у широко применљив облик и метод друштвеног развоја. Повезивањем интереса различитих друштвених сектора стварају се модели кооперације и заједништва, који зависе од врсте пројекта, економских и политичких прилика, способности и потреба партнера, итд.

Због различитих модела сарадње није могуће дати једну свеобухватну и дефинитивну, прецизну дефиницију партнерства, али је јасно да се ради о учешћу приватног сектора у укупном развоју, финансирању, изградњи, текућем раду и власништву на одређеној туристичкој дестинацији. Развојем јавно - приватног партнерства штеди се време, користе се разни извори инвестиција, а ризик се дели.

Формирање партнерства у туристичком сектору дошло је са извесним закашњењем, јер се сматрало да је овај сектор сувише испарчан. Савремена пракса, међутим, показује примере успешног партнерства, и то не само унутар туристичког сектора, него и у сфери партнерства туристичких предузећа са партнерима ван основне туристичке делатности.

Кроз партнерство са приватним сектором држава има могућност да дође до нових извора капитала, да убрза развој инфраструктуре, одржи и унапреди услуге, валоризује недовољно коришћене ресурсе и сл., а приватни сектор кроз сарадњу са државом може добити приступ новим тржиштима, унапредити сопствени ниво умешаности, побољшати производ, повећати сопствени кредибилитет. У том процесу, преплићу се и економски, социјални, политички и други утицаји и снаге стејкхолдера, али настају и значајне користи у менаџменту дестинације а решавају се и потенцијални проблеми који искрсавају у пословању дестинације.

Потреба за оваквим видом сарадње и њеног изучавања увећана је чињеницом да се партнерство развија у време када су државни финансијски извори смањени или ограничени, или када је смањена могућност задуживања путем кредита због превелике задужености, што је наш случај. Посебно на то утиче светска економска криза у Европи и Америци.

ЦИЉЕВИ И ЗАДАЦИ ИСТРАЖИВАЊА

Основни **циљ** истраживања је да се проблем јавно-приватног партнерства у Златиборском региону научно истражи применом научне методологије, будући да је развој путем јавно приватног партнерства веома мало истражена, а у међувремену је постала веома актуелна и посебно значајна за садашњи и будући развој Републике Србије и конкретну туристичку дестинацију Златиборског региона.

Резултати истраживања који се очекују биће садржани у утврђеним и предложеним моделима, мотивима, типовима и облицима јавно-приватног партнерства на туристичкој дестинацији која је предмет истраживања. Резултати могу бити релевантни за креирање туристичке политике и стратегије развоја туризма, туристичке привреде и модел развоја, Златиборског региона за носиоце одлучивања, и друге кориснике. Може се очекивати да ће бити одбачена доста раширена пракса да се туризам може развијати само уз обилату и трајну помоћ државе, на бази државних субвенција, или из акумулације саме туристичке привреде и кредитних извора. Напротив, модел јавно приватног партнерства може да буде најјефтинији модел развоја туристичког региона. Прихваћени методи развоја путем јавно-приватног партнерства омогућиће бржи и квалитетнији развој туристичке дестинације Златиборског региона.

Савремени и цивилизацијски напредак условили су већу покретљивост и више слободног времена, што је проузроковало настанак, развој и експанзију туризма. Приходи од туризма у туристичким земљама представљају значајан удео у укупном националном доходу и бруто друштвеном производу. Гледано у нашој земљи, то је симболично, иако се располаже значајним туристичким потенцијалима. Јавно-приватно партнерство је у свету доказана, а у пракси потврђена метода осмишљавања одрживог развоја туризма, остварена кроз побољшање привлачности дестинације, побољшање ефикасности маркетинга и продуктивности и побољшање укупног управљања туристичким системом.

Овакво фактичко стање мотивише на избор ове теме, са циљем да се у раду истражи постојеће стање и укаже на могуће облике, методе и сценарије развоја.

Постављени циљеви и дате хипотезе нужно су определиле и **задатке** у истраживању:

- приказати теоријске и економско политичкеоснове развоја јавно-приватног партнерства, мотиве, разумевање и типове партнерства и теоријско-практичне основе јавно-приватног партнерства.
- истражити циљеве, могућности и ограничења развоја туристичке дестинације Златиборског региона.
- утврдити стање туристичке дестинације, извршити тржишну и benchmarking анализу, и сагледати стратешки положај и позиционираност туристичке дестинације.
- дефинисати стратегију развоја туристичке дестинације - кључне дестинације туристичког кластера Западне Србије, извршити SWOT анализу и дефинисати мисију и визију развоја дестинације, као и избор портфолија туристичких производа и модела раста дестинације.
- истражити конкретне мотиве, типове, ефекте и облике јавно-приватног партнерства, области партнерства, носиоце партнерства, задатке носиоца одлучивања, план изградње партнерства, мере туристичке политике и др.

ГЕНЕРАЛНА И ПОЛАЗНЕ ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

Имајући у виду битне одреднице проблема, предмета и објекта истраживања постављена је генерална **полазна хипотеза**: *Развој јавно приватног партнерства између јавног и приватног сектора у Златиборском региону, и размена искуства, идеја и капиталаи између јавног и приватног сектора, предуслов су развоја привреде и туризма Златиборског региона, и остваривање конкурентске предности туристичке дестинације Златиборски регион.*

Тако постављена генерална хипотеза имплицирала је више **помоћних хипотеза**:

- Туризам је у будућности водећа грана у привредној структури Златиборског региона
- Неопходан услов за развој туризма на простору Златиборског региона је његово стратешко планирање и управљање путем сарадње јавног и приватног сектора.
- За Србију, а самим тим и Златиборски регион, од суштинске је важности доследно спровођење Закона о јавно-приватном партнерству који даје правни оквир јавно приватној сарадњи.
- Облици, мотиви и актери јавно-приватног партнерства у великој мери ће утицати на правац и смер туристичког развоја Златиборске области.

МЕТОДЕ ПРИМЕЊЕНЕ У ИСТРАЖИВАЊУ

Методологија истраживања прилагођена је појединим целинама, односно предмету, циљевима и задацима истраживања. Пионирски карактер, оригиналност и комплексност теме, условљава и коришћење различитих метода истраживања. Најчешће коришћена метода, уз теренско истраживање, је дескриптивна анализа, анализа повољности и неповољности, односно предности и недостатака Златиборског региона, (SWOT), анкетирање, интервјуисање, посматрање, проучавање историјских докумената, компаративна и картографска метода, те метода критичности.

У првом делу рада извршена је анализа постојећих ресурса, предвиђања и трендова који имају највећи утицај на туризам.

Од секундарних података коришћени су:

- документација Републичког завода за статистику
 - документација Светске туристичке организације
 - документација Министарства за туризам
 - документација Туристичке организације регије западна Србија као и локалних туристичких организација.
- експертска анализа:
- коришћење секундарних извора
 - коришћење посебних експертских извора података и информација
- дедуктивни приступ:
- статистички методи;
 - анализа повољности и неповољности, предности и недостатака (SWOT анализа).
 - компаративна анализа;
 - анализа окружења;
 - матрица привлачности/ конкурентности.

Индуктивни приступ коришћен је у случајевима када је било неопходно формулисати појединачне појаве и урадити њихову анализу.

Интердисциплинарни, мултидисциплинарни и полицентрични приступ проблему, уз коришћење сазнања и резултата сродних научних дисциплина, као што су економске науке, статистика, географске науке, наука о менаџменту и друге, треба да да додатну вредност истраживању и резултатима истраживања за развој туристичке индустрије Златиборског региона.

I ТЕОРИЈА И ПРАКСА ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

1. ЗАДАЦИ, РАЗВОЈ И САДРЖАЈ ПАРТНЕРСТВА

Партнерство јавног и приватног сектора, је заједничко кооперативно деловање јавног сектора са приватним сектором у

пружању јавних услуга, изградњи или производном процесу. Дати јединствену дефиницију партнерства није могуће, јер је основни циљ овог облика сарадње економичнија, делотворнија и успешнија изградња објеката, производња робе или пружање услуге у односу на традиционални начин. Одређивање прецизне дефиниције отежано је и чињеницом да се овај облик партнерства јавља у различитим подручјима, у различитим облицима, са различитим роковима трајања. Неоспорно је међутим да се, код оваквог облика сарадње јавни сектор јавља као понуђач и произвођач, који се јавља као партнер који уговором дефинише врсте и обим послова или услуга које преноси на приватни сектор. Јавни сектор обављање ових послова нуди приватном сектору, који се јавља као партнер заинтересован за такав облик сарадње, уколико може остварити профит, уз обавезу квалитетног извршења обавеза из уговора.

Партнерство се може схватити и као начин решавања оних проблема у друштву за који јавни сектор самостално нема финансијске, техничке, или могућности неке друге врсте, а приватни сектор нема интерес самостално улагати због недовољног нивоа профитабилности пословног подухвата.

Потреба за прецизном дефиницијом јавно приватног партнерства неопходна је стога што у пракси постоји неразумевање овог феномена управо од стране оних којима партнерство може омогућити стварање додатне вредности, а то је пре свега локални јавни сектор (Јуричић, 2011).

Канадско министарство објавило је најчешћа погрешна схватања и тезе које се чине када се разматрају разни аспекти јавно приватног партнерства⁵:

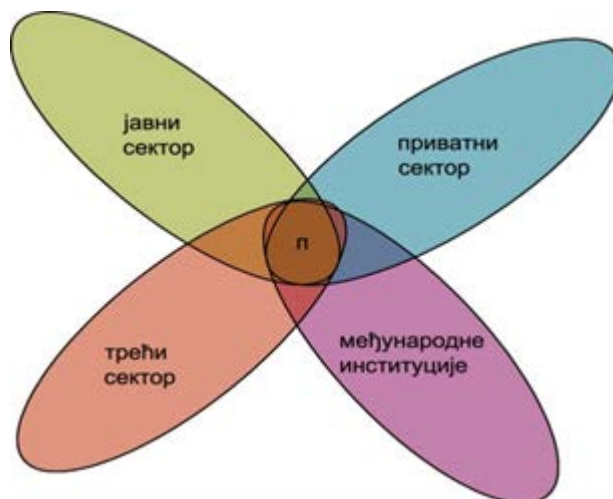
1. јавно приватно партнерство је исто што и приватизација;
2. уласком у јавно приватно партнерство јавни сектор губи контролу над испоруком јавних услуга;
3. јавно приватно партнерство користи се само за јавне инфраструктурне радове;
4. основни интереси јавног сектора за јавно приватним партнерством је избегавање задуживања;
5. код јавно приватног партнерства квалитет јавне услуге пада;
6. радници су, код јавно приватног партнерства, у неповољнијем положају;
7. трошкови јавне услуге нарашће како би се исплатио профит приватног сектора;
8. јавни сектор може се задужити по повољнијим условима од приватног;
9. у јавно приватном партнерству постоје само два партнера.

Изједначавање појма јавно приватно партнерство са приватизацијом прва је реакција на тај феномен, услед погрешног изједначавања учешћа приватног партнера у организацији и испоруци јавне услуге са чисто приватном испоруком јавне услуге. Овде је превасходно реч о јавно надгледаној и од стране јавног партнера утврђеним

⁵ Ministry of Municipal Affairs, the Government of British Columbia, Canada, 1999.

критеријумима повереној јавној услузи, приватном партнеру, чији се ресурси користе како би јавни издаци, потребни за њену испоруку били што нижи. Штавише, партнерство у својој уговорној основи садржи елементе који се односе на врсте контроле и облике надзора испоруке услуге, као и дефинисање квалитета и суспензије од плаћања јавне услуге неодговарајућег квалитета.

Скица 1: Јавно – приватни сектор: позиција подударарања



Извор: Дамјановић, 2010.

Сврха и мотив партнерства су најчешће у томе да приватни сектор планира, финансира, изгради и управља пројектима уз одређену договорену накнаду, остварујући лични профитни интерес.

Јавни сектор, са друге стране, креира уговорне односе и прописе, који се на првом месту огледају у добробити заједнице, економској рационалности и продуктивности, дугорочној економској и друштвеној оправданости, контроли квалитета, и другом.

И на крају, као непосредни учесник сарадње, цивилни сектор са својим посебним интересима, задовољава одређене потребе за повећањем квалитета и доступности услуга и производа.

Увођењем „дивилног сектора“ као пуноправног партнера кооперације јавног и приватног сектора, у знатној мери се поспешује вредност сваког модела заједништва. Управо је „трећи сектор“ својеврстан гарант избора и остваривања пројекта на начелима одрживог развоја и учинака којима је крајњи циљ виши ступањ свеукупног, пре свега друштвеног, благостања највећег броја становништва, или група које изражавају посебан интерес у реализацији одређеног пројекта.

Јасно је да цивилни сектор, по правилу, не учествује у финансијском аспекту сарадње, али је и то могуће на нивоу локалне заједнице и специфичних пројеката сарадње. У општем смислу, код свих пројеката, па и код партнерских подухвата свих нивоа, трећи сектор има незаобилазну друштвену улогу одређеног надзора.

И коначно, у савременим развијеним друштвима, партнерство се може разумети и објаснити као саставни део економике и развојне политике, као програм развоја и саставни део готово свих савремених стратегија економско-политичког развоја државе.

2. ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ ПАРТНЕРСТВА

Јавно-приватно партнерство као модел, познато је из античког доба иако не у данашњем облику и интензитету, и јављало се кроз извођење радова на изградњу лука, тржница, јавних купатила. Овај облик удруживања јавља се у доба Римског царства, пре и током V века.

Пракса изградње у средњем веку имала је обележја савремених облика концесија и инфраструктурног управљања државних установа. Један од пројеката из тог раздобља (1299.) је и пројекат развоја рудника сребра у Енглеској који је делимично финансиран кредитом једне италијанске трговачке банке, а поврат улагања планиран је и реализован из његових будућих прихода без било какве повезаности пројекта са неким јемством или хипотеком (Перић и Драгићевић, 2006).

У 16 и 17. веку важан је развој инфраструктуре и уговарања послова из подручја путева, јавне расвете, збрињавања отпада, превоза и друго. У овом периоду бројни су инфраструктурни подухвати на подручју Француске. До 1782. године управљање услугом испоруке питком водом у Француској било је приватно. Први организовани састав испоруке питке воде организовали су браћа Perrier који су основали друштво које је добило концесију на опскрбу Париза водом за пиће на 15 година (Abuyan, 1999).

Од важнијих пројеката треба споменути и пројекат прокопавања Суецког канала, који је финансиран европским капиталом (Французи, Енглези и Аустријанци) и египатском финансијском потпором у оквиру којих се дефинисало време и начин експлоатације у наредних 99 година. Египатски удео капитала тада је осигурала египатска влада под утицајем турског подкраља Саида Паше. Она је омогућила и знатне царинске и пореске олакшице на увезени материјал и опрему. Страни инвеститори учествовали су у свим трошковима везаним за израду пројектне документације и изградње. Профит, као резултат експлоатације канала, делио се тако да је 15% припало Египту, 10% деоничарима руштва и 75% друштву. Изградња је почела 1859. године са планом да се заврши до 1864. и са укупним трошковима од осам милиона фунти. Међутим, пројекат је коштао осамнаест милиона фунти, а изградња је трајала десет година. Суецки канал је био толико битан за Велику Британију, да су Британци откупили преостали део од Пашиног наследника Исмаила како би осигурала логистику према источним земљама под њиховом влашћу. Пројекту Суецког канала следио је несретан завршетак, јер га је председник Насер национализовао 1956., свега неколико година пре истека концесиског периода. Национализација Суецког канала означила је постепено смањење интереса приватног сектора у изградњу и управљање јавном инфраструктуром (Јуричић, 2011).

Први пројекат везан за изградњу модернихобраћајница остварен је у Италији 1924. године. То је био ауто-пут са наплатом, дуг 48км, на релацији Милано-Лаго. Државно предузеће било је одговорно за извођење радова. Поврат инвестираних средстава остварен је из самог пројекта, без ангажовања додатних државних и других извора (Перић и Драгићевић, 2006).

Почетком 90-их година прошлог века земље Европске уније су прихватиле модел партнерства, ради подстицања своје привреде, као и бржег развоја инфраструктуре и јавних услуга. Француска је била прва земља која је применила овакав вид сарадње, а за њом су следиле и друге земље Европске уније (Шпанија и Португал 1990; Велика Британија у току 2003 потписала 570 споразума; Ирска, Италија, Холандија, Немачка 2000 године основала посебне радне групе за јано приватно партнерство; Белгија, Грчка и Скандинавске земље већ примењују партнерство).

Већина влада европских земаља углавном има позитиван став према јавно приватном партнерству осим скандинавских земаља. Негативан став према јавно приватном партнерству у Норвешкој и Шведској произилазе пре свега из поимања јавног сектора у испоруци јавних услуга, али и из става јавних службеника који изједначава појам јавно приватног партнерства са приватизацијом. Остале земље углавном имају позитиван стави углавном промовишу јавно приватно партнерство као методу која доприноси квалитету испоруке јавних услуга. У неким су земљама основане посебне владине организације за управљањем процесом јавно приватног партнерства. У Великој Британији, Француској и Ирској ове су организације под окриљем министарства финансија, док у немачкој постоје више независних организација које усклађују своје деловање. У Белгији је основана независна централна организација за јавно-приватно партнерство (Јуричић, 2011).

Табела 1 показује еволуцију јавно приватног партнерства у Европској унији током времена. Више од 1 300 ЈПП уговора потписани су у ЕУ од 1990. до 2009, што представља вредност капитала од преко 250 милијарди евра. Ово укључује и око 369 нових пројеката у вредности од скоро 70 милијарди евра, иако су се финансијски затворили до почетка 2007. Након сталног повећавања броја уговора до средине ове деценије, и број и вредност на тржишту Европске уније јавно приватних партнерстава прво стагнира, а затим је почео да опада (Public PPP report 2009).

Табела 1: Еволуција европских партнерстава од 1990. до 2009.год.

Година	Број пројеката	Вредност пројекта (у милионима €)
1990.	2	1386.6
1991.	1	73.0
1992.	3	610.0
1993.	1	454.0
1994.	3	1148.4
1995.	12	3264.9
1996.	26	8488.2
1997.	33	5278.0
1998.	66	19972.4
1999.	77	9602.6
2000.	97	15018.5
2001.	79	13315.3
2002.	82	17436.2
2003.	90	17357.1
2004.	125	16879.9
2005.	130	26794.3
2006.	144	27129.2
2007.	136	29597.9
2008.	115	24198.0
2009.	118	15740.4
Укупно	1340	253744.9

Извор: Public PPP report 2009.

За мерење важности ЈПП у земљама Европске уније, Табела 2 приказује удео сваке земље у броју и вредности пројеката закључене у ЕУ у периоду 1990-2009.

Табела 2: Процент акција европских ЈПП по земљама од 1990. до 2009. године.

земља	% број пројеката	% вредности пројеката
AT	0.2	0.5
BE	0.9	1.3
BG	0.1	0.1
CY	0.2	0.3
CZ	0.2	0.3
DE	4.9	4.1
DK	0.1	0.0
EL	1.0	5.5
ES	10.1	11.4
FI	0.1	0.2
FR	5.4	5.3
HU	0.7	2.3
IE	1.3	1.6
IT	2.4	3.3
LV	0.1	0.0
MA	0.0	0.0
NL	1.2	1.8
PL	0.4	1.7
PT	3.1	7.0
RO	0.1	0.0
SE	0.1	0.2
SK	0.1	0.5
SI	0.1	0.0
UK	67.1	52.5
Укупно	100	100

Извор: *Publik PPP report, 2009.*

Према истом извору, током 1990-2009, Велика Британија остварује око две трећине свих европских јавно-приватних пројеката. Са 10% од укупног броја пројеката, Шпанија и даље други највећи учесник по броју јавно-приватних партнерстава на тржишту. Француска, Немачка, Италија, Португалија представљају 2-5% од укупног броја пројеката. Велика Британија, Португалија, Француска, Немачка, Шпанија и Италија заједно чине око 92% свих европских јавно-приватних пројеката по броју.

Дистрибуције у смислу вредност пројекта у протеклих 20 година, даје сличну слику. На јавно приватна партнерства у Великој Британији отпада 53% од укупне вредности европских партнерстава. Тржишни удео ЈПП у Шпанији по вредности је чак и већи него број пројеката. Португалија је трећа по величини на тржишту ЈПП по

вредности - и добила је на важности у последњих неколико година. Француска, Немачка и Грчка заједно представљају око 15% од вредности ЈПП у Европи. ЈПП на тржишту у Мађарској и даље највећи међу новим државама чланицама.

Велика Британија је европска земља са најбогатијим искуством у примени модела јавно приватног партнерства, али и земља са погатом историјом у односима приватно и јавног сектора у испоруци јавних услуга (Hood, 2006). Иако појам јавно приватног партнерства у Великој Британији представља широки спектар могућих односа у пракси се прихватио појам PFI (*Private Finance Initiative*), односни, приватна финансијска иницијатива, која, пак, представља један од бројних могућих модела сарадње јавног и приватног сектора. У В. Британији не постоји средишња организација која у цеости управља свим процесима јавно приватног партнерства. Готово свако веће министарство има своју организацију која се брине за за надзор PFI модела који се примењују на његовим пројектима. Као пројекат јавно приватног партнерства, 2000. године основана је организација под називом Partnership UK, у којој приватни сектор учествује са 51%, а јавни са 49%. Задатак ове организације је побољшавање и унапређење процеса планирања, преговарања и примене PFI пројектата.

У Немачкој се модел јавно приватног партнерства у праксу уводи 1994. године усвајањем закона о финансирању државних путева. Законом је утврђен оквир за приватно финансирање државних путева, тунела и мостова у оквиру кога концесионар из приватног сектора финансира, гради и експлоатише јавни објекат наплаћујући накнаду од корисника. Данас се бројни ЈПП модели примењују на пројектима попут школа, јавних административних зграда, болница, културних објеката и објеката за спорт и рекреацију, затвора, прометне инфраструктуре, састава за дистрибуцију питке воде али и збрињавање и одводњавања отпадних вода и слично.

У Италији се примењују три основна модела јавно приватног партнерства (концесијски модел, модел мешовитог власништва и уговорни модел), утврђени законима о јавно приватном партнерству којим се уређују инвестиције у јавну инфраструктуру, утемељене на техници пројектног финансирања. Тржиште јавно приватног партнерства уређују две основне организације: UTEF (Unita Tecnica Finanza di Progetto) и CDP (Cassa Deposite e Prestiti SpA) основане у циљу промоције и подстицања партнерства са посебним акцентом на технику пројектног финансирања. CDP је базично утемељена као јавна организација чији је основни задатак подстицање инфраструктурног развоја земље.

Према податцима о кретања тржишта пројектног финансирања у Италији је видљив континуирани раст броја уговора о пројектном финансирању. Највећи раст забележен је 2005. у односу на претходну годину са 15-постотним повећањем. Највеће инвестиције забележене су у секторима дистрибуције воде, плина, производње енергије и телелекомуникацијама са више од 7 милијари евра, следи сектор транспорта и пакирне индустријеса више од 2 милијаде евра У свим наведеним пројектима најдоминантнији је концесиски модел (Јуричић, 2011).

Да је јавно приватно партнерство пожељно, посебно у секторима здравства, школства, правосуђа, одбрани и полиције, све више је заступљен став када у питању начин испоруке јавних услуга у Француској. Јавно приватно партнерство у данашњем смислу добило је већи замах ступањем конзервативне странке на власт 2002 године. Држава је јавно приватно партнерство промовисала кроз предност попут изванбилансне евиденције дуга, финансирања, трансфера ризика и смањења иницијалних инвестицијских трошкова. Процесима и тржиштем јавно приватног партнерства у Француској не управља једна средишња организација, већ министарства имају оформљене своје радне групе (Јуричић, 2011).

Преко бројних модела сарадње јавног, приватног и цивилног сектора партнерство је у свету доказана и у пракси потврђена метода осмишљавања одрживог развоја, а крајњи циљ му је повећање укупног друштвеног богатства. Партнерство у светским размерама прераста у дугорочно применљив модел решавања низа проблема друштвеног развоја.

Искуства у сарадњи довела су до тога да партнерство данас поприма једну нову димензију, пре свега, развијајући се у више кључних подручја. Од инфраструктурних подухвата као зачетака партнерства, где је и даље доминантно присутно партнерство, постепено налази примену и у другим сферама привреде и друштва, туризму, образовању, здравству, заштити животене средине итд. Када је просторни сегмент у питању, нови модел удруживања од локалног, најзаступљенијег, постепено прераста у главну карику повезивања и на већим територијалним целинама, на националној, али и међународној основи.

3. ТЕОРИЈСКЕ И ПОЛИТИЧКЕ ПРЕТПОСТАВКЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

Полазећи од претпоставке да иницијатива за партнерство јавног и приватног сектора може потећи од свих заинтересованих субјеката, укључујући и цивилни сектор, потребно је истаћи да морају постојати одређени услови и опште расположење да се партнерство реализује као најбоље могуће решење одређеног проблема.⁶

Држава мора бити веома активна и посебно заинтересована за развој партнерства, јер има традиционалну одговорност за јавно добро. У складу са тим њена улога у самом подстицању и заговарању оваквог модела је велика.

Држава је тело које укључује и уводи овај систем у оквир својих планова, одлука и политика развоја. У том циљу она мора да успостави адекватан систем регулативних и административних мера и инструмената. Држава треба да предвиди развојне пројекте, субјекте и секторе за партнерство, правни, финансијски и пословни оквир, варијанте и моделе подршке, ризике, промоцију партнерства и друга питања.

Држава, такође, мора уредити пословни простор и пословни амбијент за развој партнерства. Они, као и целокупни услови пословања, морају бити јасни, дефинисани и стимулативни, и морају омогућити доношење рационалних пословних потеза и одлука од стране приватног сектора. Приватни сектор, са друге стране, тражи што више информација и података о основним елементима битним за доношење одлука о пројектима, о политици цена, каматним стопама, стопи инфлације, трошковима, приходима, ризицима, радном и еколошком законодавству, штрајкачким правима и синдикатима, о заштити права власништва, дозволама, условима конкуренције и другим питањима везаним за пословни простор и пословање.

Свеобухватна друштвена, економска и развојна политика заснива се на подстицајном економском и правном оквиру који омогућава сигурност и пословну атрактивност партнерима, потенцијалним инвеститорима. Остваривање профита у поштеној и коректној конкуренцији са сигурним правним оквиром, привлачан је

⁶ Опширније о теоретским и политичким претпоставкама и карактеристикама јавног и приватног сектора у радовима: Основе јавно приватног партнерства и пројектног финансирања, Д. Јуричић, Загреб, 2011.; Јавно приватна партнерства, начела политике и финансирања, Е.Р. Yescombe, Мате, Загреб, 2010.; Партнерство јавног и приватног сектора, Перић, Ј. Драгићевић, Д., Ријека, 2006. и друге.

елемент за стране и домаће приватне инвеститоре, који увек траже нове пословне могућности.

За државе у транзицији и недовољно развијене државе, као и оне у развоју, ово је велики изазов. Због тога оне, да би привукле страна улагања и омогућиле атрактивне пројекте, приступају многим правним изменама које ће омогућити постизање жељених резултата. Промена не сме бити брза и радикална да се не би нарушили постојећи закони и важећи привредни систем, већ усклађена, планирана и функционална.

У том смислу важно је утврдити које прописе треба мењати, које нове – специфичне прописе треба усвојити, који су рокови за њихово усвајање и друго. Неке елементе је потребно стриктно дефинисати прописима, док неке треба дефинисати преговорима између заинтересованих страна у складу са условима конкретног пројекта и сектора ком припада. На овај начин обезбедила би се транспарентност и јавна контрола, што је један од важних елемената за успешност модела јавног приватног партнерства.

Правни оквир је у тесној вези са пословним оквиром, који улива неопходно поверење приватним предузећима и инвеститорима при доношењу одлука о финансирању и реализацији пројекта. Ако се узме у обзир да приватни инвеститор доноси своје одлуке на основу могућности остварења профита и сигурности инвестиција, сасвим је јасно да не жели уложити средства у пројекте које не нуде јасне, дефинисане и повољне пословне услове. Прописи који дефинишу пословни оквир морају бити у складу са циљевима државне пословне стратегије везане за партнерство јавног и приватног сектора.

Какав ће бити пословни оквир, зависи од низа фактора, а пре свега од врсте пројекта, сектора ком припада, као и економских и друштвених услова у конкретној држави. Не могу се дефинисати пословни оквири генерално, изузимајући услове конкретног окружења простора где се пројекат реализује. Управо то је и отежавајућа околност за државе појединачно, јер устаљеног модела нема. Свака појединачна држава у складу са својим капацитетима, економским и другим условима поставља прописе, даје уступке и дефинише низ других питања.

Условно законски прописи који дефинишу пословни оквир су:

а) економски прописи:

- цене
- област услуга
- политика конкуренције

б) неекономски прописи

- квалитет
- сигурност
- околина

с) друштвени (социјални) прописи:

- структура валутне компензације
- итд. (Перић и Драгићевић, 2006).

Држава приликом креирања правног и пословног оквира мора бити реална у својој процени и упозната са стањем на тржишту, како би пакетом прописа створила најбоље могуће услове за реализацију пројекта партнерства, у циљу реализације конкретног пројекта и постизања најбољег могућег уговора. Такође, треба истаћи да је технологија управљања путем уговора знатно софистициранија од хијерархијског управљања у јавним службама, јер уговор пружа транспарентну спецификацију услуга и дефинише стандарде квалитета са којима се пружена услуга може упоредити.

У пракси и политици јавно приватног партнерства показало се да је недостатак континуиране политичке подршке, као и промене у политици, један од главних

чинилица који успоравају развој ЈПП⁷ модела у Европи. Политика може и остати непромењена, али предизборно и постизборно раздобље одлаже доношење одлука. Сложеност и време потребно за реализацију пројекта јавно приватног партнерства разликује се од земље до земље. Тако је нпр. у Великој Британији за реализацију пројекта санације школа у Leedsу било потребно око четири месеца од тренутка склапања партнерства с приватним предузећима. Пројекат болнице у Шпанији је завршен шест месеци од тренутка објаве приватног партнера. С друге стране, пројекат болнице у Италији завршен је за три године након додељивања концесије. Политичка нестабилност карактеристична за земље средње и источне Европе, као нпр. Румунију и Пољску, које упркос великом потенцијалу још нису осигурале све потребне услове за примену ЈПП модела. Потреба познавања карактеристика јавне набавке и правних оквира сваке државе представља велику препреку за све, како домаће тако и иностране, приватне инвеститоре (Перић и Драгићевић, 2006).

4. ОБЛИЦИ, МОТИВИ И АКТЕРИ У ПРОЈЕКТИМА ПАРТНЕРСТВА

Промена и усклађивање законских прописа и регулатива захтева дуге процедуралне активност и пажљиво планиране измене. Њихову примену, у многоме, одређује брзина и прилагођавање на један нови модел сарадње, какав је партнерство јавног и приватног сектора, чије су основне карактеристике:

- дугорочна уговорена сарадња (20 до 25 година)
- суштинска прерасподела послова (побољшање квалитета услуга)
- свеобухватна одговорност на страни приватног сектора (Перић и Драгићевић, 2006).

На основу оваквог описа сарадње могло би се закључити да је јавно приватно партнерство својеврстан облик приватизације, али по дефиницији партнерство не спада у то подручје.

Јавне послове јавна управа може обављати у сопственој режији тј. сопственим средствима и сопственим особљем, међутим у појединим случајевима она то није у могућности, и то најчешће из два разлога: због недовољне стручности особља када су у питању специфични стручни послови и због великих трошкова извођења јавних послова у сопственој режији. У било ком, од поменутих, случајева јавна управа користи неке од традиционалних метода извршавања јавних послова:

- јавна набавка, када се склапа уговор између јавног и приватног сектора (овакав модел се не може сматрати партнерством, ако није присутна дугорочна сарадња и прерасподела ризика између јавног и приватног сектора)
- формална или организацијска приватизација, када се приватни сектор јавља као оснивач предузећа са циљем обављања специфичних стручних јавних послова

С друге стране могу се разликовати различити облици приватизације (Авелини Хољевац, И. 2008):

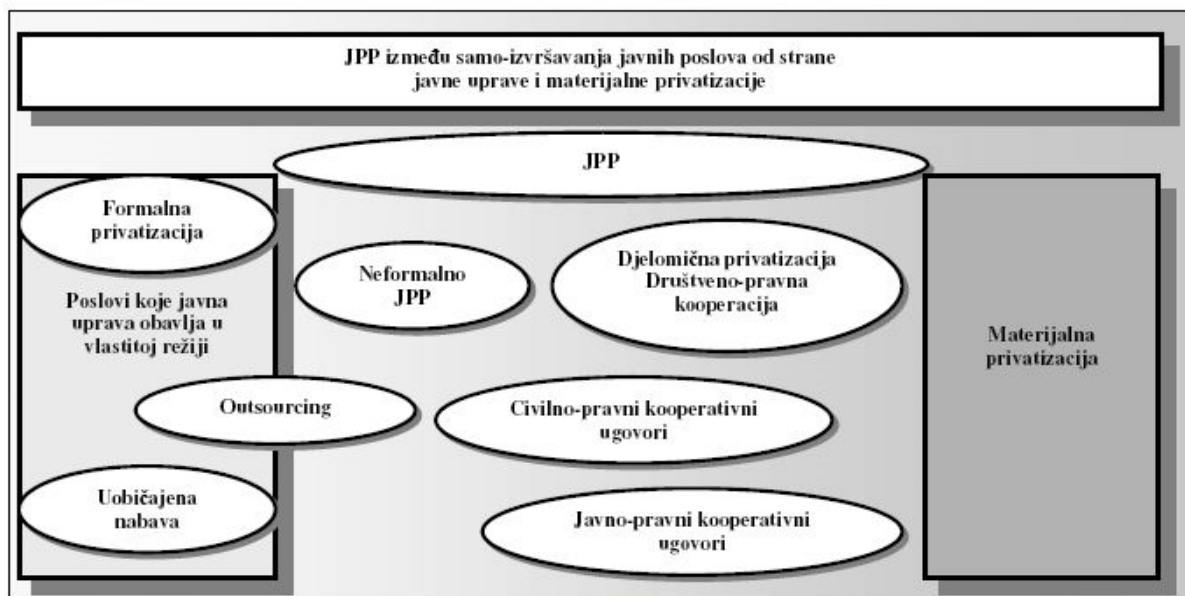
- матерјална приватизација, када јавна управа у потпуности препушта обављање јавних послова приватном сектору, одричући се већинских власничких права, уз задржавање надзорне функције кроз надзорне одборе,

⁷ Уобичајено је да се за модел јавног и приватног сектора користи скраћеница ЈПП (јавно приватно партнерство), У страном литератури често се користи енглеска скраћеница PPP - Public Private Partnership.

- потпуна приватизација, кад се јавни сектор одриче свих власничких права, оснивачких улога и надзорних функција,
- функционална приватизација, када се приватни сектор јавља као одређена испомоћ у извршавању одређене јавне функције, тј. јавног посла, итд.

Outsourcing је модел у коме јавна управа уступа одређене интерне послове приватном сектору (пропратног и сервисног карактера) – при чему се овај модел може сматрати граничним случајем јавног приватног партнерства.

Скица 2: Место и облици јавно-приватног партнерства



Izvor: Prozessleitfaden Public Private Partnership (www.initiaved21.de), str.11

Када држава преноси 100% капитала из државног власништва у приватно тада је реч о приватизацији. У случају када држава преноси део капитала из државног власништва у приватно тј. када се остварује делимична куповина власничког удела, онда се може говорити о успостављању модела јавно-приватног партнерства. Основни циљ приватизације је прелазак државног или јавног (што је карактеристично за земље у транзицији) у потпуно приватно власништво, у оним сегментима јавног сектора за који се сматра да ће тржишна оријентација повољно утицати на целу државу и стандард грађана.

Приватизација као поступак продаје друштвених предузећа и банака, домаћим и страним приватним инвеститорима и предузетницима, првенствено се спроводи у делатностима финансија, трговине, индустрије, инфраструктуре, итд. Модел јавно приватног партнерства спроводи се у делатностима у којима јавни сектор и даље има интерес задржати власништво, на пример: вода, енергија, комуналије, транспорт и сл.

Приватизација има политички и друштвени аспект, а држава приватизацијом добија:

- смањивање финансијских и административних трошкова у погледу одржавања неопходне инфраструктуре,
- увођењем тржишне конкуренције побољшава се економска ефикасност и продуктивност,
- скраћено време изградње објекта, у случају када приватни сектор очекује бржи поврат уложеног капитала,

- стимулисање приватног предузетништва и инвестирања има за резултат повећање стопе економског раста
- ризик финансирања, изградње и управљања пребацује се на приватни сектор, итд.

Међутим, приликом доношења одлуке о приватизацији држава мора узети у обзир и следеће недостатке приватизације, и то:

- допуштајући приватном сектору да управља објектом, држава дугорочно смањује своје приходе (а заузврат смањује свој ризик и трошак управљања),
- промена структуре управљања над инфраструктурним објектом доводи до промене из државног у приватни монопол, услед чега је неопходан квалитетни правни оквир како би се заштитио јавни интерес,
- држава тешко контролише квалитет пружених услуга и производа,
- наметање накнаде за коришћење инфраструктуре, која до тада није постојала може довести до осуде јавности,

како би привлачила инвеститоре држава мора бити спремна на разне подстицаје - смањивање пореских стопа, и сл. (Авелини Хољевац, И. 2008).

Јавно-приватно партнерство инвестиционо и организационо налази се између традиционалних облика обављања јавних послова и приватизација и може имати два облика: једноставно *уговорно* партнерство, код кога је приватни сектор укључен у пројектовање, финансирање и управљање услугом, или *институционално* јавно приватно партнерство, код кога се оснива ново правно лице, у заједничком власништву двају партнера (Зелена књига 2004.). Сарадња јавног и приватног сектора у овом другом случају је чвршћа. Степен укључености приватног сектора сразмеран је степену ризика.

Облици ЈПП варирају од обичних уговора о пројектовању и изградњи, па све до сложених уговора о концесији, те се могу јавити у следећим облицима (Аћимовић и Џопалић, 2008):

1) Изградња, управљање, трансфер (engl. Build, Operate, Transfer- BOT) Приватни сектор је одговоран, уз претходно одобрење, за изградњу објекта, оперативно управљање током коришћења објекта и након истека уговора предаје објекат држави или другој институцији.

2) Дизајнирање и изградња (eng. Design-Build –DB) Приватни сектор осмишљава и гради инфраструктуру у складу са спецификацијама јавног сектора па је трошковни ризик углавном пренешен на приватни сектор. (Чести су ставови да **DB** пројекти нису део спектра партнерства.)

3) Уговор одржавања и управљања (engl. Operation & Maintenance Contract – O&M) Приватна фирма, у складу са потписаним уговором и под одређеним условима, управља јавном имовином, док власништво над имовином остаје у рукама државе

4) Дизајнирање/пројектовање, изградња, финансирање и управљање (engl. Desing & Build & Finance & Operate – DBFO) Приватни сектор осмишљава, финансира и гради јавно добро које узима у дугорочни најам (најчешће на раздобје до 30 година) и њиме управља, а након истека најма предаје га јавном сектору. (Ово је најчешћи вид партнерства)

5) Изградња, поседовање, управљање (engl. Build & Own & Operate – BOO)

Приватни сектор гради, финансира и управља добром у свом власништву. Постоје одређена ограничења за приватни сектор, која су последица темељног уговора перманентно регулисаног од стране јавних власти. Приватни улагач одржава објекат током концесијског периода на крају којег су могући следећи исходи:

- ново преговарање о оригиналном уговору за будуће концесијско раздобље,
- преговарање о новом уговору на основу реновирања и управљања објектом,
- држава мора купити изграђени објекат,
- затварање објекта, уз могућност да се приватном улагачу повери посао демолирања објекта и враћање грађевинског земљишта у првобитно стање.

б) Изградња, посредовање, управљање и пренос (engl. Build & Own & Operate & Transfer – BOOT) Приватни сектор преузима у потпуности и оперативно управљање одређеним инфраструктурним објектом за време трајања уговора. Влада даје франшизу приватној компанији за управљање добром као и право да наплаћује коришћење током одређеног периода, након којег се власништво над добром враћа у руке јавном сектору.

Главне предности појединачних модела су (Перић и Драгићевић, 2006):

- BOOT пројекти нуде могућност реализације оних пројеката који се иначе не би остварили,
- спремност инвеститора и кредитора да преузме ризик указује на то да је пројекат комерцијално исплатив,
- ефикасност приватног инвеститора, његово занимање за планирање, изградњу и управљање пројектом омогућује трошковну ефикасност јавног сектора до краја концесијског раздобља,
- BOOT пројекат се може користити као модел за мерење ефикасности сличних пројеката јавног сектора,
- BOOT пројекат може помоћи држави у процесу приватизације инфраструктуре, итд.

BOOT модел има и своје недостатке:

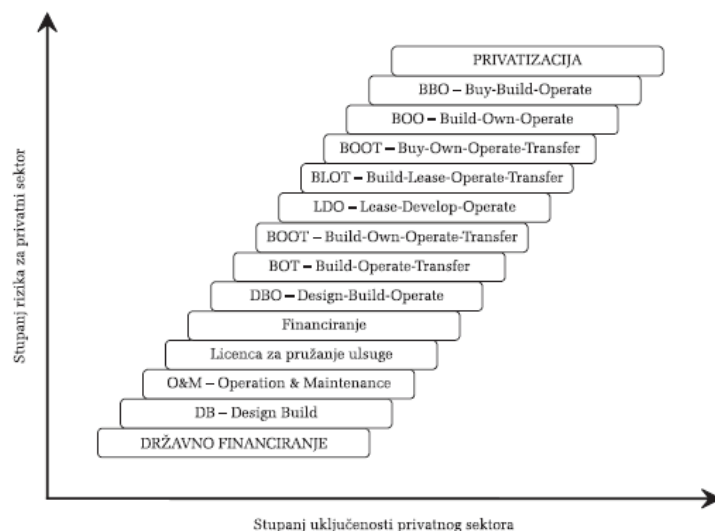
- комерцијални кредитори и гаранцијске агенције ограничени су ризицима који постоје у самој држави,
- не постоји кредибилитет, ако држава пружа превелику подршку приватном улагачу,
- BOOT модел је веома сложен, и као такав, захтева детаљно планирање, време и новац током концесијског периода. Приватни инвеститор мора бити у потпуности ангажован и заинтересован за остварење пројекта,
- врло мало BOOT пројеката уђе у фазу изградње због недостатка искусних менаџера и инвеститора, недовољне подршке државе, као и оствариве финансијске структуре.

7) Куповина, изградња и управљање (engl. Buy & Build & Operate – BBT) Влада врши трансфер имовине приватном сектору, који ће се добро унапредити и њиме приватни сектор управљати током одређеног раздобља,

8) Лиценца управљања (engl. Operation License) Приватна компанија добија дозволу или право да пружа јавну услугу, најчешће у одређеном временском периоду.

9) Самофинансирање (engl. Finance Only) Приватни сектор, најчешће финансијска установа, непосредно финансира пројекат или користи различите механизме, попут дугорочног зајма или издавања обвезница.

Скица 3: Врсте ППП уговора



Извор: Перућ, Драгићевић, 2006.

Међународно искуство показује да је потребно извесно време за развој поменутих облика, и да тај процес треба схватити као процес усавршавања и доградње односа и интереса, а не као период стагнације и назадовања. Сваки конкретан пројекат, у зависности од сектора ком припада и простора где се реализује, изускује специфичан облик сарадње, при чему не треба инсистирати на сложенијим облицима партнерстава, јер у друштвима у којима овакав модел тек треба да заживи то може да изазове супротан ефекат, односно губитак било каквог интереса за партнерство.

Код класичног институционалног модела јавно приватног партнерства, *пројектно предузеће* је у средишту услуге. Почетни капитал у компнији улажу *власници*. Они за узврат очекују неку врсту дивиденде, било у готовини, било у форми субвенционисаних услуга. Пројектно предузеће може прибављати средства на тржишту, нпр. путем задуживања код *банака*, којима пројектно предузеће сервисира дуг. Приликом изградње неког објекта, пројектно предузеће као инвеститор закључује уговор са *грађевинским предузећем* (извођачем радова), чији се трошкови исплаћују из остварених прихода. Формира се *оперативно тело*, било у оквиру пројектног предузећа, било као посебан правни субјект, које добија надокнаду за своје трошкове пословања. Финансијску основу свих ових трошкова капитала чини *корисник услуга*, који плаћа накнаду или на други начин финансијски доприноси. Власник- локална или централна власт, такође, може да обезбеди средства из општих пореских прихода за потребе пословања. Ове улоге се могу спојити собзиром на то да се понекад више функција може доделити једном субјекту (Дамјановић и сар., 2010.)

Скица 4: Учесници и новчани ток партнерства



Извор: UNIDO 1997

Сви облици партнерства јавног и приватног сектора имају економску оправданост из више разлога, јер управо велики административни апарат и стварање гломазне јавне администрације, на овај начин би представљало растеређење у корист приватног сектора, који би имао интерес да све послове обавља у свом интересу, а самим тим и у интересу партнера из јавног сектора. Затим би јавни сектор имао обезбеђене дугорочне partnere, и на тај начин не би био у обавези проводити поступке јавне набавке за предмет који је предмет партнерског односа. Подела ризика, на начин да је ризик највећим делом на страни приватног сектора, такође представља елемент који иде у прилог јавном сектору и који на одређен начин умањује одговорност јавног сектора у делу послова поверених приватном сектору, у смислу правовременог и ефикасног обављања поверених послова.

Партнерство је, генерално, веома сложен и захтеван однос који изискује сталност у раду и праћењу односа између великог броја актера читавог процеса. Њихови интереси се од пројекта до пројекта разликују, а зависе и од конкретног модела партнерства који се примењује.

Према неким ауторима (Бајрамбашић, 2004.) интерес приватне заједнице, државног сектора и кредитора, огледа се у следећем:

- континуитету пружања услуга током читавог раздобља. Држава не жели ускратити услуге својим грађанима (нпр. пружање услуга електричне струје, воде и природног плина), независно од различитих интереса и могућих проблема са приватним сектором.
- пребацивање ризика на приватни сектор, чиме смањује сопствене трошкове. Приватни сектор боље управља ризицима, посебно оним везаним за тржиште.
- повећавање финансијских могућности. Приватни сектор је расположив извор финансирања. Постиге се бржи развој и модернизација, што је посебно важно за туризам (у најбржем могућем року стварање нових атрактивних туристичких дестинација)
- реализација пројеката у што краћем временском периоду и дистрибуција трошкова за дуже раздобље
- заштита животне средине, здравствена заштита становништва, осигурањем, квалитетом и стандардом услуга
- развој локланог тржишта, локалних банака и друго

Интерес приватног сектора огледа се у:

- остваривању профита кроз дугорочно инвестирање. Главни разлог инвестирања је повећање посла и профита, при чему приватне фирме користе своја искуства и знања у послу.
- постојању прописа којима се регулише заштита имовине и ауторских права
- потреби упошљавања радне снаге и машина, те коришћењу јавних ресурса по повољним условима
- финансијском плаћању и доступности новца
- бржем решавању могућих несугласица

Интереси заједнице, као трећег сектора у партнерству:

- модернизација и развој инфраструктуре
- виши стандард и квалитет услуга у краћем временском периоду
- могуће укључивање путем деоница у дужем временском периоду, итд.

Главни интерес кредитора јесте сигурност да ће приходи пројеката бити довољни да покрију све трошкове и да ће се тако позајмљен новац лако вратити. Стога кредитори траже јасну економску и финансијску анализу пројекта, која показује какве су могућности развоја пројекта. Остали актери укључени у пројекат партнерства свакако да имају своје циљеве и интересе, који су углавном краткорочни и регулисани посебним, појединачним уговорима.

5. ПОДРУЧЈА, ВРСТЕ И ПЛАНИРАЊЕ ПАРТНЕРСТВА НА МЕЂУНАРОДНОМ, РЕГИОНАЛНОМ И ЛОКАЛНОМ НИВОУ

Дефинисање подручја партнерства је веома сложен и дуг процес, јер једном усвојени модел сарадње не можемо користити на простору једне земље, а још мање у свим земљама света. Неколико пута је истицано колико врста пројекта и сектор из кога он потиче утичу на примену различитих врста партнерства, условљених правним нормама и прописима и различитостима сваке земље, у друштвеном и економском смислу. Одређени просторни нивои партнерства могу се издвојити, али је неопходно нагласити да је веома тешко дефинисати и глобализовати најинтензивније поље сарадње.

Партнерство, на међународном нивоу, сходно простору на коме се одвија, веома је сложено и специфично. Захтева велику усклађеност између појединих држава, и углавном се остварује међу државама које, у датом тренутку, имају исте циљеве и планове, на међународном нивоу (транзицијске земље, земље у процесу придруживања ЕУ и сл.). Статистика показује да су области најчешће сарадње:

- пројекти инфраструктуре,
- развојни пројекти,
- пројекти структуралног прилагођавања (приватизација, развој малих и средњих предузећа, итд.)

Европска унија има све важнију и активнију улогу у промовисању партнерства јавног и приватног сектора у разним подручјима економске политике. Од почетка су пројекти европске интеграције настојали искористити приватни сектор, како би постигли међународне политичке и економске циљеве. Позивање на потребу партнерства постаје уобичајена реторика, иако се углавном веже за пројекте

трансевропске мреже (путна мрежа). ЈПП се све више цитира за постизање циљева Уније, у подручју запошљавања, индустријског развоја (ревитализације), истраживања и развоја регионалних удружења. У задње време, Европска унија активно шири ту идеју на подручје образовања и оспособљавања.

У основном смислу, интереси Европске уније за промовисање партнерства произилазе из тежње да се оствари њен примарни циљ, а то су европске интеграције. У ту сврху, Европска унија представља и промовише пројекте од којих се очекује да ће бити добри за Унију, као целину, за које се упориште може наћи у односу према њеној специфичној политици. То не значи, нужно, да је Унија искључиво заинтересована за промовисање партнерства, које укључује актере из неке земље чланице. Унија подстиче и подржава партнерство које зближава различите категорије јавног и приватног сектора унутар одређених земаља. Информације о специфичним партнерствима јавног и приватног сектора шире се преко скупова на којима учествују представници свих земаља чланица, и путем писаних и електронских медија.

Пројекти партнерства националног карактера нешто су заступљенији и једноставнији, јер је њихово регулисање и спровођење у надлежности једне територијалне целине (државе). Одатле, од самог процеса припреме, преко процеса реализације, имплементације и контроле партнерства јавног и приватног сектора, све је у надлежности јединственог јавног сектора који партнерства планира и усклађује. Кроз стратегије развоја и развијене планове дефинишу се правне и регулативне норме, циљеви и правци развоја, а у складу са тим и нивои потенцијалног планирања, од којих су најчешћи:

- пројекти инфраструктуре,
- пројекти равномерног регионалног развоја,
- пројекти за недовољно развијене регије,
- пројекти за подстицање извоза и унапређење технологије,
- пројекти структурног прилагођавања, итд.

Партнерство јавног и приватног сектора највише долази до изражаја на регионалном/локалном нивоу. За разлику од посматраних, виших нивоа сарадње, на овом нивоу присутна је могућност најразвијенијег повезивања сва три сектора, па су због тога и примери остварене и потенцијалне сарадње најбројнији, као на пример:

- развој локлане економије,
- усклађивање и унапређење регионалних пословних активности,
- подстицање одрживости привреде,
- побољшање образовања и обуке,
- давање подршке развоју локалне заједнице (школе, болнице...),
- очување животне средине кроз мере заштите и подршке одговарајућим институцијама,
- побољшање квалитета живота (социо- културни аспект: позоришта, музеји, галерије, паркови, спортско рекреативни садржаји и др.)

Локална заједница све више утиче на понашање владе, привреде и појединца. Друштво игра све већу улогу у оцењивању доприноса привреде развоју заједнице и благостању, награђујући понашање повољно за заједницу, и критикујући супротне облике понашања. Туризам није имун на промене у улогама и одговорностима сва три кључна партнера. Владе су одувек играле велику улогу у развоју туризма и промоцију својих земаља као туристичких дестинације. За одрживи развој туризма потребан је одговарајући структурни, регулаторни, порески и друштвени оквир што може да обезбеди држава или локална власт јавног сектора.

Планиране пројекте треба ускладити са одговарајућим изворима, методама и техникама финансирања. Готово све локалне власти, данас су између два проблема:

један је релативно мали извор финансирања, а други је стални раст локалних потреба. Један од начина изласка из проблема је примена савремених облика удруживања интереса и капитала јавног локалног сектора и приватног сектора.

Као и на националном нивоу, локалне власти могу помоћи сарадњу јавног и приватног сектора успостављањем услова, као што су: јасноћа циљева, управљачка самосталност, управљачке иницијативе и плаћања, конкурентско окружење и друго. Мора бити уведен регулативни механизам укључивања приватног сектора, а облици укључивања морају бити селективни и у складу са посебним циљевима. Од свега наведеног зависиће и облик сарадње приликом пословања.

Табела 3: Најзаступљенији облици сарадње и њихове карактеристике

Облик сарадње	Карактеристике сарадње
Посебни доприноси	Осигурава финансирање инвестиција
Заједничке јавно- приватне орг./предузећа	Организације/предузећа одговорна за поједине активности
Заједничко улагање	Подела ризика
Концесија	Право приватном сектору на изградњу, употребу и управљање на одређено време
Пуна приватизација	Пренос власништва на приватни сектор

Извор: Перић, Драгићевић, 2006.

Који ће облик сарадње бити остварен, зависи од великог броја фактора, а одабир сарадње зависи од услова и околности за сваки конкретан случаја. Свака страна мора показати дозу еластичности и прилагодљивости при задовољењу својих интереса, стим што мало већа одговорност лежи на јавном сектору, из његове обавезе према цивилном друштву, и одатле, потреби да реализује конкретне пројекте на најекономичнији и најпродуктивнији начин.

6. СТВАРАЊЕ И ОДРЖАВАЊЕ ПАРТНЕРСТВА ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

Приватно-јавна партнерства, као облик уговорног пословања, у ком партнери учествују у реализацији разноликих пројеката, представљају могућност спајања капитала и знања у сврху пружања јавних услуга од важности за становништво.

За земље у транзицији овакви пројекти су од великог значаја, јер представљају предуслов развоја свих привредних сектора, уз велике напоре реструктурирања и трансформације. Услед неразвијеног финансијског сектора, недовољно стручних кадрова и ризика некомерцијалне природе, земље у транзицији, средства и знање проналазе у приватним партнерима, како у земљи тако и у иностранству.

Политичко окружење, које често не подстиче јавно-приватно партнерство, као и комплексности ризика структурирања, представљају потешкоће које успоравају партнерство. На то се надовезује и низ могућих недостатака везаних за капацитет и јавног и приватног сектора, који могу угрозити стварање успешног партнерства.

Битни ограничавајући фактори могу бити:

- обострано неповерење и недостатак разумевања интереса и потреба друге стране,
- непостојање информација и искустава о постојању успешних партнерстава, што резултира незаинтересованошћу,
- постојеће законске, политичке и институционалне препреке за стварање јавно-приватних односа,
- политички и некомерцијални ризици, који произилазе из специфичних ситуација земаља, итд.(Авелини Хољевац, 2007.)

Међутим, предности које партнерство доноси, попут правилне алокације ризика, транспарентности и ефикасности, разлог су сталном повећању раста јавно-приватних партнерстава. У наредној табели приказују се предности и недостаци јавно приватног партнерства.

Табела 4: Предности и недостаци приватно- јавног партнерстава

<i>Предности</i>	<i>Недостаци</i>
Раст конкурентности	Комплексност
Увећана транспарентност	Високи трансакцијски трошкови
Правилна локација ризика	Виши трошкови финансирања уступањем него трошкови јавног финансирања
Важност биланса стања	Мањак стручне администрације
Приватни сектор придонosi ефикасности и иновативности	Ризик структурирања
Подела комерцијалног ризика	Перцепција јавности и реакција политичког окружења

Извор: *Перић, Драгићевић, 2006.*

Треба напоменути да јавно-приватно партнерство представља и нову филозофију, која државу враћа у оквир који јој омогућава да се више усресреди на своје изворне функције: представљања грађана и пружања услуга, које није могуће пренети на приватни сектор.

Пораст сарадње се шири на све више подручја, јер предности које пружа сарадња постају све очигледније, као што су и:

Бржа реализација пројеката. Будући да је за пројектовање, дизајн и изградњу задужен приватни сектор, а да је плаћање јавног сектора везано за употребу услуга, интерес приватног сектора је да пројекат буде реализован што брже, како би се што пре почело са употребом и ефектирањем инвестиције,

Мањи укупни трошкови. Велика заинтересованост приватног сектора за смањење трошкова у целом току реализације пројекта, што је, уз постојће механизме управљања, тешко постићи у јавном сектору.

Боља локација ризика. Основно начело јавно-приватног партнерства је пренос ризика партнеру који га може поднети уз најмањи могући трошак. Треба напоменути да

је циљ оптимизирати, а не максимизирати пренос ризика, како би се осигурало остварење највеће вредности.

Квалитетнија услуга. Уговорима је, углавном, унапред предвиђено задовољење стандарда услуга. Приватном сектору је у интересу унапређење квалитета услуга сходно преузетом ризику.

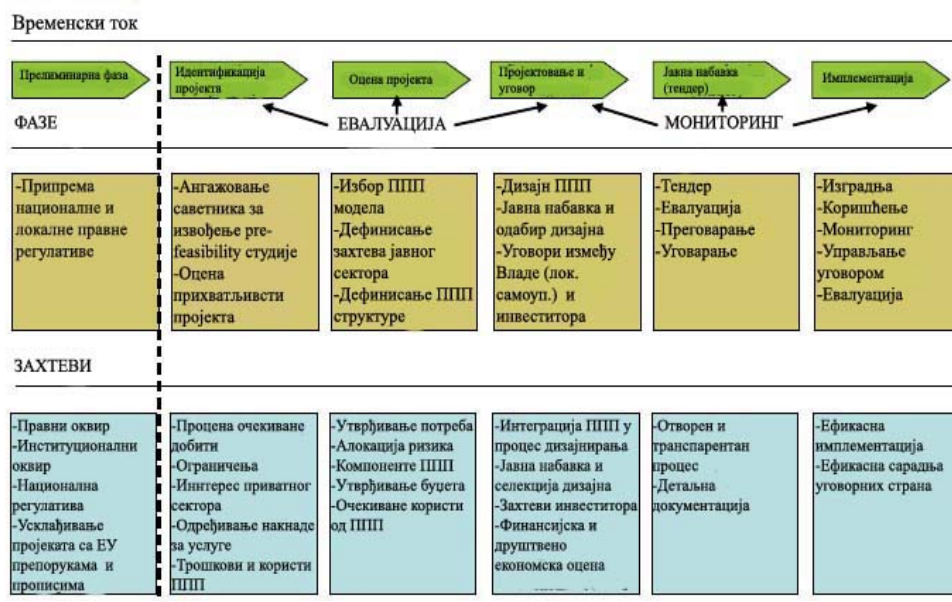
Уз све предности, треба нагласити да јавно приватно партнерство не сме схватити као лако и једноставно решење, јер финансирање јавног сектора приватним капиталом има и своје недостатке. Они се огледају у следећем:

- Фиксна цена уговора која се плаћа у пројектима партнерства чини се скупљом од трошкова уговора, већ из чињенице да уговарач у цену урачунава и могуће прекорачење прорачуна и могуће пенале за неправовремени звршетак посла. Поставља се питање компензују ли ти додатни трошкови будуће уштеде, тако да је трошак мањи него да се пројекат финансира традиционалним методом.
- Додатна знања и финансијски ресурси потребни за формирање партнерства могу ограничити број потенцијалних понуђача, смањујући тако конкуренцију и подижући цену пројекту.
- Време које је потребно за формирање модела јавно приватног партнерства повећава време имплементације самог пројекта.

С обзиром на изнесене предности и недостатке ЈПП модела, јавна власт мора имати озбиљан приступ и преиспитати све релевантне факторе, уколико размишља о било ком могућем типу или облику повезивања са приватним сектором.

Како за прихватање самог модела партнерства, тако и за његову реализацију, од прелиминарне фазе до момента имплементације потребно је време. Наредном табелом су сегментиране основне фазе сваког јавно-приватног пројекта:

Скица 5: Развојне фазе јавно приватног партнерства



Извор: *European Commission: "Guidelines for Successful Public – Private Partnerships", Brussels, 2003., str. 76*

Одрживост партнерства једним делом лежи и у анализи ризика појединачног управљачког модела, при чему разликујемо три главне категорије ризика: ризик изградње, ризик расположивости и ризик тражње.

Ризик изградње односи се на активности везане за почетно стање имовине која је предмет уговора (кашњење испорука, непоштовање специфичних стандарда, додатни трошкови, техничке мањкавости, екстерни негативни ефекти...).

Ризик расположивости покрива случајеве где се током управљања имовином позива партнер на одговорност због пружања услуга испод прописаних стандарда.

Ризик тражње (виша или нижа тражња од прописане уговором) као последица нових трендова на тржишту, промена жеља крајњих корисника, технолошке застарелости.

Реалним постављањем захтева и праћењем реализације пројекта кроз све развојене фазе ризици се смањују на најмању могућу меру, а коначни резултат задовољава све учеснике партнерства, како оне активне (јавни и приватни сектор), тако и цивилно друштво, као као крајњег корисника.

II УСЛОВИ, МОГУЋНОСТИ И ОГРАНИЧЕЊА РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

1. РЕСУРСНА АТРАКЦИЈСКА ОСНОВА

Ресурсну атракцијску основу одређене туристичке дестинације на првом месту чине туристичке атракције. „Она нарочито привлачна обележја дестинације, тј. они ресурси, који су у одређеној мери прилагођени и доступни за туристичко разгледање и не захтевају посебан напор да се открију и да се у њима ужива“ (Благојевић, 2010). Да би туристички ресурси били атракција, морају да чине део производа неке туристичке дестинације и неопходно је да саобраћајно и инфраструктурно буду доступни туристима.

1.1. ТУРИСТИЧКО ГЕОГРАФСКИ ПОЛОЖАЈ

Златиборски регион заузима југозападни део Републике Србије. Простире се на површини од 6.172 км што представља 6,9% територије Републике. По својој величини то је највећи регион у Републици.

Златиборски регион се на северу граничи са Мачванским и Колубарским регионом, на истоку са Моравичким, а на југоистоку са Рашким округом. На југу и југозападу се граничи са Републиком Црном Гором (дужина границе износи око 112 км) а на западу са Федерацијом БиХ (Република Српска), у дужини од око 160 км. Овакав положај региону даје комуникативни кактер.

Скица 6: Златиборски регион и циљане општине



Регион представља тромеђу Србије, Црне Горе и Републике Српске. Могућност развоја према Дринској долини указује на формирање Подрињске осовине економског развоја, а то је главна осовина развоја – кичма српског геопростора. Овакав погранични

положај има велики значај за развој региона, јер представља основу за сложена мегадруштвена струјања: мешања староседелачких и пролазних етничких скупина са свим припадајућим друштвено-економским карактеристикама.

Територија Региона припада ширем географском појму познатом по имену Стари Влах. По својим природним карактеристикама и конфигурацији, то је брдско планинско подручје, у коме шуме и шумско земљиште чине 42%, а пољопривредно 52% укупне површине.

Карта 1: Златиборски регион



Извор: <http://www.uzice.net/map/>

Функционални положај је условљен географским положајем и дефинише се као поливалентан, контактан, транзитни, те као фактор спајања и прожимања. Поливалентност подручја проистиче из сложености ове географске области са

историјским, географским и културним особеностима које обилују вредностима антропогеног, природног и пејзажног карактера. Контактност положаја проистиче из пограничне позиције региона, док је транзицијски положај последица великог броја комуникацијских праваца различитог значаја. Најзначајнији транзит се одвија друмским саобраћајем и железницом, док ваздушни и речни саобраћај нису заступљени. Спајање и прожимање проистиче из сложености територије региона и његове природне и саобраћајне повезаности. Отуда се на овом простору створио испреплетан и сложен систем антропогених вредности.

Табела 5: Област у бројкама

Површина	6.140km ²
Становништво	313.396 (Попис 2002.)
Густина насељености	51/ст/км ²
Укупан број радно способног становништва	211.636 (статистички годишњак, 2009.РЗС)
Укупан број запослених	67.116 (статистички годишњак, 2009.РЗС)
Стопа незапослености	29,54% (Анализа стопе незапослености по окрузима, 2008.НСЗ)

Извор: Статистички годишњак и Национална служба за запошљавање

Административно, у састав Златиборског региона улази град Ужице и општине: Ариље, Бајина Башта, Косјерић, Нова Варош, Пожега, Прибој, Пријепоље, Сјеница Чајетина, и у њему живи 313.396 становника (4,8% становника Републике Србије)у 380 насељених места (попис из 2002. године). У односу на претходну, 1991. пописну годину, број становника се смањило за 5,75%.

Константан пораст броја становника карактерише само општину Ужице (84,1%) што је и разумљиво с обзиром да представља административни, културно-образовни и привредни центар области. У преосталих седам општина долази до смањења броја становника, и то највише у општини Чајетина, а потом општинама Косјерић и Бајина Башта. Повећање броја становника евидентно је у градским подручјима свих општина, сем у општини Прибој, где је у периоду 1991-2002. године дошло до пада броја становника од 0,7%. За сеоска насеља у Области важи обрнути тренд. Пад броја становника најизраженији је у периоду 1981-2002. године што је последица интензивније миграције становништва из села у град. Пад броја становника од 1,7%, у периоду између последња два пописа, не прати републички тренд где се укупан број становника, у истом периоду увећао за 0,9%.

Густина насељености у Области је 51 становник/km², што је испод републичког просека (98 становника по km²). Најмању густину становника има општина Чајетина (24 становника/ km²), затим Сјеница (32 становника/ km²) и Нова Варош (35 становника/ km²). Нешто већу густину имају општине Косјерић и Бајина Башта (40, односно 44 становника/ km²). Преко 50 становника по квадратном километру имају општине Ариље и Пријепоље. Гушћом стопом насељености одликују се општине Прибој (61 становник/ km²) и Пожега (77 становника/ km²), док најгушће насељену територију има град Ужице (чак 126 становника/ km², што је скоро два пута већи број становника по квадратном километру од осталих општина Области и изнад републичког просека за 2002. годину)

По националном и етничком саставу, већину становника Области чине Срби (83,3%), следе Бошњаци (12,8%), Муслимани (2,1%), Црногорци (0,4%), затим у мањем

броју Југословени, Роми, Хрвати, Македонци, Мађари, Словенци и Руси, уз извешан број неопредељених и непознатог етничког порекла (2.393). Српски језик је матерњи за 96,8% становништва.

1.2. ПРИРОДНИ РЕСУРСИ

Природни ресурси, односно природне туристичке атракције, су физичко географске одлике неког предела. Поред многих других мотива који иницирају и задовољавају туристичке потребе, сматра се да су туристичке атракције темељ туристичке понуде и основа за развој туристичке дестинације.

Природно атрактивне чиниоце простора можемо посматрати са више аспеката и то:

1. геоморфолошки ресурси
2. хидролошки ресурси
3. климатске карактеристике
4. биогеографски ресурси

1.2.1. ГЕОМОФОЛОШКИ РЕСУРСИ

Од већих природно-географских целина које доминирају Округом и утичу на повољност његовог положаја на првом месту су планине. По значају и атрактивности издвајају се: Златибор, Тара и Златар. Доминантна природна целина југоисточног дела Округа је Пештерска висораван која има просечну надморску висину 900-1.200 m, и окружена је планинским масивима Јадовика, Златара, Озрена, Гиљева и Голије.

Златибор је пространа планина, чији је масив дуг 55км и широк 22км, обухвата површину од 1016км². Просторно је оивичен на северозападу Крменском котлином, на северу долином реке Сушице и Мачкатском површи, на југоистоку планином Муртеницом, и на југу реком Увац. Такође му припадају подгорја која представљају прелаз према планини Тари. Под туристичким појмом подразумева се висораван дуга 30км и широка 12км. Цео масив је нагнут према северу и северозападу. Највиши делови планине: Торник (1496м), Бријач (1462м), Чигота (1422м) смештени су на њеном јужном делу. У геолошком смислу доминирају серпентини који су по простору који заузимају највећи у нашој земљи.

Слика 1: Тара



Слика 2: Златибор



Извор: Фото Вујовић

Златибор се на северозападу планинским подгорјем наставља на планину Тару. Планина **Тара** чини најзападнију скупину из групе старовлашких планина и у ширем смислу састоји се од три предеоне целине, донекле издвојене речним долинама и планинским превојима. На истоку се преко Калуђерских бара постепено наставља на површ Поникава, југоисточни огранци се спуштају ка креманској котлини и долини Ђетиње, где се наслањају на огранке Златибора, а на северозападном делу оивичена је кањоном Дрине. Планински масив је динарског правца пружања, дужине 50км а ширине 22км има површину од 183км². Просечна надморска висина Таре је 1200м, са доминантним планинским врховим – видиковцима: Биљешка стена, Козја стена, видиковац Црњеско, Бањска стена, и др. На основу дугогодишњих проучавања и истраживања ове области, а ради заштите природних вредности које она поседује, скупштина СР Србије је 1981. године територију Таре прогласила за Национални парк. Национални парк чини пет предеоних целина: Звезда, Црни врх, Тара у ужем смислу, Алушка планина и Калуђерске баре.

Мокра Гора се простире између југоисточних падина Таре и северозападних падина Златибора., које на неки начин повезује Шаргански превој. Захвата простор површине 10.813 хектара са просечном надморском висином од 1000м. Кроз Мокру Гору протичу три реке Бели и Црни Рзав и Камешина, а у мноштву минералних извора најпознатији је Беле воде. Подручје састављено од кречњака и серпентина, условило је знатне разлике у клими између ободног дела и самог дна речних долина, па ако изузмемо планинске гребене климу карактерише топла и сушна лета и хладне зиме са слабо израженим прелазним годишњим добима. Простором доминирају комплекси црног и белог бора којима је ово подручје природно станиште. Ове шуме као и мозаично распоређене планинске ливаде и пашњаци, захваљујући специфичној геолошкој подлози и клими, насељава велики број биљних (700 врста) и животињских врста. У фауни Мокре Горе посебно је вредна орнитофауна где од 60 регистрованих врста 29 чине природне реткости. Овде се могу срести велики тетреб, орао змиљар, планинска сеница, вук, мрки медвед, видра, дивља мачка и друге врсте. Године 2005. овај крај је добио статус и степен заштите као предео изузетних одлика „Шарган – Мокра Гора“ и под заштитом је државе као природно добро Републике Србије од изузетног значаја, прве категорије. Простире се на 3.600ха мокрогорске котлине, Шаргана и обронака Таре, са установљеним обележеним границама. Током 2008. године уместо предела изузетних одлика „Шарган – Мокра Гора“ уводи се виши ниво заштите овог подручја које прераста у „Парк природе Шарган – Мокра Гора“ од изузетног значаја.

Планина **Златар** смештена је између река Лима, Увца, Милешевке и Бистрице. Највиши врх планине је Голо Брдо, са надморком висином од 1627м. Због специфичног географског положаја и климатских карактеристика проглашен је за ваздушну бању, што уз простране пропланке и бујне пашњаке испресецане планинским потоцима ову планину издваја из окружења.

Југоисточно од Златибора и Таре налази се **Пештерско поље** смештено на Пештерској висоравни, највеће крашко поље у Србији и највише на Балкану. Кроз поље које је у новијој геолошкој историји било испуњено водом, данас протиче понорница Бороштица, дуж које се образују минерално барска земљишта, где се јавља тресет. Пештерско поље обезбеђује опстанак многих угрожених врста и најзначајни је представник гнездарица тресетних и влажних ливада. Овде је и хранилиште за беле роде у време када се гнезде и селе. Водена вегетација је везана за канале и водотоке, а посебан значај има фосилно корито реке Бороштице са деловима који су током целе године под водом. Значајне биљне врсте су маховине тресетнице и орхидеја. Од животињских врста овде живе видра и вук.

За љубитеље спелеологије Златиборски регион је прави изазов. Цео крај обилује великим бројем пећина које по величини варирају од поткапина до другог по величини до сада познатог пећинског система у Србији, смештеног подну Златара, **Ушачког пећинског система**. Чине га две међусобно каналима повезане пећине: Ушачка и Ледена пећина и Бездана јама, укупне дужине 6185м. Пећине одликује богатство пећинског накита таложеног из прокапина у виду сталактита, сталагмита, стубова и драперија.

Слика 3: Потпећка пећина



Слика 4: Стопића пећина



Извор: Фото Вујовић

Стопића пећина је дуга 1961м, и спада у групу од двадесетак највећих пећина у Србији. Кроз пећину протиче понорница Трнавски поток. Улаз у пећину ширине 30-40м, а висине 18м, налази се на кречњачкој литици високој 50м. Стопића пећина је разгранатог типа и састоји се од пет спелеоморфолошких целина: светла дворана, тамна дворана, сала са кадама, канал са кадама и речни канал. Највећа вредност пећине су бигрене каде које се почев од речног корита ређају попречно на нагиб сале. Најпространија када је поред северног зида и дугачка је 12,5м а широка 3м, а са доње стране ограничена је бигреним бедемом високим 2,1м. Детаљна испитивања ове пећине извела је спелеолошка екипа др. Раденка Лазаревића 1985. године када је урађен и пројекат за уређење пећине за туристичке посете.

Потпећка пећина је законом заштићен споменик природе. Налази се на 14.5 км од Ужица, у селу Потпећ у подножју Дрежничке градине. Улаз је монументалних димензија у облику потковице, висине 50м, ширине у основи 16м а под сводом више од 25м, што га чини највећим пећинским улазом у Србији. Истражено је и за туристе уређено око 600м пећине. Поред изузетно богатог и вредног накита, пронађени су докази да су у овој пећини још од неолита живели људи. О овом споменику природе писао је 1893. године Јован Цвијић, а у новије време детаљно истраживање је извршио проф др. Раденко Лазаревић.

1.2.2. ХИДРОЛОШКИ РЕСУРСИ

Златиборски плато, по коме је читава област и добила име, има нагиб ка северу и северозападу, што је условило да вода одлази Дрином, Ђетињом и Моравицом у Црно море.

Река **Ђетиња** је лева притока Велике Мораве и настала је од Коњске реке и Сушице, којима су изворишта на планини Тара. Она је права планинска река на којој се

наизменично смењују брзаци, букови и вирови богати поточном пастрмком, липљаном и младицом. Већ на трећем километру узводно од Ужица почиње кањон који је због своје изузетне лепоте и вредности проглашен за природно добро од великог значаја.

У подгорини планине Таре налази се река **Дрина**. Настала је спајањем Пиве и Таре код Шћепан поља, и после 346км кривудаваог тока улива се у Саву. По водним снагама Дрина је на првом месту на Балканском полуострву, а њена снага данас је уклоњена бранама и језерима (Вишеградско, Перућачко, Зворничко) чиме је нарушена, али не и уништена лепота кањона. Река је изгубила сезонску плаховитост када су страдала поља и насеља дуж њеног тока, а добила могућност пловидбе, туризма и привредни значај. Непосредно испод бране језера Перућац у истоименом насељу у Дрину се улива, тачније, у њу се у виду водопада стропопоштава река Врело.

Слика 5: Река Дрина



Извор: <http://t1.gstatic.com/>

Јужним делом Златибора тече река Увац највећа притока Лима. **Лим** је једна од најлепших река Србије. Извире из Плавског језера и тече дужином од 174км. Њена највећа клисура је између Добракова и Бродарева. Код Вишеграда се улива у Дрину. Интересантна је по томе што се на малом простору смењују разнолики природни облици: сиви и голи кречњак, клисуре и кањони, водопади, извори и врела, језера (Потпећко језеро), пећине, станишта биљних и животињских врста, трагови древних насеља, историјских и културних споменика, што јој даје велики туристички потенцијал. Лим са обилном количином воде, повољном температуром (лети просечна Т воде 20°C) и богатством рибе пружа повољне услове за рекреацију, кајакаштво и сплаварење. Десне притоке Лима Сопотница и Милешевка су заштићена природна добра.

Специјални резерват природе **клисура реке Милешевке** са културно историјским споменичким комплексом у окружењу чини јединствен предео. Од изворишног дела до средњовековног града Милешевца река је усекла долину чије се стране местимично и преко 300м дубоко готово вертикално спуштају према речном кориту.

Слика 6: Водопади Сопотнице



Извор: Фото Вујовић

Чудесни водопади Сопотнице на надморској висини од преко хиљаду метара права су реткост. Уредбом Владе Републике Србије крајем 2005. године водопади Сопотнице проглашени су за споменик природе, који обухвата извориште површинског тока реке Сопотнице са више сталних и повремених карстних врела и извора који формирају токове. Ти токови се најпре спајају, а затим гранају и формирају серију водопада. Посебно су упадљиве насlage бигра који је настао од изворских седимената око горњег тока Сопотнице и простире се од највиших врела испод кречњачког одсека на 1120м надморске висине до последњег водопада на 850м надморске висине. Овај бигар представља бигар са највећим висинским распрострањањем у Србији од 270м. Акумулиране насlage бигра, обликоване у седам нивоа заравњених лезастих каскада, различитих димензија и изражености, слаповито обрушавање воде и бројни водопади на ивицама бигрених тераса, основна су вредност овог споменика природе. По атрактивности се издваја Велики водопад. Биофлора Сопотнице обухвата 62 врсте, од чега 10 јетрењача и 52 врсте маховине, што представља висок диверзитет за изузетно мало подручје.

Слика 7: Река Увац



Извор: <http://www.zapadnasrbija.org.rs/>

Као притока Лима свакако је по количини воде и природним карактеристикама најдоминантнија река **Увац**. Кањонски делови долине Увца са укљештеним меандрима одавно су резерват угрожених врста животиња и других природних вредности. Евидентирано је преко 104 врсте птица, од којих је највећу атракцију резервата представља белоглави суп- једна од две преостале врсте лешинара које се данас гнезде на подручју Србије. Овде живе и разне врсте угрожених врста слепих мишева, многобројне врсте гмизаваца, водоземаца, риба и других животиња. Евидентирано је преко 216 биљних врста. Уредбом Владе подручје долине Увца у коме се налазе Увачко, Златарско и Радоињско језеро, брда у међуречју Увца и Вапе и делови њихових притока Вељушница, Злошнице, Марића реке, Тисовице, Вршавине, Кладнице и више потока стављено је под специјални режим заштите и утврђено за заштићено добро прве категорије од изузетног значаја. Резерват се простире на 7.543ха.

Велики Рзав тече источном границом Златибора, својим током пресеца и спаја ивањичку, пожешку, ужичку и ариљску територију, и једна је од најчистијих река у Србији. У централном делу села Бјелуша, у месту које се зове Луке, поред реке Рзав налази се крашки извор интермитентног типа, један од два таква у Србији. Извор је под заштитом државе као значајно природно добро. На левој страни Мегарског потока, притоке Великог Рзава, уздиже се восок кречњачки одсек и на њему на висини од 670м усечен полукружни отвор пећине Мегаре. Овај спелеолошки објекат до сада није истраживан.

Једну од најатрактивнијих вредности Златибора представља **Гостиљски водопад**. Налази се у селу Гостиљу, на 25км од Златибора. На Гостиљској реци испред ушћа у реку Катушницу вода се обрушава са 20м, високе кречњачке литице, формирајући, тако, јединствен водопад. Низводно од водопада поток гради већи број мањих водопада и слапова.

Међу термоминералним изворима централно место заузима **Прибојска бања**. Бањска термоминерална вода температуре од 37°C, користи се као помоћно средство (купање-хидротерапија) код свих облика хроничног зглобног и ванзглобног реуматизма, обољења периферних нерава, свих облика посттрауматских стања, обољења кичменог стуба, поремећаја периферне циркулације и др. Стара турска купатила потврђују да су лековите изворе користили и Турци док су владали овим крајевима, а савременом развоју бање допринела је изградња модерног здравственог стационара 1971. године у чијем су окриљу одељења за физикалну медицину и рехабилитацију са базенима.

Још неколико минералних извора распоређено је на простору Златиборског региона. Недалеко од Рожанства, уз реку Пришевицу налази се **бања Вапа**, са извором лековите воде, сталне температуре од 17°C. Као лековита од давнина је коришћена код лечења обољења коже, слузокоже и очију.

У долини реке Рибнице, недалеко од њеног ушћа у Црни Рзав, налази се неколико извора лековите воде, у народу познате као „**Беле воде**“.

Слика 8: Лековити извор „Беле воде“ у Мокрој Гори



Извор: <http://static.panoramio.com/>

И у Мокрој Гори поред реке Камишне налази се извор лековите воде, истог назива који лечи очне и кожне болести. Овај извор коришћен је још у време Турака, а анализа воде извршена на институту за рехабилитацију потврдила је његову лековитост. Испитивања су показала да је по висини алкалитета шеснаеста или седамнаеста таква вода у свету, док је по ужој класификацији била чак на петом или шестом месту.

На 34км од Ариља у кањону Великог Рзава налази се топли извор минералне воде **Височка бања**. Поред самог корита, а и у водотоку, вода температуре 30 °Ц, избија у виду мехурића на више места. Вода припада категорији калијум-магнезијум-хидрокарбонатним, олигоминералним, хипотермалним водама. Бањска вода је од давнина позната по лечењу срчаних тегоба, нервних обољења, реуме и значајно побољшава вид.

Слика 9: Језеро Перућац



Извор: Фото Вујовић

Осим тога на тринаест километара од Бајине Баште, према горњем току реке Дрине, простире се **Перућачко језеро**, настало изградњом хидроелектране. Десна обала језера, од ушћа у Бруснички поток до бране, у дужини од 26км, налази се у оквиру

Националног парка Тара, док се лева обала језера налази на територији Републике Српске. Изграђена у близини од јаког крашког врела Перућац, брана дужине 461м и висине 93м, омогућила је стварање 50км дугачког, 85 метара дубоког и 80-500м широког језера. При највишем водостају, који је одређен висином слободних прелива на брани, успор језерске воде осећа се до Вишеграда 52км узводно. Регистрована дубина воде непосредно уз брану, износи 60м, али данас према испитивању Републичког завода за хидрометеорологију, дубина не износи више од 40м. Услед високог степана провидности воде, површински слој до 6м дубине, загрева се у летњим периоду и разлика између температуре површине воде и оне на дубини од 6м није већа од 1°C. Томе погодује и пријатна зеленкаста боја воде, која се мути у периодима јаких падавина и при топљењу снега, али је карактер мутноће воде далеко мање интензиван од уобичајене мутноће воде река текућица.

У селу **Заовине**, на Тари, у котлини Белог Рзава, налази се још једно вештачко језеро. Када се увидело да на хидроелектрани Бајина Башта сезонски вишак воде протиче неконтролисано, дошло се на идеју да треба изградити реверзибилну хидроелектрану на Тари. Ово је постигнуто тако што је на Рзаву, код села Лазићи, а недалеко од села Заовина, изграђена брана висока 125м. Језеро Заовине се рачва у пет кракова, што му заједно са пејзажом даје атрактиван изглед. Надморска висина од 880м условљава нижу температуру воде, што скраћује купалишну сезону. Вода се одликује зеленом бојом и провидношћу која премашује 10м.

Слика 10: Језеро Заовине



Извор: Фото Вујовић

Испод језера Заовине налази се пастрмски ревер, **језерце Спајићи**, изнад кога је станиште оморике, где ју је Панчић и пронашао. Површина акумулације износи око 11ха са максималном дубином воде од 22м.

Језеро Куршчица је лоцирано на изворишном делу Белог Рзава. Основна функција му је снабдевање водом за пиће околног становништва. У ту сврху изграђена је и станица за пречишћавање воде. Висина бране износи 39м, а корисна запремина воде око 500000 м³.

Преграђивањем реке Увац на три места настала су **Увачко, Златарско и Радоињско језеро**. Увачко језеро испуњава дубоку клисуру коју је река усекла у кречњачки масив сјеничке висоравни, на надморској висини од 985м, тако да је после Власинског језера ово језеро највише вештачко језеро у Србији. Дуго је 25км и познато је по највећем станишту белоглавог супа на Балкану и идеално је за посматрање птица. На Кокином Броду, крај Нове Вароши, Увац је преграђен други пут. Тако је настало Златарско језеро дуго 27км на надморској висини од 885м. Треће и најнизводније језеро

је Радоињско, на 805м надморске висине. Укљештено између старих кречњачких обала, језеро је дуго 11км.

Потпећко језеро је вештачко језеро на реци Лим, саграђено за потребе хидроелектране „Потпећ“. Налази се на 435,6м надморске висине, а дуго је 20км, а дубоко око 40м. Није туристички валоризовано иако је изразит потенцијал за развој транзитног туризма.

Слика 11: Обудојевичко језеро



Извор: Фото Вујовић

На Златибору нема природних језера, али постоје два вештачка. Од прилива потока Обудовица у самом Туристичком центру Златибора 1947. године направљено је **Обудојевичко језеро**, које је преко лета купалиште и својеврстан декор туристичког насеља. Друго, **Рибничко** налази се у близини Црног Рзава, између Рибнице и Водица. Налази се на 7 км југозападно од Обудојевичког и служи за водоснабдевање туристичког центра Златибор. Сам назив указује на велико богатство рибом.

Прилог који следи указује неке од могућности туристичке валоризације хидрографских облика региона.

Табела 6: Туристичке валоризације хидрографских облика региона

ХИДРОГРАФСКИ ОБЛИЦИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	МОГУЋНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ВАЛОРИЗАЦИЈЕ
РЕКЕ:		
<i>Дрина</i>	Погранична, планинска река успорена бранама и језерима, 346км дуга	Пловидба, рафтинг, спортски риболов, излетнички туризам
<i>Ђетиња</i>	Брза, планинска река	Спортски риболов, пејзажно амбијентални атрибути
<i>Увац</i>	Укљештени меандри	Излетнички туризам, еколошки туризам, едукативне активности

<i>Лим</i>	Смена кањона, клисура, водопада, извора и врела, 174км дуга	Спортско рекреативни и излетнички туризам, риболовни туризам
<i>Рзав</i>	Једна од најчистијих река у Србији	Спортско рекреативни, риболовни и излетнички туризам
<i>Сопотница</i>	Бигрене наслаге, водопади Соптнице, најатрактивнији Велики водопад	Еколошки и едукативни туризам, пејзажно амбијентални атрибути
<i>Милешевка</i>	300м дубок кањон	Излетнички и еколошки туризам
БАЊЕ:		
<i>Прибојска бања</i>	Т воде 37°C , лечење реуматизма и посттрауматских стања	Здравствени туризам, спортско рекреативни туризам, сеоски туризам
<i>Бања Вапа</i>	Т воде 17°C, лечење обољења коже, очију и слузокоже	Здравствени и излетнички туризам
<i>Беле Воде</i>	Јавља се у долини реке Рибница, лечење очних и кожних обољења	Здравствени и излетнички туризам, сеоски туризам
<i>Височка бања</i>	Т воде 30°C, у долини Рзава, лечење срчаних тегоба	Здравствени и излетнички туризам
ЈЕЗЕРА (вештачка)		
<i>Перућачко</i>	на Дрини, 50 км дуго а 80-500м широко	Спортско рекреативни, наутички, риболовни, излетнички туризам,
<i>Заовине</i>	на Тари, 880м надморске висине	Излетнички, еколошки туризам, едукативне активности,
<i>Увачко</i>	на Увцу, 985м надморске висине, 25км дуго	Излетнички и еколошки туризам, едукативне активности,
<i>Златарско</i>	на Увцу код Кокиног Брода, 885м надморске висине, 27км дуго	Излетнички, наутички и транзитни туризам
<i>Радоињско</i>	на Увцу 11км дуго, 805м надморске висине	Излетнички, риболовни туризам
<i>Потпећко</i>	на Лиму, 2км дуго	Излетнички и транзитни туризам

Рибничко	за потребе водоснабдевања Златибора	Излетнички и купалишни еколошки туризам
Обудојевичко	центар Златибора	Спортско рекреативни, купалишни и излетнички тур.

За туристичку валоризацију су од посебног значаја претходно поменута језера и бањски извори, као и микрохидролошки облици брзаци, слапови и водопади, јер сви заједно представљају природне услове за разне видове спортско-риболовног и наутничког туризма.

Осим тога, за развој туризма повољне су и хидролошке карактеристике река, као што су речни режим, водостај, протицај и температура воде. Изузеци су екстремне појаве високог водостаја (мај-јун) када је привремено немогуће користити плаже, угоститељске и туристичке објекте, риболовне ревири и друге објекте за туризам. С друге стране вредности ниског водостаја нису лимитирајући фактор наутничко – туристичких и других активности на водама региона.

Табела 7: Хидролошке одлике реке Дрине и језера Перућац

Средње месечне температуре воде Дрине у С°.												
Станица	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Б.Башта	4,7	4,7	6,8	9,4	10,9	11,4	15,5	16,6	14,3	10,9	7,9	5,2
Хидро-климатски показатељи језера Перућац												
Т (°С)	-2,2	1,2	5,7	11,4	14,5	17,8	19,7	19,9	15,8	11,6	8,1	1,4
П (мм)	53	55	54	59	91	79	86	69	57	60	63	67
В (°С)	4,0	4,7	6,8	9,4	10,9	13,4	15,5	16,5	14,3	10,9	7,9	5,2

Т- средња месечна температура ваздуха ; П- средња мјесечна висина падавина;
В- Средња месечна температура језерске воде

Извор: Статистички годишњак Републике Србије, 2010.

Међутим треба истаћи да постоји и ограничавајући фактор развоја туризма, а односи се пре свега на локалитете који су под одређеним степеном заштите, како као природна добра, тако и за потребе водоснабдевања околних подручја. Та чињеница не искључује туризам као делатност у потпуности, већ само указује на појачане еколошке мере које су неопходне и пожељне и код коришћења осталих хидролошких природних ресурса.

Из свега претходно наведеног, може се закључити да је подручје Златиборског региона веома богато водама, које представљају ресурсну основу за формирање конкурентне туристичке понуде и диференцираног туристичког производа.

1.2.3. КЛИМАТСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ

Клима је најважнији природни атрактивни чинилац туристичке понуде и развоја боравишног туризма. Људски организам је подложен деловању појединих климатских елемената, од којих неки утичу позитивно на организам и расположење човека и његову физиолошку и психичку активност и продуктивност, а други дестимулативно и негативно. Осим општег позитивног физиолошког дејства на људе, клима посебно позитивно делује на појединачна специфична обољења, што је великим делом случај на територији Златиборског региона.

На климу Златиборске област утиче пре свега планински рељеф, испресецан речним долинама, нагнутим према северу и истоку. Гледано у целини, област, има претежно умерено континенталну климу, са континенталним флувијалним режимом. Лета су умерено топла, зиме умерено хладне, а прелазна годишња доба дуга и блага. Падавина је највише крајем пролећа и почетком лета (мај, јун) док су најсувљи фебруар и октобар. Умерено континентална клима се јавља на планинама мањих надморских висина, до 1000м, док планине средњих висина карактерише субалпска клима са прохладним летима и оштрим зимама. У зимском периоду, услед температурне инверзије, температуре ваздуха у котлинама могу бити ниже него по ободу (Марковић, 1995).

Овај предео је, у целини, изложен утицају ваздушних струјања са запада, што га чини нешто богатијим падавинама од источне Србије, или великоморавске долине. Због тога што га од мора одваја више области, крај има оштру климу. Ипак, посредством долина поменути утицаји се овде сучељавају и осећају, мада слабије. Маритимна клима преко топлих јужних ветрова утиче на нагло топљење снега у пролеће и честе суше лети (Мисаиловић, 1999).

У ваздуху се налази висок проценат кисеоника и озона који је условљен оваквим географским положајем. На великим висинама, изнад овог подручја, долази до сударања и прожимања ваздушних маса које продиру са Средоземља и са Карпата. Средње годишње температуре ваздуха у Области износе 7,9°Ц, а креће се у интервалу од 6,8°Ц до 9,1°Ц. Годишња амплитуда температуре ваздуха је 20,5°Ц. Најхладнији месеци на овим подручјима су децембар, јануар и фебруар, а јул и август су најтоплији. Струјање ваздуха је доста изражено, али су жестоки и олујни ветрови ретка појава. Најчешћи ветрови у околини Пежеге су северозападни и источни, а најмање има ветрова из јужног правца. Источни ветар је уједно и најбржи (2,4м/с). У току године, највећа релативна влажност је децембру што је последица рекордних падавина и ниских температура у том периоду, а најмања вредност је у априлу и јулу. Средња годишња облачност у целој Области је износи 5,6 десетина покривености неба. Најмању средњу месечну облачност имају месеци јул и август, док је највећа у јануару и децембру.

Клима на Златибору је алпска и субалпска са карактеристичним обележјима. Лета су топла са свежим ноћима, а зиме доста дуге и релативно јаке, са обиљем падавина. Летње падавине су понекад праћене јаким пљусковима и градом, а често их најављују јака грмљавина праћена олујним ветром. Снег пада од октобра до маја, са краћим и дужим прекидима, и задржава се на тлу у просеку 100 дана годишње. Иако летње температуре знају да пређу 30°Ц, подношљиве су због присуства ветрова који се над планином укрштају у чувену „ружу ветрова“, која са продуктима четинарских иглица благотворно делује на људски организам. Златибор нема много ветровитих дана, и забележен је просек од 56 дана у години. Влажност ваздуха варира у зависности од падавина, и у просеку је до 80%. Оно што посебно издваја Златибор у односу на друге планинске центре, је изузетно велики број часова са сунчевим сјајем, просечно 2000

сати годишње. Највећи број сати забележен је у јулу (298 сати) и августу (254 сати) а најмањи у децембру (64,5 сати)

Табела 8: Климатске карактеристике Златибора

Тип сезоне	Средње температуре ваздуха	Ветар м/сец	Релативна влажност %	Инсолација у часовима	Облачност
Зимска сезона					
• Децембар	-2,4	1,9	85	64,5	7,3
• Јануар	-0,9	1,9	79,8	103,4	6,2
• Фебруар	-0,1	1,8	79,5	416,5	6,9
Вансезона					
• Март	2,9	1,9	76,8	131,8	6,9
• Април	9,0	1,6	68	175,5	5,7
• Мај	14,02	1,5	68,8	234,9	5,6
Летња сезона					
• Јун	16,4	1,3	73,5	226,5	5,5
• Јул	18,7	1,3	66	298,6	4,1
• Август	18,2	1,4	68,8	254,7	4,4
Вансезона					
• Септембар	12,6	1,3	76,2	184,4	5,3
• Октобар	8,9	1,5	79,8	155,6	5,6
• Новембар	4,1	1,9	79,3	113,9	5,9
Просечне вредности	8,6	1,6	75,13	196,7	5,8

Извор: Савезни хидрометеоролошки завод, Хидрометеоролошки годишњак 2005 – 2010. год, Хидрометеоролошка станица Златибор.

Са климатског гледишта, Тара је врло интесантна због географског положаја. Изнад планине је граница на којој се сукобљавају топле ваздушне струје са југа и хладне са севера, а клима је свакако модификована и под утицајем великих водених површина насталих преграђивањем река на самој планини и у њеном подножју. Клима се у целини карактерише кишним до прохладним летом, доста хладном зимом, и прилично незнатним годишњим колебањем температуре ваздуха. Лето је практично продужено и на прве јесење месеце, а јесен је у целини топлија од пролећа – октобар је топлији од априла. Падавине су обилне и чешће у летњој половини године, нарочито у касно пролеће. Зима је на Тари доста снежна, а снег почиње да пада почетком новембра, понекад и раније, а задржава се на тлу и до маја. Овакав микс климатских карактеристика, одређује режим континенталне планинске климе, која се приближава субалпској клими, али њене нешто влажније варијанте. У поређењу са другим планинама у Србији, Тара има израженију планинску климу, са свежим летима и хладним зимама.

Клима Златара је субалпска и нешто повољнија у односу на Златиборску. Има свежа лета и благе зиме. Јесен је топлија од пролећа. Средња годишња температура ваздуха износи 7,4°Ц док је релативна влажност ваздуха 75. Магла и ветрови су

ретки. Захваљујући густим четинарима и брезовим шумама, погодан је за превенцију, лечење и рехабилитацију оболелих од кардиоваскуларних обољења, поремећаја артеријског притиска и побољшања вида.

Пештерско поље одликује умерено континентална клима са елементима планинске климе. Ово је зими најхладнија област у Србији са температуром која се спушта и до -40°C , због чега га зовиу и Балкански Сибир. Пролеће и јесен у односу на зиму и лето знатно краће трају, па су климатске промене нагле. Просечна годишња температура износи 7°C , што утиче на развој специфичне вегетације.

Поменуте климатске карактеристике, уз остале природне реурсе, свакако у многе утичу на специфичност и препознатљивост Златиборског региона у односу на остале области у окружењу. Наведени климатски елементи делимично до потпуно, утичу на креирање туристичких производа дестинације и представљају један од његових кључних сегмената.

1.2.4. БИОГЕОГРАФСКИ РЕСУРСИ

Биљни свет Златиборског региона веома је разноврстан, и као такав повећава туристичку атрактивност читавог простора. Поред привлачног изгледа, специфичних амбијената, флора својим уљним и ароматичним испарењем утиче на здравље и расположење људи.

Карактеристичан пајзаж Златибора представљају пространи травнати пашњаци, сувати, који су понегде испресецани шумом, најчешће црног и белог бора. Многе од златиборских биљака су лековите, као што су линцура, мајчина душица, хајдучка трава, кантарион и др, а планински обронци обилују шумским воћем и јестивим гљивама.

Фауну Златибора чине дивље животиње које су стално насељене, или се повремено јављају, а неке врсте су и под заштитом (птице певачице су под сталном заштитом).

Захваљујући специфичностима географског положаја, геолошке подлоге, климе и надморске висине, богатство флоре Таре представља готово трећину флоре Србије. Шуме на Тари покривају око 80% територије, а идентификовано је преко 1000 биљних врста, међу којим су свакако најпознатија Панчићева оморика- ендемо реликт коју је 1975. године на Тари открио Јосиф Панчић. У мноштву фауне издвајају се мрки медвед (висине од 100-120цм, дужине 200-250цм и тежине од 180 до 300кг), дивокоза, и локални ендемит- Панчићев скакавац. Шуме представљају уточиште за око 130 врста птица, а у водама Таре живи 37 врста риба (Орловић и Остојић, 2001).

Слика 12: Панчићева оморика

Значајан природни ресурс, и један од битних фактора привреде Сјеничко пештерске области, су ливаде и пашњаци. Пашњаци чине 44,05% а ливаде 25,29% укупне територије Општине Сјеница, и као такви представљају област ливада и пашњака прву по величини у Србији. Богати су лековитим биљем (камилица, кантарион, спориш) и шумским плодовима (боровнице, јагоде, печурке). У оквиру шумске вегетације доминирају четинарске шуме (бор, јела, смрча) као и листопадне (бреза, леска, јасика, дрен и граб). Шуме су богате високом и ниском дивљачи, што ствара повољне услове за спортски лов и ловни туризам.

Неке од могућности туристичке валоризације биогеографских фактора приказане су у табели 9:



Извор: Фото Вујевић

Табела 9: Могућности валоризације биогеографских фактора

БИОГЕОГРАФСКЕ ЦЕЛИНЕ	ФЛОРА	ФАУНА	МОГУЋНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ВАЛОРИЗАЦИЈЕ
Златиборска област	Травнати пашњаци, Шуме црног и белог бора Лековито биље Шумски плодови	Птице певачице под сталном заштитом	Излетнички , научно едукативни туризам, сеоски туризам, еколошки туризам, викенд туризам, спортско рекреативни туризам
Тара- Национални парк	80% територије под шумом , 1000 биљних врста Панчићева оморика, лековито биље	Мрки медвед, дивокоза, Панчићев скакавац, 130 врста птица, 37 врста риба	Излетнички туризам, научно едукативни и еколошки туризам еко сафари, спортско рекреативни туризам

<p>Сјеничко пештерска област</p>	<p>Област ливада и пашњака прва по величини у Србији, шуме, лековито биље, шумски плодови,</p>	<p>Ниска и висока дивљач, у долини Увца преко 104 врсте птица – белоглави суп</p>	<p>Излетнички , еколошки, научнио едукативни туризам, еко сафари, ловни туризам, планински и сеоски туризам</p>
<p>Златар</p>	<p>преко 216 биљних врста</p>	<p>у долини Увца преко 104 врсте птица – белоглави суп (<i>Gyps Fulvus</i>), сури орао (<i>Aquila chrysaetos</i>), орао змијар (<i>Circaes Gallicius</i>) и др.</p>	<p>Излетнички , еколошки, научнио едукативни туризам, еко сафари, ловни туризам, планински и сеоски туризам, здравствено лечилишни туризам</p>

У оквиру постојећих биогеографских ресурса посебни туристички значај имају заштићени делови природе , посебно природни делови и подручја – Национални парк Тара, Специјални резерват природе „Увац“, и остали природни споменици.

Национални парк Тара је јединствени природни феномен, један од најлепших националних паркова у земљи, са великим богатством изворне флоре и фауне, што јој даје изузетан туристички, биолошки, образовно- научни и еколошки карактер посебно значајан за еколошки туризам, научно едукативни туризам, излетничко- рекреативни, културолошко – излетнички, планински туризам, и друге облике.

У атрактивном и вредносном смислу не заостаје ни „Специјални резерват природе Увац“, који, као и остали заштићени предели, представља туристички ресурс изузетне вредности.

Поменуте и остале биогеографске природне вредности Златиборског региона су изузетне природне атрактивности које се истичу јединственошћу, лепотом и оригиналношћу, па зато представљају природне реткости и изузетне туристичке ресурсе с највећим значајем за разноврсне облике туризма.

1.3. ДРУШТВЕНИ РЕСУРСИ

За комплексан развој туризма, поред природних вредности које су као туристички мотиви примарне у туристичкој понуди и потражњи, велики значај имају и антропогени туристички мотиви. За разлику од природних, који погодују развоју рекреативних врста туризма, антропогене туристичке вредности подстичу културна и манифестациона кретања. То потиче из естетских, куриозитетних, уметничких и знаменитих својстава туристичких ресурса.

Друштвени атрактивни фактори могу се сврстати у три посебне групе:

1. културно историјски споменици,
2. установе и приредбе,
3. остале друштвене атракције.

1.3.1. КУЛТУРНО ИСТОРИЈСКИ СПОМЕНИЦИ

Златиборски округ је раскрсница различитих идеологија, култура, менталитета, вера, богатог материјалног и духовног наслеђа прожетог изузетним природним вредностима. Интензивнијом валоризацијом његових потенцијала, могао би постати још већа окосница развоја туризма, како у Србији, тако и у ширем региону.

Дуга историја овог дела Србије урезала је своје трагове и оставила бројна религијска обележја, о чему данас сведочи значајно културно наслеђе. Православне манастире и цркве градили су мудри визионари, као оазе духовности и писмености, историје и очувања националног идентитета.

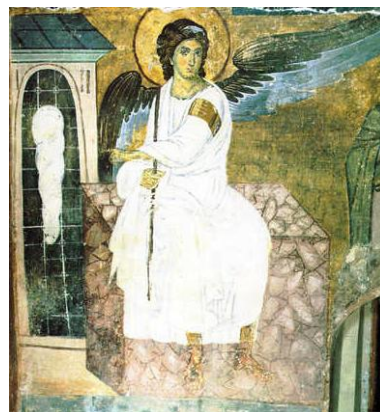
У близини Пријепоља налази се **манастир Милешева** који је 1219. године подигао принц Владислав, син краља Стефана Првовенчаног и унук Стефана Немање. Године 1236. у манастир су из Трнова пренете мошти Светог Саве. Највеће благо Милешева представљају делимично очуване фреске, јер су Турци манастир више пута спаљивали. Најлепша и највреднија фреска у манастиру је Бели Анђео, која спада у најпознатија дела фрескосликарства у Србији и сматра се једним од најлепших дела европске средњовековне уметности. Фреска је део шире композиције „Мироносице на гробу Христовом“ која је, услед честих реконструкција манастира, била омалтерисана и преко ње урађена нова фреска. Тако је било све до прве половине двадесетог века када је малтер са новијом фреском отпао а испод њега се указало нетакнуто лице Белог анђела. Фреска је била и део снимка који је **23.07. 1963.** године првим сателитским преносом видео сигнала одашиљан из Европе, а емитован у Америци. На овај начин се Европа представила Америци, а слика Белог анђела нашла се у првих неколико кадрова. Нешто касније када је Европа послала први сателитски сигнал у свемир, као поруку евентуалним разумним бићима у васиони, у склопу достигнућа земљана послате су слике човековог освајања Месеца, Кинеског зида и Белог анђела.

Слика 13: Манастир Милешева



Извор: Фото Вујевић

Слика 14: Фреска Бели Анђео



Извор:

<http://www.zapadnasrbija.org.rs>

Средњовековни **манастир Свети Никола у Прибојској бањи** из 11. века и данас је врло значајан центар српске духовности. Немањићи су га обновили, а његов значај се огледа у манастирској ризници непроцењиве вредности. Четрдесет црквених предмета је 280 година чувано под земљом, да би након ископавања 1974. године били пренети у Музеј српске православне цркве, а 2007. године враћени у овај манастир.

Својим културно историјским значајем издваја се црква **Св. Ахилија у Ариљу**, задужбина краља Драгутина Немањића, подигнута у 13. веку. Према својим

архитектонским својствима, припада рашкој градитељској школи, са складним спојем романтичке обраде спољашности и византијског просторног комплекса.

Слика 15: Црква св. Ахилије у Ариљу



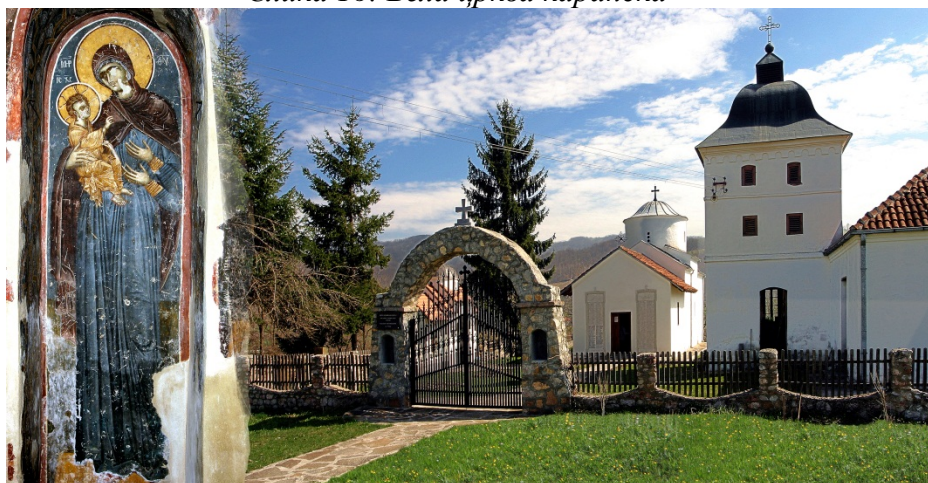
Извор: Фото Вујовић

Поред осталих немањићких задужбина у народним песмама се помиње и црква Јања. Истраживања су показала да се ради о локацији Стара Добра у Златиборском селу Увац, поред истоимене реке. Рушевине овог манастира су обновљене, и на њиховом месту изграђен је **манастир Увац**.

Манастир Рача, у Бјиној Башти, такође је задужбина краља Драгутина из 13. века. У својој бурној историји више пута је рушен и обнављан. У касном средњем веку манастир је био центар сакупљања, преписивања и писања бројних црквених списа, познат као рачанска школа. За време Другог светског рата овде је чувано Мирослављево јеванђеље, најстарији писани споменик нашег народа.

Из овог периода датира и **Бела црква каранска**. Налази се у селу Каран 16км удаљеном од Ужица. Посвећена је празнику Благовести. Археолошка истраживања потврдила су да је на месту на којем се налази ова црква у доба Римљана било насеље. Подигнута је 1332. и 1337. године као породична гробница жупана Брајана. По свом архитектонском изгледу припада типу споменика рашке школе. Фреске настављају традицију уметности раног 14. века. У цркви је сачуван првобитни златни иконостас са фрескоикономама

Слика 16: Бела црква каранска



Извор : Фото Вујевућ

У значајне средњовековене манастире убрајају се и манастир Давидовица и Куманица код Пријепоља, Клисура код Ариља и црква Св Петра и Павла у Сирогојну.

У период турске владавине на овим просторима су се градиле **цркве брвнаре** од којих су многе сачуване до данас, као што су црква у Јабланици, Доброселици, Мокрој Гори, Кућанима, Сечој Реци, Дубу, Горобиљу...

О мешању култура и мултиетничности овог подручја говори културно историјско наслеђе различитих религија. **Католичка црква у Пријепољу** је значајан споменик католичке културе на територији Средњег Полимља. Подигнута је крајем 19. века и служила је као капела за аустроугарске војнике. Због упадљиве ликације на левој обали Лима, на стени, представља један од симбола Пријепоља.

Џамија Султан Валиде у Сјеници је џамија са највећом куполом на Балкану без стубова, и једина је џамија на овим просторима коју је финансирала директно султанска фамилија, тачније мајка султана Валиде.

Слика 17: Џамија Султан Валиде у Сјеници



Извор: <http://www.zapadnasrbija.org.rs/>

Бурна историјска дешавања нису штедела простор Западне Србије. Бројна дешавања из периода Османлијског царства, а касније и Другог светског рата, оставила су трагове до данас у виду мање или више очуваних утврђења.

Ужички Стари град, његови остаци леже на стеновитом гребену, који готово преграђује корито Ћетиње на месту где она истиче из клисуре и улази у котлину. Утврђење је подигнуто на високом, веома неприступачном гребену, које са три стране окружује река Ћетиња. Прилаз граду био је могућ само са севера, са седла према суседном вису, али су и ту вертикалне стране браниле прилаз највишем делу утврђења, чинећи га неосвојивим. Из утврђења се могла надзирати и бранити саобраћајница која је повезивала Босну са Србијом. Први поуздани историјски извори о ужичкој тврђави потичу из 14. века. Тада је била у поседу властелинске породице Војиновић, а од 1366-1373. године припадала је Николи Алтомановићу. Дубровачки историчар Мавро Орбин помиње Ужице описујући догађаје који се тичу сукоба кнеза Лазара и краља Твртка са Николом Алтомановићем, који је тада ухваћен, заробљен и ослепљен у тврђави, лета 1373.

Географски положај и њен стратешки значај утицали су на изглед тврђаве. Она је у горњем делу имала полукружну кулу, у средњем делу објекте за смештај војних посада, опреме и хране, а у доњем тзв. Воденом кулом била је повезана са реком. Тврђава је више пута рушена и поново утврђивана. Коначно је као војни објекат онеспособљена и порушена у јануару 1863. године, у време протеривања турака из града. Захваљујући археолошком истраживању, делимичном реконструкцијом и

конзервацијом Завода за заштиту споменик културе из Краљева и Народног музеја из Ужица од 1973- 1984. године, заустављено је обрушавање и нестајање града које је трајало више од једног века.

Слика 18: Ужички стари град



Извор: Фото Вујевић

На излазу из кањона Милешевке, са леве стране налазе се остаци зидина некадашњег средњовековног града Милешевца. У раном средњем веку био је у саставу српске државе. После 1373. године, када су поседи Николе Алтомановића подељени између кнеза Лазара и босанског бана Твртка, Милешевац је дошао у састав босанске државе. Град је био заштита Милешеви, а истовремено и заштита трговаца и каравана који су са приморја на путу за српске тргове, Македонију, Бугарску и Турску овуда пролазили. Захваљујући повољном географском положају, након пада под турску власт 1465. године постаје турска војна база. Девет километара северозападно од Пријепоља, на левој обали Лима, налази се средњовековни град Ковин, у литератури познат као Јеринин град.

Спомен комплекси и обележја стоје за сећање поколењима. У селу Горња Добриња код Пожеге, родном месту Милоша Обреновића, налази се спомен комплекс посвећен кнезу. Чине га чардак и црква, задужбина књаза Милоша Обреновића.

Слика 19: Меморијални комплекс Кадињача

Меморијални комплекс Кадињача код Ужица посвећен је борцима ужичког Радничког батаљона који су пружили жесток отпор далеко надмоћнијим немачким окупационим снагама, које су спроводиле офанзиву на слободну територију Ужичке републике.

Споменик војводи Петру Бојовићу (1858- 1945) подигнут је у центру Нове Вароши. Бојовић се храброшћу истакао у оба балканска рата, а у Првом светском рату био је био је командант Прве армије и начелник штаба Врховне команде. За своје ратне подвиге добио је звање војводе.

Споменик Бошку Бухи (1926- 1943) налази се на Јабуци, код Пријепоља. Ту је погинуо легендарни бомбаш, симбол једног времена. Од заборава га чува споменик подигнут на Јабуци, а његовим именом названо је и туристичко насеље на овој висоравни. Жикица Јовановић Шпанац (1914- 1942) народни херој који је извео прву устаничку акцију 7. јула 1941. године погинуо је у марту 1942. године у селу Радановци код Косјерића где се данас налази меморијални споменик.

Богата ризница културноисториских споменика Златиборског региона свакако је основа за све популарније специфичне видове туризма, означене као културни и верски. Можда не толико атрактивни као самосталне туристичке вредности поменути културни споменици свакако су неизоставни као комплементарни елементи неким популарнијим облицима туризма који има традицију на овим просторима.



Извор: Фото Вујевић

1.3.2. УСТАНОВЕ И ПРИРЕДБЕ

Установе су институције у којима се чувају, проучавају, систематизују и одржавају уметничке, етнографске и историјске вредности, и веома су интересантне за туристе. Оне се не оснивају због туризма, али су за туризам веома значајне и уз културно историјске споменике представљају основу културног туризма.

Савремена историја Златиборског краја сачувана је у музејима јединственим код нас, а и шире. **Прва хидроцентрала на Балкану**, а друга у Европи, почела је са производњом електричне енергије 1900. године под Старим градом у Ужицу. Изграђена по Теслиним принципима, ова хидроцентрала подигнута је свега пет година после исте такве на реци Нијагари у Америци. Камен темељац за изградњу хидроцентралне поставио је Александар Обреновић, а старе „Simens“ –ове машине и данас производе струју. У овом лепом здању на градској плажи смештен је Музеј технике. Године 2008. на простору испред хидроцентралне откривен је споменик Николи Тесли.

Слика 20: Ужичка хидроцентрала



Извор: Фото Вујевић

У Пожеги на површини од 1,5 хектара смештени је **Железнички музеј** са експонатима са узаних пруга: 11 локомотива и 19 путничких, службених и теретних вагона. Овде се може видети путнички вагон из 1885. године и салон вагон аустријског цара Јозефа Франца из 1897. године. Најстарији експонат је локомотива „Рама“ из 1873. године, а овде је и „Милан“, прва локомотива на Балкану ручно рађена 1882. године.

На подручју региона постоји и један регионални музеј за територију осам општина округа – **Народни музеј Ужице**, и још четири музеја у општинама Чајетина, Пожега, Прибој и Пријепоље.

Слика 21: Народни музеј у Ужицу



Извор: Фото Вујевић

На овом простору постоје и три градске галерије, и то у Ужицу, Пожеги и Ариљу. Осим тога у оквиру Института за штитасту жлезду и метаболизам на Златибору постоји галерија у којој се поред изложби уметничких дела, организују концерти и књижевне вечери.

Такође, на територији региона постоји и једно позориште, **Народно позориште Ужице**. Што се тиче осталих општина, позоришне представе се изводе у домовима културе, који имају мултифункционалну улогу, јер се у њима организују пројекције филмова, изложбе, концерти, приредбе и остале културне манифестације. У Ужицу је 2007. године почео са радом обновљен Биоскоп „Арт“, који располаже са 237 места у две савремено опремљене сале. На територији осталих општина функционише седам

биоскопских дворана. У Ужицу постоји и Историјски архив који представља институцију регионалног карактера.

У Србији се годишње одржи преко 650 манифестација од којих се око 70 одржи у југозападној Србији. Већина њих су комплементарни чиниоци туристичке понуде. Догађаји који привлаче највећу пажњу посетилаца из земље и иностранства спадају у категорију културних и уметничких манифестација, спортских манифестација, сајмова, музичких фестивала (дечије, изворне и рок музике).

Највећи број манифестација, међу посматраним општинама Округа, се одржи у општинама Ужице (13), Чајетина (11) и Нова Варош (11), а најмањи у Сјеници (4), Ариљу (3) и Косјерићу (2). Од укупног броја, спортске манифестације чине 28,17%, уметничке 26,76%, етнографске 23,74%, привредне 8,45%, а верске, забавне и туристичко-пропагандне имају незнатан удео. Политичко-историјске и научно-стручне манифестације су слабо заступљене у туристичкој понуди Златиборског округа.

Посматрајући манифестације према значају, међународне чине 14,09%, националне 11,27%, регионалне 32,39%, а локалне чак 42,45% укупног броја манифестација у Округу.

Међународне туристичке манифестације одржавају се у општинама Ужице, Бајина Башта, Прибој и Нова Варош.

Највећи број међународних манифестација одржава се на територији општине Ужице, где су издвојене следеће: *Југословенски позоришни фестивал, Међународна колонија уметничке керамике Злакуса, Међународни тамбурашки фестивал, Блуз и рокфестивал „In Wires“, Графичко бијенале Сува Игла и Kustendorf – филмски фестивал.* У Општини Бајина Башта одржава се *Дринска Grand regata и Yu relly Европски шампионат*, у општини Прибој то је *Међународни фестивал дечјег драмског стваралаштва.*

Као манифестације националног карактера издвајају се у општини Чајетина: *Сајам ужичких пришта и сувомеснатих производа (Приштијада), Сабор ловаца Србије и Златиборска хајка на вукове, Златиборска песма и Сабор трубача;* у општини Ужице: *Мото сусрети Ере, Скокови са старог железничког моста, Дечији музички фестивал „Љубав, наша је планета“;*

Међу регионалним манифестацијама у Златиборском округу, издвајају се: *Сајам воћних ракија – Жестивал, Јесен у Злакуси, Завичајни дани Мокре Горе у Ужицу; Дани младице, Брдска ауто трка на Тари, Дани Раче у крај Дрине у Бајиној Башти; Чобански дани у општини Косјерић, Културно лето у Трипкови, Ликовна колонија у Трнави, Златар тропу, Златарска хајка на вука и Ноћни ски слалом на планини Златар, Увачка регата, Бициклијада и Јеер relly у Новој Вароши; Лимске вечери поезије и Општа смотра рецитатора у Прибоју, Сплаварење Лимом, Меморијални куп у параглајдингу, Куп Пријепоља у спортском риболову и Сјеничке игре.*

Манифестације локалног значаја имају најмањи утицај на туристичка кретања и најмање могу да утичу на продужење боравка туриста. Међу многобројним манифестацијама локалног значаја издвајају се: *Етно-туристичка манифестација Дан за јуче и Дани боровнице у Ужицу, Ивањдански дани, Ликовна колонија Зоран Матић, Златне руке и вашари у општини Косјерић, Ариљске зимске радости и Мајски дани културе у Ариљу, Дечији фестивал Деца међу нарцисима, Колонија скулптуре, Етно сајам Традицијом ка будућности и Дарови Златног бора на Златибору, Општинско такмичење орача, Сеоска олимпијада, Златне руке и Сиријада у Новој Вароши, Божићни празници, Видовдански и Илиндански сабор у Прибоју, Сопотнички извори, Комараничка кошија, Рок фестивал, Лимски дарови и Скокови у воду у Пријепољу, Спортско-кромпир вече у хотелу Бор и Теферичи у Сјеници и многе друге.*

Бројни и професионално организовани скупови, конгреси, семинари и стручно специјализовани догађаји део су потврде развоја конгресног туризма у регији. Уз пружање логистичке подршке у организовању програма, учесницима и гостима скупова нуди се и испуњење посебних захтева уз занимљиву туристичку понуду.

1.3.3. ОСТАЛЕ ДРУШТВЕНЕ АТРАКЦИЈЕ

Читав спектар друштвених чинилаца, као што су начин живота, обичаји, фолклор, локална кухиња, говор, темперамент и слично, изазивају жељу потенцијалних туриста да се посети нека земља и доживи нешто посебно и другачије.

Музејско туристичком железницом „Шарганска осмица“ од Мокре Горе до станице Шарган Витаси пролази се кроз 22 тунела, преко пет мостова и савладава висинска разлика од 300 метара, и све то на укупној раздаљини од 15.440 метара. Због специфичног савладавања успона у виду осмице путницима воза „Носталгија“ често је врло тешко да одгонетну којом је трасом прошао воз а куда тек треба да прође. Ова пруга била је веза Европе са Јадранским морем у периоду 1925. до 1974. године, када је овуда саобраћао чувени „Ђира“, остављајући за собом мирис дима парне локомотиве, на дужини од 760 км уског колосека од Београда до Дубровника и Зеленике.

Слика 22: „Старо село“ Сирогојно



Извор: Фото Вујевић

Музеј на отвореном „Старо село“ у Сирогојну, једини је ове врсте у Србији. Смештен је на 4,5 ха и представља јединствен споменик културе и историје златиборског села. У њему се на аутентичан начин приказује архитектура, унутрашње уређење зграда, начин привређивања и организација породичног живота људи брдскопланинских предела на Златибору из периода 19 века. У Музеју „Старо село Сирогојно“ налазе се дрвене кућице-брвнаре, пекара, амбар, качара, ковачница, млекар, конак, крчма. Од укупно 46 објеката у музеју, 32 су у саставу музејске поставке, а 16 објеката је нове намене (продавница, крчма, конаци, летња позорница). Поред заштите и презентације матерјалне културе велика пажња посвећена је очувању духовног и нематерјалног наслеђа кроз реконструкцију народних обичаја и оживљавања старих заната. У радионицама музеја израђују се копије музејских експоната и приказују вештине качарског, грнчарског, тесарског, ткачког и других заната.

Слика 23: Етно село „Дрвенград“



Извор: Фото Вујевић

Етно село „Дрвенград“ у градском облику и структури подигнуто је на брду Међавник, у Мокрој Гори, по замисли филмског редитеља Емира Кустурице. Чине га куће брвнаре које су задржале сву аутентичност. Мала, дрвена црква, грађена по угледу на руске цркве брвнаре, посвећена Св Сави, налази се централном делу Дрвенграда. Ту су и ресторан, сувенирница, галерија, биоскоп, национални ресторан, продавница народне радности. Заштитни знак Дрвенграда је од недавно и Међународни филмски фестивал „Кустендорф“. Ова манифестација посвећена ауторском филму, окупља истакнуте светске редитеље и студенте филмске режије. У Дрвенграду се одржавају и семинари, конгреси, конференције, сусретни привредника.

У Злакуси, у непосредној близини Потпећке пећине, смештен је **етно парк „Терзића авлија“**, који чува традицију и етнолошко наслеђе. Реч је о типичном сеоском домаћинству које чине две старе српске куће, од којих је једна стара преко 100 година, грађена од непечене цигле са кровом на четири воде, покривена старим бибер црепом. Једна кућа данас служи као музеј, а друга је претворена у трособан апартман у етно стилу.

Етно село „Вранеш“ саграђено је у четинарској шуми која се простире ка Златарском језеру, на надморској висини од 943м. Стазе здравља воде до видковца са погледом на Радоињско језеро.

Подно планине Озрен, на близу 1500м надморске висине, налази се **Тичије поље**. Ово место 12км удаљено од Бродарева, представља живи етнографски музеј. Куће под шиндром, појате и друге помоћне зграде под сламом, саграђене у духу народне архитектуре, у функцији су живота мештана, гостољубивих домаћина. О очувању аутентичности јединог живог етнографског музеја на овим просторима брине Друштво „Врело“ и планинари који га све чешће посећују.

1.4. КВАНТИТАТИВНА ОЦЕНА ПРИРОДНИХ И ДРУШТВЕНИХ РЕСУРСА

Чврсту позицију на туристичком тржишту коју Златиборски регион може да обезбеди засигурно ће бити крајњи резултат преображаја међусобно повезаних, квалитативно-квантитативних сировина овог простора у његово туристичко богатство, односно регионалну туристичку понуду, а затим и општи туристички производ. Применом методологије туристичке валоризације⁸, односно вредновањем туристичких ресурса применом одређених критеријума и елемената за оцењивање сваког елемента појединачно и кумулативно, можемо оценити вредност природних атрактивних фактора (фактора туристичке атрактивности) и њихов туристички значај. При томе су као критеријум за вредновање природних фактора узете њихове квалитативно-квантитативне особине. Валоризација се често користи не само као утврђивање значаја, већ и утицаја на одржавање и очување тих вредности појединих атрактивних елемената туристичка понуде (Chavis et all, 2007) .

Светска туристичка организација класификује факторе туристичке валоризације у две велике групе, и то: интерне и екстерне факторе валоризације. Интерни фактори се односе на специфичности квалитета и вредности објеката, појава и процеса који се могу служити у туризму, а у смислу њиховог степена искоришћености. Екстерни фактори (спољни фактори који омогућавају испољавање туристичке вредности) туристичке валоризације омогућавају оне елементе који су од значаја за њихово коришћење у смислу да олакшавају приступачност, потенцирају посећеност, истичу одређене специфичности и њихову препознатљивост на туристичком тржишту.

У пракси се најчешће процена препушта екипи стручњака и врши се помоћу одговарајуће скале вредности на интерне и екстерне факторе. Ова скала нема фиксне и универзалне вредности, већ се одређује према конкретним потребама.

Приликом квантитативне оцене природних и друштвених елемената Златиборског региона вредновано је пет елемената и то: општа и специфична својства ресурса, њихова атрактивност, могућност туристичког коришћења и тржишна конкурентност.

Коришћена је скала од 1-4, при чему су највишом оценом вредновани елементи процењени као изузетне туристичке вредности - међународног туристичког значаја, оценом 3 добре туристичке вредности- националног туристичког значаја, оценом 2 задовољавајуће туристичке вредности- регионалног туристичког значаја и најнижом оценом елементи мале туристичке вредности и локалног туристичког значаја.

⁸ Под туристичком валоризацијом подразумевамо процес научне и стручне оцене вредности природних и антропогених фактора (ресурса) за развој туризма на неком простору, реалној или потенцијалној туристичкој дестинацији. Туристичка валоризација у том смислу је утврђивање вредности елемената, потенцијалне или реалне, туристичке понуде, на основу објективне процене, према утврђеним мерилима која се заснивају на атрактивностима, као туристичким вредностима, продајној, и тржишној вредности. У поступку туристичке валоризације користе се различите методе, технике и критеријуми. Њима се оцењују атрактивност –привлачност туристичких ресурса, затим атрибути туристичких ресурса –рекреативни, естетски и ексклузивни, и потенцијална економска и некономска вредност. Практично, ради се о попису (инвентаризацији) опису (дескрипцији) и процени (вредновању) физичко-географских фактора –климатских, хидрографских, геоморфолошких, и биогеографских, као и антропогених фактора –културно историјских споменика, етнографских, историјских, и других друштвених фактора, који могу да буду туристички ресурси, односно туристичке атракције. Циљ туристичке валоризације је да се утврди квалитативна и квантитативна вредност сваког појединачног природног и антропогеног ресурса, као и простора у целини, како би се утврдила њихова употребна вредност при формирању потенцијалне туристичке дестинације, и њен могући и перспективни тржишни развој.

Табела 10: Валоризација, општа туристичка вредност и значај природних елемената региона

Елементи за вредновање	Хидрографски ресурси	Рељеф	Клима	Биогеографски ресурси	Посебне природне вредности
Општа својства	4	4	4	4	3
Специфична својства	3	4	4	4	3
Атрактивност	4	3	4	4	3
Могућност турист. коришћења	3	3	4	4	3
Тржишна конкурентност	4	3	4	3	2
Општа туристичка вредност	3,6	3,4	4	3,8	2,8
Туристички значај	4	3	4	4	3

На основу примењеног критеријума закључак је да највећу туристичку вредност имају климатски ресурси укључујући и биогеографске вредности. Чињеница да се у овој регији налази један Национални парк са свим својим вредностима, али и неколико природних локалитета изузетне вредности и атрактивности, определила је овај сегмент понуде као изузетну природну вредност са туристичким значајем међународног карактера. Сплет специфичних климатских елемената својим благотворним дејством погодује рехабилитацији, превенцији и лечењу многих обољења.

Хидрографски ресурси и рељеф оцењени су са нешто нижом оценом када је туристичка вредносту у питању али са туристичким значајем који такође има међународни карактер. Неоспорно је богатство водама на овом простору које пре свега пружа могућности задовољења најразличитијих интересовања посетилаца. Рељеф представља веома важни компоненту укупног туристичког развоја регије и уз остале елементе комплетира понуду овог простора. Ако се рељеф доведе у везу са осталим атрактивним факторима, са којима се иначе комплементарно допуњује, општа туристичка вредност и туристички значај се повећавају. Пракса земаља које су развијале туризам недвосмислено доказује шта значи уређен и негован пејзаж. Он је сталана и незаменљива позадина свих делова туристичке супра и инфраструктуре и даје комплексу туристичког богатстава оквир у коме он испољава своје вредности.

У групу друштвених атрактивних фактора сврставају се: културно историјски споменици (археолошка налазишта, цркве, манастири, тврђаве), спортске и друге манифестације, просторне и културне целине и привредни и пословни потенцијали.

На основу оцене вредности елемената антропогене атрактивности, односно њихових општих и специфичних својстава, степена атрактивности, могућности коришћења у туристичке сврхе и тржишне конкурентности, може се утврдити општа туристичка вредност и значај ове групе туристичких ресурса, који су саставни део туристичке понуде.

Табела 11: Валоризација, општа туристичка вредност и значај друштвених елемената региона

Елементи за вредновање	Културно историјски споменици	Установе културе	Спортске и друге манифест.	Просторне и културне целине	Привредни и пословни потенцијали
Општа својства	3	3	4	4	4
Специфична својства	4	3	3	4	3
Атрактивност	3	3	3	4	2
Могућност турист. коришћења	4	3	4	4	3
Тржишна конкурентност	4	2	4	4	3
Општа турист. вредност	3,6	2,8	3,6	4	3
Туристички значај	4	3	4	4	3

На основу приложене анализе може се закључити да је општа туристичка вредност антропогених ресурса оцењена као добра и изузетна. Свакако најистакнутији су културно историјски споменици са манастиром Милешева од светског значаја, читав низ спортских и међународних манифестација, колонија и приредби и просторни и културни тематски комплекса (Шарганска осмица, етно насеља, Дрвенград и други) сви од изузетног туристичког значаја међународног карактера. Они су јака страна туристичке понуде регије, и шире, и треба их максимално користити у креирању туристичког производа дестинација као самосталне и комплементарне вредности са осталим антропогеним и природним ресурсима.

Нешто мањи туристички значај имају установе културе и привредни и пословни потенцијали, али свакако задовољавајући. Те ресурсе такође треба користити приликом креирања туристичке понуде, а уз интензивније маркетинг активности и неопходан развој пратеће инфраструктуре они могу да прерасту у значајније туристичке ресурсе региона.

Објективно гледано, Златиборски регион има све услове за развој туризма ширег значаја. У савременом концепту туристичких производа доминирају природни атрактивни елементи, али свакако се не сме и не може занемарити богато културно историјско наслеђе ових простора, које уз савремене друштвене атракције, манифестације, развој руралног туризма и друге, представља значајну основу за креирање неких нових туристичких производа који могу задовољити широк спектар туристичке тражње.

2. РЕЦЕПТИВНИ КАПАЦИТЕТИ

Под рецептивним туристичким капацитетима се подразумевају сви материјални објекти и лични рад запослених у тим делатностима намењених туризму, или могу бити у функцији туризма. Ти материјални објекти и рад запослених у тим делатностима чине туристички сектор специфичном делатношћу, која се бави пружањем туристичких услуга и формирањем и пласманом туристичких производа на тржиште.

Уобичајено је да се сви рецептивни капацитети у туристичком месту могу се груписати у две групе: директни туристички капацитети и индиректни туристички капацитети.

Директни туристичко рецептивни капацитети представљају туристичку надградњу (туристичку супраструктуру), и у њих спадају.

- објекти за смештај туриста, посебно хотелско угоститељски објекти који туристима пружају услуге прехране, пића и разоноде
- трговинске радње
- средства комуналног саобраћаја
- занатске радње и сервиси
- објекти који доприносе богатијем и разноврснијем садржају боравка (објекти и установе културног, забавног, спортског, и осталог рекреационог карактера и садржаја)
- поштански и телекомуникацијски уређаји
- туристички бирои и друге одговарајуће службе и туристичке организације
- специјалне туристичке службе и делатности, и др.

У индиректне туристичке капацитете (туристичку инфраструктуру) убрајају се:

- паркови, шеталишта, кејови, обална шеталишта, видиковци
- јавни украсни објекти (водоскоци, фонтане, скулптуре)
- унутрашњи (локални) путеви у туристичком месту, улице, јавна паркиралишта, мала пристаништа
- капацитети за водоснабдевање
- капацитети за електроснабдевање
- канализацијски уређаји, итд

2.1. ДИРЕКТНИ ТУРИСТИЧКИ КАПАЦИТЕТИ

Материјалну базу туризма, поред саобраћајница и саобраћајних средстава чине пре свега смештајни и угоститељски капацитети, без којих није могуће развијати туризам ни на једном подручју. Анализирајући смештајну основу Региона, утврђено је да актуелна понуда ових капацитета износи око 15.536 лежајева у основним и комплементарним капацитетима. Регион, према статистици, располаже са приближно 20% категорисаних лежајева у држави, ако се узме у обзир да је за 2009. годину број категорисаних лежајева на нивоу Србије износи 11.128.815 лежаја. Ако се посматра структура смештаја по врстама, евидентно је учешће основних смештајних капацитета са око 54%. Може се рећи да је структура смештајних капацитета добра, посебно захваљујући чињеница да је последњих неколико година квалитет смештаја у приватним пансионима и сеоским домаћинствима знатно унапређен. Са друге стране квалитет смештаја у хотелима углавном није на задовољавајућем нивоу.

Табела 12: Смештајни капацитети у хотелском, приватном и сеоском смештају по општинама у региону 2008. год.

Општина	Хотели	Мотели	Одмаралишта	Приватни смештај	Сеоска домаћинства	Укупно
<i>Ариље</i>	80	120	/	/	30	230
<i>Косјерић</i>	80	30	/	/	157	267
<i>Нова Варош</i>	640	55	/	/	316	1.011
<i>Бајина Башта</i>	525	183	660	334	/	1.702
<i>Прибој</i>	223	15	/	410	/	648
<i>Пријеполје</i>	120	28	340	/	133	621
<i>Чајетина</i>	2.129	84	1.583	5.000	430	9.226
<i>Сјеница</i>	120	12	/	/	25	157
<i>Пожега</i>	186	/	/	/	94	280
<i>Ужице</i>	933	77	/	/	384	1.394
Укупно	5.036	604	2.583	5.744	1.569	15.536

Извор: Локалне туристичке организације

Највећи број лежајева, а самим тим и највећи број објеката, лоциран је на планини Златибор, и то у туристичком центру Краљеве Воде. Укупно 59,4% смештајних капацитета Округа изграђено је у овом планинском центру, и налазе се у хотелској, и у понуди дечијих и студентских одмаралишта, приватних вила и апартмана. Структура хотелског смештаја на Златибору је таква да хотели са 4* чине 34%, са 3* 53% а са 2* 13%. Ова слика није у потпуности реална, јер су неки хотели раније категорисани као хотели са четири звезде, а нису унапредили ни услугу ни смештај, док су се новим хотелима додељивале звезде по новим условима. Сам процес категоризације тече споро и период од стицања услова до издавања решења је врло често доста дуг, док са друге стране нису усамљени случајеви да је један спрат хотела реновиран по високим стандардима, други није, што додатно отежава ситуацију. На Златибору је планирана и изградња два хотела са пет звездица што ће у знатној мери побољшати понуду на тој планини.

На Тари је ситуација нешто лошија, тачније од укупног броја соба у хотелском смештају 47% имају 3*, 32,7% имају 2* док су остале собе у некатегорисаним хотелима. Изостају хотели са четири и више звездице, а ако се узме у обзир пад броја ноћења и квалитет смештаја на нивоу целог Региона, евидентно је да се мора улагати у опремање, реконструкцију и изградњу хотела, јер анализе показују да чак 80% гостију преферира хотеле са три и више звездица.

Табела 13: Списак категорисаних угоститељских објеката 01.01.2011.године

ХОТЕЛ		
НАЗИВ	ЛОКАЦИЈА	КАТЕГОРИЈА
Хотел „Мона“	Златибор	4*
Хотел „Дрвенград“	Мокра Гора, Међавник	4*
Хотел „Олимп“	Златибор	4*
Хотел „Пресидент“	Златибор	3*
Хотел „Палисад“	Златибор	3*
Хотел „Оморика“	Тара	3*
Хотел „Дрина“	Бајина Башта	3*
Хотел „Златибор“	Ужице	3*
Хотел „Златиборска ноћ“	Бела Земља	3*
Хотел „Пожега“	Пожега	2*
Хотел „Новаков Двор“	Златибор	2*
Хотел „Језеро“	Перућац	2*
Хотел „Панорама“	Златар	2*
Хотел „Бели Бор“	Тара	2*
Хотел „Лим“	Прибој	2*
ДЕПАДАНС		
„Јавор“ хотела „Оморика“	Тара	1*
„Палисад“ хотела „Палисад“	Златибор	3*
„Вила“ хотела „Златиборска ноћ“	Бела Земља	3*
АПАРТМАНСКО НАСЕЉЕ		
„Краљеви конаци“	Златибор	4*
КАМП		
Перућац	Бајина Башта	2*

Извор: Решење о категоризацији дато од стране Министарства за економију и регионални развој

На Златибору постоји 9226 категорисаних лежајева, и према проценама ТО Златибор, још око 5000 лежајева у некатегорисаним објектима. Слична ситуација је и на нивоу других општина региона, што уз општи проблем нередовног пријављивања гостију у приватном и сеоском смештају отежава праћење промета туриста у овој области. Отуда се званични статистички подаци о броју ноћења у хотелском смештају и броју ноћења у приватном смештају морају узети са резервом, као о њихов однос који иде у прилог хотелима, а у пракси то није тако.

Студентска и дечија одмаралишта имају велику социјалну функцију као део понуде у дечијем и омладинском туризму, и као таква одговарајућу улогу у реализацији стручне праксе, едукативно рекреативних програма, здравствене заштите деце и

студената, научних и других скупова и активности, укључујући и коришћење постојећих спортских садржаја за припреме врхунских спортиста и рекреацију.

Табела 14: Однос броја соба и остварених ноћења у приватном и хотелском смештају по општинама у региону

Општина	Број соба у хотелском смештају	Број соба у приватном смештају	Број соба у сеоском туризму	Број ноћења у хотелском смештају	Број ноћења у приватном
Ариље	41	/	14	10.108	100
Косјерић	43	/	60	23.400	1420
Нова Варош	317	/	187	79.336	8.000
Бајина Башта	1.613	97	/	205.778	78.000
Прибој	116	85	/	17.000	17.500
Пријеполје	65	/	62	1.300	3.227
Чајетина	1.286	1800	150	321.142	139.979
Сјеница	36	/	12	1.120	89
Пожега	64	/	52	9.800	232
Ужице	518	/	177	112.042	1267
Укупно	2.908	1.982	714	781.026	249.814

Извор: Туристичка организација Регије Западна Србија

У сеоским домаћинствима категорисано је и званично регистровано 1.569 лежаја у 325 домаћинстава и 75 села на територији Златиборског региона. Овај број не показује стварну ситуацију расположивих, функционалних смештајних капацитета јер је велики број домаћина категорисао домаћинства без намере да се бави овом делатношћу, или су услови у овим домаћинствима реално испод минимума потребног за боравак гостију. Са друге стране, изванредан број домаћина бави се издавањем соба и имају услове за то, али нису извршили категоризацију, чиме нису званично регистровани. Тачан број оваквих сеоских домаћинстава тешко је одредити, а по проценама има их трећина у односу на категорисани број сеоских домаћинстава.

Табела 15: Смештајни капацитети у сеоском туризму по општинама

Општина	Број села	Број домаћинстава	Број лежаја	Просечан број лежаја по селу	Просечан број лежајева по домаћинству
Ариље	2	10	30	9	3
Косјерић	9	19	157	17	8
Нова Варош	17	85	316	19	17
Бајина Башта	/	/	/	/	/
Прибој	/	/	/	/	/
Пријеполје	5	27	133	27	5
Чајетина	16	85	430	27	5
Сјеница	1	2	25	25	12
Ужице	14	76	384	27	5
Пожега	11	22	94	9	4

Извор: Документација локалних туристичких организација

И ако су смештајни капацитети у сеоском окружењу прилични, њихова искоришћеност је незнатна, мерена било износом наплаћене боравишне таксе (не чине ни 5% од укупног износа), било бројем домаћинстава која првенствено извор прихода виде у бављењу овом граном привреде.

Табела 16: Туристички промет по месецима у селима општине Косјерић за 2010. годину (бр. туриста и бр. ноћења)⁹

	Мионица	Скакавци	Стојићи	Мушићи	Сеча Река	Доњи Таор	УКУПНО
Јануар	30/131	17/34					47/165
Фебруар	2/4						2/4
Март							/
Април							/
Мај	6/22				2/4		8/26
Јун	3/15	5/19					8/34
Јул	26/148	79/395	2/8			3/24	110/575
Август	30/173	11/93	2/12	3/21	7/48		53/347
Септембар	8/46						8/46
Октобар	¼						¼
Новембар	10/38						10/38
Децембар	2/8						2/8
УКУПНО	118/589	112/541	4/20	2/21	9/52	3/24	249/1247

Извор: Туристичка организација Косјерић

⁹ Општина Косјерић има најажурније вођену статистику промета туриста у сеоском туризму па отуда и овај табеларни приказ.

На територији Златиборског Региона регистровано је 91 ресторан и објекат услуга исхране, од чега је највећи број у општини Чајетина, захваљујући њеној популарности као туристичке дестинације. Бројке не укључују ресторанске капацитете у хотелима и другим смештајним капацитетима, као и кафиће и дискотеке.

Табела 17: Број ресторана по општинама региона

Општина	Укупан број ресторана /бр. категорисаних објеката
Ариље	7/2
Косјерић	5/1
Нова Варош	22/5
Бајина Башта	10/7
Прибој	9/5
Пријепоље	18/6
Чајетина	61/50
Сјеница	5/0
Пожега	5/3
Ужице	19/15
Укупно	161/95

Извор: Регионална привредна комора Ужице

У укупној структури туристичко-угоститељских објеката недостају специјализовани објекти намењени специфичним захтевима и потребама туриста, као што су квалитетни ловачки домови, рибарске куће – ресторани, угоститељски објекти у излетничком туризму, наутичком туризму, специфични објекти за транзитне туристе, скијаше и сл.

Нагло ширење приватног сектора променило је својинску и организационо-технолошку структуру угоститељске мреже, што је у функцији развоја туризма и угоститељства. Квалитет и садржај услуга, предузетништво, креативност и асортиман, те други квалитативни елементи тржишног понашања у приватном угоститељству су на вишем нивоу пословности и професионалности и у складу са захтевима и очекивањима туристичког потрошача.

У току је процес нове категоризације угоститељски и туристичких објеката, у складу са поштреним критеријумима категоризације европских стандарда, што треба да доведе до повећања нивоа квалитета угоститељских и туристичких услуга у објектима и квалитета укупне туристичке понуде подручја.

Трговинска делатност са својом мрежом и капацитетима велепродаја и малопродаја, бројем продајних места и асортиманом робе, битна је компонента ефикасног снабдевања туристичке дестинације и њене укупне туристичке понуде, и веома важна ставка у структури туристичке потрошње домаћих и иностраних туриста у свим видовима туристичког промета. На жалост, трговина је, као грана привреде, последњих година веома осиромашила понудом и асортиманом, али је истовремено у процесу својинске трансформације отворено доста нових модерних трговина, бутика, специјализованих локала и сл. са флексибилним радним временом, савременим начином услуживања, што представља унапређење туристичке понуде подручја. Можда би само требало поради на усклађивању асортимана самих трговински објеката са

планинским амбијентом, како би куповина сувенира, разгледница, туристичких карата и других предмета од дрвета, вуне и слично била потпуно задовољство.

Читав Златиборски регион има дугу занатску традицију, стим да се под теретом глобализације ова област последњих година развија нешто успореније. Са друге стране, убрзанији развој туризма захтева постојање већег броја производних и услужних занатских радњи и сервиса за пружање свих врста услуга и производњу разноврсних предмета и роба. Отуда на простору читаве дестинације недостају такви објекти који би задовољили неке, условно, основне потребе туриста (фотографске радње, сервиси за специјализовану спортску опрему) и њихове специфичне потребе, као што су: аутентичне радње за продају сухомеснатих производа, млечних производа, производа од вуне, радње лековитог биља и других производа типичних за овај простор. Адекватан спој симулирања традиционалног начина производње и продаје свакако би заинтересовао посетиоце и туристичку посету учинио потпунијом, уз повећање прихода од туризма код локалног становништва.

2.2. ИНДИРЕКТНИ ТУРИСТИЧКИ КАПАЦИТЕТИ

Постојање директних и индиректних капацитета представља предуслов развоја неког туристичког места. Треба истаћи да знатан део директних и индиректних фактора не постоје само због туризма, већ служе и локалном становништву изван туристичке сезоне, као и за време саме сезоне. За одвијање туристичког промета и развој туризма комплетне туристичке дестинације неопходно је да постоји синхронизовано деловање свих рецептивних фактора на дестинацији, јер сваки туристички објекат учествује у формирању туристичког производа.

У анализи стања инфраструктуре треба најпре констатовати да производњу електричне енергије у региону врши предузеће „Дринско- Лимске“ хидроелектране Бајина Башта. У саставу овог предузећа се налазе хидроелектране „Бајина Башта“, „Увац“, „Кокин Брод“ и „Бистрица“, реверзибилна хидроелектрана „Бајина Башта“ и проточна „хидроелектрана „Потпећ“. Ово предузеће годишње производи око 2700GWh (што је око 30% од укупне производње хидроелектричне енергије у Републици Србији) и дистрибуира потрошачима области преко 800 GWh ел. енергије. Дужина далековода унутар региона износи 8.858,11 км, док је степен електрификације региона 98,53%.

Гасоводна инфраструктура је изразито неравномерно заступљена, при чему је овај енергент у већој мери развијен у општини Пожега (20 км мреже са 480 прикључака) и граду Ужицу (55 км мреже са 3.200 прикључака), са планираном предиспозицијом ширења у правцу општине Ариље, Косјерић и Чајетина. Јужни део области није прекривен гасоводном инфраструктуром што је предвиђено Просторним Планом Србије. Гасификација је неопходна и значајна нарочито на територији града Ужица, ако се узме у обзир чињеница да због специфичне конфигурације рељефа становници имају велики проблем са аерозагађењем, посебно у зимском периоду услед грејања на угаљ и нафту.

Златиборски регион располаже значајним капацитетима за производњу енергије из обновљивих и трајних извора (енергија ветра, биомаса, соларна енергија...), што је значајно за будући бржи развој туризма и туристичке дестинације.

ПТТ услуге на подручју региона обавља Јавно предузеће ПТТ саобраћаја из Београда, преко својих јединица. У склопу сложеног ПТТ система је (на територији ради 73 поште што је 4,7% од укупног броја у Србији) и савремена дигитална централа чији је тренутни инсталирани капацитет преко 100 000 прикључака. Мрежа мобилне телефоније прекрива читаво подручје.

Дужина водоводне мреже унутар регије је 1.372,5 км, са покривеношћу од 80,40%. дужина канализационе мреже је 480, 5км, са покривеношћу од 63,40% уз 47.343 прикључака.

На подручју регије се налази 10 општинских/градских депонија које не испуњавају потребне услове за санитарно одлагање отпада. Њихово затварање, санирање и рекултивација неопходни су у складу са Националном стратегијом управљања отпадом. У току је изградња 2 регионалне санитарне депоније чврстог комуналног отпада, које ће покрити свих 10 локалних самоуправа региона.

На територији Златиборског региона не постоје капацитети за пречишћавање комуналних отпадних вода.

Табела 18: Комунална опремљеност 2009.године

	покривеност водоводом	покривеност канализацијом	% губитака на водоводној мрежи	% отпадних вода које се пречишћавају
Републик Србија	79,18	49,62	29,42	12,81
Регион Београда	99,21	78,76	31,98	0,00
Регион Војводине	92,28	40,12	24,17	23,06
Шумадија и Зап.Србија	65,78	44,60	32,00	25,66
Златиборска област	57,68	42,17	31,93	0,00
Јужна и источна Србија	58,72	38,35	37,92	7,58

Извор: Стратегија Регионалног развоја Општине Ужице, 2010.

У индиректне туристичко-рецептивне капацитете спадају и паркови, шеталишне стазе, кејови, тргови, унутрашњи путеви, видиковци, водоскоци, фонтане, јавни украсни предмети, јавна паркиралишта, јавни бунари и чесме и други. Стање ових елемента се може оценити као добро, уз изражену разлику међу туристичким дестинацијама регије. Тако се Златибор, Мокра Гора и донекле Тара, могу похвалити својом уређеношћу ових капацитета, док Златар и Прибојска бања захтевају читав низ реконструкција и осавремењавања.

У сфери излетничког туризма недостаје још уређених шеталишних стаза, бицикличких и трим стаза, планинарских стаза и видиковаца. На неким локалитетима они постоје, али су запуштени (пример „Стаза здравља“ на Тари), а на неким су то путићи и стазе направљене од стране радозналих туриста, без адекватних ознака и пратећих елемената (клупе, канте за смеће, путокази). Са лепо и складно урађеним видиковцима може се похвалити Национални парк Тара. Такви су: Козја стена (1045м), Борово брдо (995м), Голубац (1113м) и други, који има уређене и бицикличке стазе у склопу пројекта „Тарцикл“.

Слика 24: Видиковац на Тари



Извор: Фото Вујевић

У сфери забаве, спорта и разоноде за младе и друге посетиоце, на територији региона организују се спортске и музичке манифестације, турнири и шампионати, концерти и гостовања, који привлаче велики број посетилаца. У вези са том врстом тражње, подручју недостаје већи број скромнијих уређених спортских терена на излетничким местима, у сврху рекреацијског туризма излетника, и других посетилаца (са могућношћу изнајмљивања спортске опреме и реквизита и сл.). Углавном, овакви терени постоје на свим дестинацијама везани за хотелске комплексе. Њихов број не задовољава потребе посетилаца, посебно у сезони када су припреме спортиста актуелне и самим тим постојећи терени заузети.

Нужни су и други, нови спортски, забавни, образовни и рекреативни садржаји у сврху активне динамичке рекреације. Као подстрек овог вида туризма недостаје већи број инфо пунктова са информацијама о излетничким локалитетима и активностима на њима, као и специјализованог кадра за пружање специфичних туристичких услуга карактеристичних за туристичка места- аниматори, преводиоци, организатори друштвеног живота, вође планинарских шетњи, пратиоци туристичких трансфера, рента-кар службе и сл.

Даље унапређење свих поменутих елемената, како у погледу бројности тако и у естетском и функционалном смислу, подићиће привлачност и туристичку препознатљивост овог подручја.

2.3. КВАНТИТАТИВНА ОЦЕНА РЕЦЕПТИВНИХ КАПАЦИТЕТА

На основу анализе постојећих елемената директних туристичких капацитета и елемената туристичко-комуналне инфраструктуре (индиректних туристичко рецептивних капацитета) може се закључити да подручје Златиборског региона располаже основним елементима туристичке понуде (смештај, исхрана, превоз и друго) и „формалним“, „увећаним“ елементима туристичке понуде (забава, разонода, спорт, куповина и друго) потребним за креирање адекватног туристичког производа. Међутим, већа пажња мора се посветити оним елементима туристичке понуде који се тичу додатног задовољења туриста и очекиване максималне користи, који туристички производ чине модерним и проамљивим за посетиоце (на супрот „застарелом“ који се састоји само од смештаја и хране). Конкретно, у области туристичке понуде то, између осталог, значи да хотелијер треба да нуди сателитске комуникације, технолошке

друштвене иновације; трговина специјализовану храну прилагођену разноврсним потребама туриста, специјализоване продавнице за продају опреме за спортске активности, опрему за камповање, специјализовану одећу и обућу за планинаре, ловце, риболовце, излетнике... „Увећани“ елементи понуде су и текући људски рад: врхунска професионалност, љубазност, осмех, пажња и друго. Од скупа свих елемената, а нарочито од увећаних елемената туристичке понуде, у највећој мери зависи квалитет и конкурентност туристичког производа и развој туризма дестинације.

Осим тога, неопходно је нагласити и потребу координације и развоја међусобних хармоничних веза свих елемената туристичке понуде, како би туристички производ дестинације био функционалан и комплетан, и у таквом облику да се може конзумирати од стране потрошача – туристе.

Методологија квантитативног вредновања квалитета појединих елемената из групе природни и друштвени ресурси и овде је примењена код вредновања елемената који се односе на услове за боравак посетилаца, у циљу њихове категоризације по туристичком значају и вредности.

Табела 19: Валоризација, општа туристичка вредност и значај рецептивних капацитета региона

Елементи за вредновање	Смештајни капацитети	Капацитети за пружање услуга исхране и пића	Трговина	спољни и унутраш. саобраћај	индир тур. рец. капацит
Општа својства	4	3	2	3	3
Специфична својства	3	3	2	3	3
Атрактивност	3	2	1	2	2
Могућност турист. коришћења	4	3	2	3	3
Тржишна конкурентност	3	3	1	2	2
Општа турист. Вредност	3,4	2,8	1,6	2,6	2,6
Туристички значај	3	3	2	3	3

Општа туристичка вредност туристичких капацитета и елемената туристичке инфраструктуре креће се у распону од добре до задовољавајуће. Од свих вреднованих елемената најнижу туристичку вредност има трговина, и то задовољавајућу, са туристичким значајем регионалног карактера. Овакво стање не чуди, тим пре, што се на терену углавном срећемо са мањим, не претерано уређеним и класификованим трговинским објектима. Изузев Златибора, који има нешто бољу и комплекснију понуду, остали локалитети дестинације са својим скромним асортиманом производа и недовољно модернизованим објектима имају малу туристичку вредност. Недостају велики маркети разноврсне робе, велетржнице (што је мастер плановима и планирано),

продавнице специјализоване робе прилагођене разноврсним потребама посетилаца и др. Бржи развој ове делатности довео би до повећања ванпансионске потрошње гостију што би као крајњи резултат имало већи приход од туризма и бољи стандард домицилног становништва. Ако у склопу трговине посматрамо и специјализоване објекте за продају и израду сувенира и аутентичних производа за овај регион, онда такве објекте можемо уврстити у креирање туристичког производа и њима комплетирати укупну понуду туристичке дестинације.

Остали вредновани елементи имају добру туристичку вредност, односно имају национални туристички значај. Овде се пре свега истичу смештајни капацитети, од којих је већина реновирана и релативно се добро одржава, са великим улагањима у унапређење садржаја и иновација у пословању. По квалитету смештаја заостаје РХ центар у Прибојској бањи и РХ центар на Златару, али изузетне локације на којима су смештени као и најаве стратешких партнерстава и јавно приватног партнерства даје им посебну вредност. Квалитет угоститељских капацитета такође је добар, са великим бројем националних ресторана распоређених по локалитетима дестинације. Са применом строжих закона контроле квалитета исхране и НАССР стандарда и услуга који су ступили на снагу, и брендирања аутохтоних производа ових крајева (пршута, кајмак, сир и други) и овај елемент туристичке понуде има велике шансе да из оквира националног прерасте у категорију међународног значаја.

Добру туристичку вредност имају и мрежа унутрашњег и спољашњег саобраћаја, којој недостаје ауто-пут и аеродром да би била изузетна, и остали индиректни рецептивни капацитети. Свакако да простора за унапређење има и са новим туристичким производима усавршавање ових елемената неопходно је како би туристички производ био потпун и као такав примамљив за кориснике – туристе.

3. САОБРАЋАЈ И КОМУНИКАЦИЈЕ

Преко територије Региона пролазе важне саобраћајнице које повезују Западну и Јужну Европу, Панонски басен и Београд и туристички правац са јужним и средњим приморјем. Територијом пролази и саобраћајница која повезује централну и источну Србију са територијом БиХ, тј. Републиком Српском. Главни путни правци су магистрални путеви Е763 који је у међувремену добио статус Коридор 11 (Београд-Горњи Миолановац- Пожега- Бијело Поље) и магистрални пут Е761 (Вишеград - Ужице- Краљево – Појате) који је у вези са ауто-путем Е75. Удаљеност од аутопута Е-75 који повезује Централну и Северну Европу са Источном и Јужном износи 200 км, док је удаљеност од цивилног аеродрома Никола Тесла у Београду 240 км.

На територији региона има укупно 4264 км путева, од чега савремени коловоз чини 49,5% (просек за Републику Србију за 2005.годину износио је 62,1%). Државних путева првог реда „магистралних“ има 518 км (12,1% укупне мреже путева), од чега са савременим коловозом 84% (у Србији ова учешћа износе 13,2% и 98,5%). Државних путева другог реда („регионалних“) има 734 км (17,2%), од чега 537км са савременим коловозом, тј. 73% (у Србији 26,9% и 95,6%). Дужина општинских („локалних“) путева износи 3012 км 70,6%, од чега је са савременим коловозом 1118 км , 37,1%(у Србији 59,9% и 42,3%).

Табела 20: Дужина путева и њихова структура (магистрални, регионални и локални) у општинама региона

општина	Укупно	Савремени коловоз	Магистрални коловоз		Регионални коловоз		Локални коловоз	
			укупно	Саврем.	Укупно	Саврем.	Укупно	Саврем.
Ариље	290	153	12	12	45	39	203	102
Б.Башта	1.056	395	50	05	137	114	860	226
Косјерић	167	039	32	32	00	36	90	71
Н.Варош	023	168	42	42	00	58	421	68
Пожега	249	210	56	56	47	40	146	113
Прибој	145	96	0	0	33	69	72	27
Пријеполје	034	227	113	76	26	10	292	135
Сијеница	545	121	08	47	161	54	296	20
Ужице	411	298	84	04	70	67	257	140
Чајетина	444	302	03	33	70	60	041	209
Укупно	4.204	2.112	518	407	734	537	3.012	1.118

Извор: Републички завод за статистику

На основу изнетих података може се констатовати да је стање у погледу квалитета путне инфраструктуре углавном испод просека за Србију. Магистрални путеви су највећим делом, у задовољавајућем стању. Регионални путеви су често изграђени по трасама старих макадамских путева, уз делимичну реконструкцију постојеће трасе пута. Основна карактеристика ових путева је недовољна ширина коловоза и слаба коловозна конструкција. Постојећи обим и размештај локалних и некатегорисаних путева у великој мери задовољава потребе повезивања насеља и насељених подручја на територији региона, а за постојеће производне и туристичке капацитете мрежу локалних путева треба знатно повећати и побољшати.

У последњих неколико година дошло је до знатног проширења путне мреже. Изграђено је преко 650 км нових путева, што представља повећање од приближно 20%. То се посебно односи на пут М21 на потезу јужно од Златибора, све до Кокиног Брода, што је данас потпуно обновљена, проширена и модернизована саобраћајница. Модернизација ове саобраћајнице је кључно допинела убрзању саобраћаја и повећању његове безбедности, односно бржој проходности туриста унутар регије и оних који долазе са севера и југа. Прошле, 2010. године, интензивно је рађено на обнови пута М21 на релацији јужно од Пријеполја све до границе са Црном Гором чиме би практично, веома значајан пут за туристичку регију и Србију у целини, био потпуно обновљен и модернизован.

У плану је изградња ауто- пута Београд- Јадран који има две верзије по којима би, од Пожеге, ишао преко Голије или Златибора, што ће се наредних година коначно дефинисати.

Организација јавног друмског-аутобуског саобраћаја још увек је проблематична на нивоу целе регије. Након неуспеле приватизације најважнијег превозника, Ракете, из Ужица, међумесни и локални саобраћај преузели су различити мали превозници са често спорним квалитетом капацитета својих аутобуса. Уз то, често се дешавају интерни сукоби између превозника на фреквентним линијама (пре свега ка Београду и Новом Саду). Често долази и до отказивања појединих полазака, а једина позитивна ствар је што се повећала конкуренција међу превозницима, што је донекле утицало на снижавање цене превоза.

Железничка пруга Београд-Бар пролази кроз Златиборски регион, у дужини од 161 км и део пруге Ужице-Сталаћ-Чачак, у дужини од 18 км. Железничка мрежа покрива 7 од 10 општина Региона, са 20 железничких станица. Општине Ариље, Бајина Башта и Сјеница немају развијен железнички саобраћај. У општини Пожега, изграђена је железничка станица која представља најважнији центар на целом транзитном правцу. И овим видом саобраћаја, Регион је повезан са Београдом, Војводином и југоисточном Србијом, на једној страни, и са Црном Гором и приморјем, на другој страни. Са аспекта развоја туризма Барска пруга требала би да буде кичма српског туризма и његовог повезивања са другим земљама у региону. Ипак, тренутно стање ове пруге је веома лоше, на појединим деловима се вози веома споро и у наредном периоду очекују се велика улагања у њену обнову и санацију.

Генерално гледано, железничким саобраћајем, према статистици путничког саобраћаја, веома мало туриста долази на нивоу целе регије. То је једним делом последица слабијег коришћења железничког саобраћаја у путничке и туристичке сврхе свуда у свету, док је другим делом то резултат лоше позиционираниости локалних железничких станица на самим локалитетима. Пре свега, може се истаћи станица Сушица, позиционирана испод пута М21, на једној прилично неприступачној локацији, одакле не постоји ни једна локална аутобуска линија ка Златибору или Тари. Слична ситуација је и са станицом Златибор, која је релативно далеко од центра планине, такође без организоване аутобуске везе са њом. Туристи који у регију долазе возом, за сада, највише користе станице Ужице, Пожега и Косјерић, као једине приступачне и аутобуским саобраћајем повезане са осталим локалитетима златиборске регије.

Карта 2: Положај региона у окружењу



Извор: <http://www.selo.co.rs/>

На подручју региона налази се бивши војни аеродром Поникве, који је у власништву града Ужица и трнуто у процесу проналажења стратешког партнера за његову потпуну употребу. Аеродром Поникве је, поред аеродрома у Београду и Нишу, оцењен као приоритетни пројекат у стратегији развоја саобраћаја Републике Србије и Стратегији регионалног развоја Републике Србије. Овај аеродром је једини објекат те врсте у ширем појасу до 200 км, и са својим изванредним техничким карактеристикама (полетно-слетна стаза дуга 3180 м) омогућава полетање и слетање свих врста летилица. Реализација овог пројекта имала би значајан утицај на повећање обима

туристичких кретања, трговине и спољнотрговинске размене. Потребно је само обезбедити да објекат економично послује.

Међутим након решавања проблема око имовинско правних односа, остао је, можда, још већи проблем који се односи на микро и макро локацију самог аеродрома Поникве. Под макро локацијом се подразумева његова близина аеродрому Никола Тесла, што може бити комерцијални проблем, а када кажемо микро локација, онда се мисли на његову лошу повезаност са главним центрима туристичке регије.

Практично, авио саобраћај на блиској локацији туристичке дестинације не постоји. Регији на располагању стоји аеродром Никола Тесла у Београду и аеродром у Подгорици. Са друге стране, једина брза и квалитета доступност авио путем може довести већи број страних туриста у регију, посебно када је у питању краћи боравак или пословни туризам

Ни функционисање локалног саобраћаја у већини дестинација региона не може се посматрати као предност. Туристи се често жале на буку, гужву, а посебно не непостојање довољно адекватних паркинг простора. Оваква ситуација је најизраженија на Златибору и градским насељима региона. Хроничан недостатак паркинг простора осећа се посебно у шпицу сезоне, што је донекле проузоковано и чињеницом да хотелијери нису довољно водили рачуна о паркинг местима за своје госте. Додатна отежавајућа околност стационараног саобраћаја је и кретање пешака и бициклиста чије се стазе често преплићу.

Туристичка сигнализација ка туристичким атракцијама широм региона није на задовољавајућем нивоу. Постоји мали број недизајнираних и неуниформних ознака стандардног формата, које су удаљене једна од друге, а многе од њих су недовољно видљиве и одају утисак неплански постављених знакова. Према је рекреативни туризам један од туристичких производа који привлачи туристе, обележено је само пар пешачких стаза. Упркос повољној конфигурацији терена за бициклистичке спортове непостоје ни једна потпуно обележена бициклистичка стаза.

4. ОРГАНИЗАЦИОНИ И РЕЗУДИЈАЛНИ ФАКТОРИ

Валоризацију туристичке понуде употпуњује осмишљен и широко распрострањен маркетинг систем и систем информисања о туристичкој понуди регије. Маркетинг и услуге резервисања углавном обављају туристичке агенције, а промоција туристичких потенцијала општина, као и регије у целини, један је од задатака и локалних и регионалних туристичких организација.

Информације о туристичкој понуди округа пласирају се преко различитих медија, у последње време веома популарног интернета као и преко сајмова, амбасада, брошура и водича.

Интернет презентације потенцијалним туристима нуде значајне информације о туристичкој понуди, смештају, али и могућност резервације смештаја. Међународни сајмови туризма нуде могућност туристима да добију информације о туристичкој понуди Златиборског региона директно или путем промо материјала (брошура, водича). Поред националних, постоје и локални инфо центри (у Ужицу, на Златибору и на Тари) где се туристи могу информисати о локалној понуди и купити сувенире. Постоје и тотени на Златибору, Тари и у Новој Вароши као и интерактивни прозор у Туристичкој

организацији Регије западна Србија. Информације о туристичкој понуди доступне су и у смештајним капацитетима (хотелим, мотелима, приватном смештају). Интересантне монографије о Златиборском округу могу се купити у књижарама широм Србије.

Регионална привредна комора има важну улогу, како у координацији активности приватног сектора, тако и у повезаности привреде и туристичке привреде и јавног сектора. И поред ангажовања особља стриктно за туризма, улога регионалне привредне коморе у њој далеко је испод потенцијала и могућности овакве институције. Разлог томе може бити и фокус коморе на активности у водећим индустријама Регина, металској и текстилној, али и недостатак стратешке орјентације на алтернативне индустрије. Нови Закон о коморским удруживањима, који искључује досадашње обавезне чланарине у коморски систем, може резултирати проактивнијом улогом коморе у другим, перспективним секторима у Златиборском региону. Туризам представља потенцијално атрактивну област за интензивније укључивање Регионалне привредне коморе.

На иницијативу локалних туристичких организација 2006. године основана је Туристичка организација Регије западна Србија. Један од разлога оснивања је рационалније коришћење средстава за промоцију и маркетинг, кроз заједничке активности за цео округ. Првих година рада приоритет је дат учешћу на сајмовима и припреми и публиковању различитих промо материјала, као и на упознавању са интересима регије. Због ограничених људских и материјалних капацитета (финансира се од чланица, из општинских буџета и од средстава за промоције које издваја Туристичка организација Србије) Регионална туристичка организација не бави се стратешким планирањем, комуникацијом са домаћом и међнародном јавношћу и прикупљањем и прослеђивањем информација приватном сектору.

Третман туризма, као једне од приоритетних области локалног економског развоја, у стратешким документима, и растући трендови доласка/броја ноћења и остварених прихода по овој основи иницирали су, у периоду после 2000. године, формирање општинских туристичких организација у девет од десет општина региона, с'тим што у општини Ариље послове промоције локалног туризма од 2008. године обавља стручни сарадник за туризам у оквиру Канцеларије за локални економски развој. Организације углавном зависе од финансирања локалних самоуправа у које се сливају приходи од боравишних такси који су удвостручени у последње три године. Процент учешћа прихода од боравишне таксе у укупним приходима варира од 10% (Прибој) до 60% (Чајетина). Удео средстава из општинских буџета у укупним приходима туристичких организација варира од 80% (Ужице) до 0,06% Чајетина. Издвајање средстава за едукацију кадрова у угоститељству и туризму износи 0,1% укупних прихода ТО Златибор, односно 0,4% ТО Ужице (Регионална развојна агенција Златибор).

На нивоу локалних туристичких организација нема утврђених маркетинг стратегија, тако да је врло слаб систем промоције и дистрибуције локалних туристичких дестинација. Последњих година се стање, у погледу презентације државе Србије, битно изменило, на боље. Србија се промовише у иностранству, а упоредо се промовишу и сви њени делови што укључује и Златиборски регион. Међутим, то је још увек у некој минималној дози презентовано у свету. Пропагандни материјал и брошуре већином служе као информативно средство за странце који пристигну у земљу. Свака од туристичких организација поседује план и програм својих активности, у складу са Законом о туризму¹⁰ објављеном у Службеном гласнику 31. маја 2005. године члан 21., Општинске Туристичке организације обављају следеће активности.:

¹⁰ Закон о туризму члан 21. - објављен у Службеном гласнику 31. маја 2005. године.

- унапређење и промоцију туризма локалне самоуправе
- подстицање програма изградње туристичке инфраструктуре и унапређења простора,
- координирање активности и сарадње између привредних и других субјеката у туризму који непосредно и посредно делују на унапређење и промоцију туризма
- доносе годишњи програм и план промотивних активности у складу са Стратегијом промоције туризма, плановима и програмима ГОС-а,
- обезбеђују информативно – пропагандни материјал којим се промовишу туристичке вредности јединце локалне самоуправе (штампане публикације, аудио и видео промотивни материјал, интернет презентације, сувенири) а у сарадњи са надлежним органима и туристичке сигнализације за туристичка места,
- прикупљање и објављивање информација о целокупној туристичкој понуди на својој територији, као и друге активности значајне за туризам,
- организовање и учешће у организацији туристичких, научних, стручних, спортских, културних и других скупова и манифестација,
- формирање туристичко-информативног центра (за прихват туриста,упознавање туриста са квалитетом туристичке понуде, пружање бесплатних информација туристима, прикупљање података за потребе информисања туриста,упознавање надлежних органа са притужбама туриста и др.) и
- друге активности у складу са оснивачким актом и статутом

Табела 21: - Туристички субјекти по општинама региона

Општина	Локалне туристичке организације	Туристичке агенције	Удружења грађана индиректно значајна за туризам
Ариље	/	1	2
Косјерић	1	/	3
Н. Варош	1	/	2
Б. Башта	1	3	4
Прибој	1	2	5
Пипоље	1	2	16
Чајетина	1	1	2
Сјеница	1	1	3
Ужице	1	8	11
Пожега	1	2	1
Укупно	6	4	49

Извор: Регионална привредна комора Ужице.

У десет општина Златиборског региона постоји 41 локална туристичка агенција. Највећи број фокусиран је на иницијативни туризам, док се само мали број њих бави рецептивним туризмом, стварајући услове и пружајући услуге туристима који долазе у Златиборски регион. Њихова улога је углавном реактивна-креирање услуге на иницијативу тражње. Агенције поседују сајтове на којима нуде хотелски и приватни

смештај у Региону, с тим да само једна агенција има сајт на енглеском језику. Разлог недовољног и спорадичног бављења рецептивним туризмом лежи у у недовољној профитабилности ових услуга, а имајући у виду његов значај неопходно је тражење решења које ће повећати активност и профитабилност овог вида туризма.

У Ужицу се налази и седиште Удружења туристичких водича Златиборског округа које за сада броји 16 лиценцираних туристичких водича од стране надлежног министарства. Сви водичи говоре енглески језик, а специјализовани су за разне области (манастирске туре, град Ужице, Златибор, Потпећка пећина, Тара, Бајина Башта, Мокра Гора). Поред услуга вођења туристичких група, ангажовани су од стране локалних туристичких агенција на вођењу туристичких екскурзија, као аниматори, рекреатори и преводиоци.

У Региону је за сада регистровано 49 Удружења. Већина сарађују приликом организовања различитих догађаја и манифестацију. Удружења се углавном оснивају у областима где је институционална или подршка локалне самоуправе, слаба и недовољна, да би се изашло у сусрет потребама чланова. Проблем је што већи број формално регистрованих удружења, која директно или индиректно подржавају развој туризма, суштински не функционишу. Мали број организација редовно реализује активности, има редовно финансирање, своје стратешке планове и успоставља партнерство са локалном самоуправом и привредом.

5. КОМПАРАТИВНЕ И КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Под конкурентском предности у туризму подразумевамо способност туристичког предузећа или туристичке дестинације да у очима отрошача своју понуду учини прихватљивијом од конкуренције. Ради се о способности туристичког предузећа и туристичке дестинације у целини да на основу својих елемената конкурентности, знања, вештина, људских ресурса и свих других ресурса понуди бољи производ, јефтинији производ и све то брже и боље од других предузећа односно дестинација.

Да би ове предности биле и стварне предности, потребно је такође и да се те предности могу претворити у бенефите за купце, да су купци спремни да плате за њих и да се те предности не могу брзо добити од других туристичких дестинација или предузећа.

Компаративна предност је фактор који у економским анализама помаже да се уочи, класификује и реши проблем ризика у расположивости и цени ресурса, тј. У релативним трошковима производње. То је ситуација у којој произвођач може да произведе једно добро ефикасније него друго у поређењу са другим произвођачима. Она се може и кроз концепт опортунитетног трошка: произвођач који има нижи опортунитетни трошак у производњи одређеног производа у односу на други има компаративну предност. У туризму се за компаративне предности могу сматрати:

1. Висок ниво привлачности („атрактивности“) туристичких ресурса,
2. Повољан туристичко географски положај (техничко-технолошки и економски аспект)

Валоризација компаративних предности у туризму је могућа када постоји: а) систем отворене привреде, б) висока тражња на светском тржишту за конкретном туристичком дестинацијом, ц) пласман туристичког производа по светским ценама.

Када су те претпоставке обезбеђене онда се могу остварити здвољавајућа ефикасност инвестиција, повољни индивидуални инвестицијски учинци и изнадпросечни учинци производних фактора (Дулчић, 1990).

Анализа конкуренције јесте уобичајена метода провере профила, услова пословања и перформанси истих или сличних дестинација и производа у окружењу. Конкретна туристичка дестинација није једина у окружењу у намери да своје атракције епонуди што већем броју туриста. У циљу задржавања привржености купаца разумљива је потреба за идентификовањем, праћењем и надмудривањем конкурената. Често се конкуренти означавају као једна од пресудних снага које утичу на стратешке и тактичке одлуке (Luck, Ferrell, 1985). Основни циљ анализе конкуренције мора бити сазнање о њиховом, али и сопственом месту и перспективама туристичке понуде, којом располаже туристичка дестинација и то у очима потрошача (Heath, Wall, 1992).

Успех не мора да се мери само чињеницом придобијања већег броја туриста или остваривањем већих прихода од конкурентне туристичке дестинације, већ се могу развијати и форме сарадње са различитим туристичким дестинацијама кроз комбиновање туристичких производа различитих дестинација, или специјализација туристичке дестинације ка одређеним сегментима потражње. У овом контексту, све више се, и у литератури, и у пракси, помиње појам „бренда“ као могуће стратегије у одржавању конкурентске позиције дестинације. Ради се, заправо, о карактеристици односно вредности туристичке дестинације која је стицана годинама, на којој је већ изграђена позиција жељене дестинације, коју је потребно заштитити од оних који су нови на тржишту, или тек освајају сегменте потрошача (Бакић, 2008).

Аутор елементе конкурентске предности приказује преко следеће скице:

Скица 7: Елементи конкурентске предности

**Природни ресурси + локална култура +
асортиман понуде + квалитет понуде + историјско
наслеђе = ПРИЧА (доживљаји и догађаји)**

Извор: Tranter et all, 2008

Елементи природне атрактивности, културно историјско наслеђе, степен привредног развоја и постојање туристичке тражње, значајни су фактори који се испољавају кроз конкурентност туристичке понуде, али су и недовољни да би се испитао степен укупне конкурентности. Зато је неопходно анализирати и низ других фактора, од којих су само неки од њих економске природе, а релативно мали број се може квантификовати (Черовић, 2002). Уз то, анализу многих фактора отежава непостојање међународних упоредивих података. Затим, веома је тешко сваком од фактора дати реалну снагу којом доприноси конкурентности на туристичком тржишту. Међутим, и ако је сложено квантитативно оценити конкурентност туристичке понуде, могуће је истраживањем основних фактора оценити њен степен, промене које настају и очекиване резултате. Значај појединих фактора и њихов утицај на конкурентност туристичке понуде неопходно је динамички посматрати и то у контексту сталног мењања интензитета којим поједини фактори делују на глобалну конкурентност.

Међу факторима конкурентности по свом значају издвајају се (Черовић, 2002):

1. **капацитети за смештај и исхрану**, који опредељујуће утичу на димензију туристичке понуде и обим туристичког промета,
2. **природне лепоте и атрактивности, историјски споменици и насеља**, који правилном валоризацијом доприносе конкурентности туристичке понуде, односно

деградацијом природне средине и културног наслеђа негативно делују на њу.

3. **доступност и саобраћајни услови**, чији утицај на конкурентност није карактеристичан по краткорочним дејствима ако се узме у обзир време потребно за изградњу модерних саобраћајница,

4. **комерцијализовани туристички производи**, који условљавају обим и структуру посетилаца.

5. **развој секундарних делатности** значајних за туристичко привређивање и степен њихове усклађености са развојем основне туристичке понуде,

6. **туристичка пропаганда и информисање**, обједињени пласман и канали продаје фактори су који могу изазвати краткорочне промене, али су ипак карактеристични по стабилном утицају на конкурентност дестинације,

7. **интерни фактори конкурентности** (квалитет запослених, начин и цена изградње капацитета, интерна организација) који немају својство знатније промене утицаја на општу конкурентност у краћем времену,

8. **цене туристичке услуге** једино имају својство да у веома кратком року промене општи ниво конкурености туристичке понуде. Туристичко тржиште брзо реагује на промену реалног нивоа цена, због чега су оне значајан елемент пословне политике, мада са ограниченим дејством које узрокује ниво трошкова пословање, итд.

Такође, у пословању или позиционирању на туристичком тржишту поставља се питање које конкуренте напасти:

– *рањиви тржишни вођа*: то је туристичко предузеће, или дестинација, коју прате знакови рањивости, незадовољни туристи, инфериорна производна линија, слаба конкурентска позиција, везаност за застарели начин рада, опадајућа пофитабилност и др.

– *дестинације са слабостима*

– *дестинације које нису привлачне мете*, јер су снаге изазивача примерене искоришћавању њихове слабости,

– *дестинације које су пропале*,

– *дестинације које имају ограничену понуду*

Приоритетни задатак је утврђивање потенцијалних и постојећих конкурената, њихове мисије, циљеве, смернице, јаких и слабих тачака, те њихову организациону структуру. Неписано је правило да што су конкурентске силе јаче то је теже довести туристичку дестинацију у положај владајуће позиције или профита. Потпуне, правовремене или добре информације пружају помоћ у антиципацији њихових могућих следећих потеза и надигравању на тржишту.

5.1. ДОМАЋЕ ТРЖИШТЕ И КОНКУРЕНЦИЈА

Данашњу домаћу конкуренцију целокупном Златиборском региону могуће је посматрати кроз неколико етаблираних туристичких округа и дестинација у Србији. Ове дестинације, као потенцијални конкуренти, неће се повући са тржишта, а чине и значајне напоре, кроз приватизацију и нова улагања, да освеже или радикално реконструишу своју туристичку понуду.

У наставку се анализирају неки индикатори конкурентског положаја и снаге Златиборског региона.

а) Смештајни капацитети

Табела 22: Смештајни капацитети 2009. године

СРБИЈА		ЦЕНТРАЛНА СРБИЈА		ЗЛАТИБОРСКА РЕГИЈА	
СОБЕ	ЛЕЖАЈИ	СОБЕ	ЛЕЖАЈИ	СОБЕ	ЛЕЖАЈИ
45.356	11.128.815	39.212	98.209	6.752	15.536

Извор: Републички завод за статистику

- У Србији је 2009. године регистровано 11.128.815 лежаја, од чега се 56,5% налази у основним, а 43,5% у комплементарним смештајним капацитетима. Под основним смештајним капацитетима подразумевамо хотеле, мотеле, пансионе, туристичка насеља и остало. Комплементарни туристички капацитети су: радничка, дечија, омладинска одмаралишта, бањска и климатска лечилишта, кампови, приватне собе. Несразмерност постоји и у оквиру основних смештајних капацитета где се у оквиру хотела налази 76% смештајних јединица, а остатак је у склопу мотела и пансиона.
- У току 2009. године у Златиборском региону је регистровано 15.536 лежаја, од чега је 36,3% у оквиру основних смештајних капацитета, а 63,7% се налази у комплементарним смештајним јединицама. У поређењу са структуром смештајних јединица у Србији ова структура је доста неповољна, јер је однос капацитета далеко у корист комплементарног смештаја. Са друге стране од укупних основних смештајних капацитета 90% је у оквиру хотела, што је далеко више од просека за Србију, али и успешних иностраних туристичких дестинација.
- У хотелском капацитетима регије доминирају хотели са 3* и 4* са близу 60% што је изнад просека за Србију.
- Попуњеност смештајних капацитета у хотелима Србије је 28% на ниво године, док је на простору регије југозападна Србија годишња попуњеност смештајних јединица 27%, при чему је изражена унутаррегионална неједнакост.

б) Туристички промет

Табела 23: Република Србија – туристички промет у 2009. години

ДОЛАСЦИ/ НОЋЕЊА 2009 години

	Укупно доласци	Домаћи Туристи	Страни туристи	Укупно Ноћења	Домаћи Туристи	Страни туристи
СРБИЈА	2.018.466	1.373.444	645.022	6.761.715	5.292.613	1.469.102

Извор: Републички завод за статистику

- У 2009. години Републици Србији остварено је 2.018.466 долазака туриста, са 6.761.715 остварених ноћења. У структури доминирају домаћи гости са 68% мерено бројем долазака и 78% мерено бројем ноћења.

- У односу на 2006. годину број долазака и ноћења туриста је у благом порасту, док је и даље запажена тенденција раста страних туриста који су у 2000. години чинили свега 7,6% укупног броја туриста у Србији, у 2006. години они су учествовали са 23%, а у 2009. години страни туристи чине близу 32% укупног броја посетилаца.
- Најећи број посета у току 2009. године остварили су туристи са простора бивше СФРЈ, и то из БиХ (64. 000 долазака – 157.000 ноћења), Црне Горе (62.000 долазака – 127.000 ноћења), Словеније (55.000 долазака – 96.000 ноћења) и Хрватске (40.000 долазака – 80.000 ноћења). Од осталих иностраних туриста доминирају они из европских земаља окружења: Немци, Италијани, Бугари, Грци, Румуни и остали.

Табела 24: Укупан промет по регионима Републике Србије у 2009 години

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
РЕПУБЛИКА СРБИЈА	2.018.466	100%	6.761.715	100%
Војводина	289.751	14%	762.115	11%
Мачвански округ	36.269	1,80%	107.092	1,58%
Подунавски округ	34.425	1,71%	50.733	0,75%
Колубарски округ	56.596	2,80%	232.001	3,43%
Браничевски округ	28.586	1,42%	65.523	0,97%
Шумадијски округ	36.196	1,79%	18.984	0,28%
Поморавски округ	20.913	1,04%	33.914	0,50%
Борски округ	62.985	3,12%	153.302	2,27%
Зајечарски округ	80.507	3,99%	443.521	6,56%
Златиборски округ	225.253	11,16%	859.974	12,72%
Моравички округ	67.087	3,32%	329.474	4,87%
Рашки округ	260.286	12,90%	1.213.925	17,95%
Расински округ	52.847	2,62%	278.334	4,12%
Нишавски округ	89.196	4,42%	320.006	4,73%
Топлички округ	22.151	1,10%	119.770	1,77%
Пиротски округ	9.601	0,48%	24.470	0,36%
Јабланички округ	19.655	0,97%	87.964	1,30%
Пчињски округ	24.132	1,20%	116.167	1,72%

Извор: Републички завод за статистику

- У току 2009.године на територији Златиборског региона регистровано је укупно 225.253 долазака са остварених 859.974 ноћења.

- У односу на укупан промет туриста на нивоу земље Златиборски регион остварио је 11,16% броја долазака и 12,72% броја ноћења.
- Једини регион који је остварио већи број долазака о Златиборског је Рашки док сви остали имају далеко мањи промет.

Табела 25: Промет домаћих туриста у најпосећенијим регијама Србије 2009 године

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
Република Србија	1.373.444,00	100%	5.292.613	100%
Војводина	191.474,00	13,94%	539.597	10,20%
Београд	232.457,00	16,93%	540.112	10,21%
Рашки округ	236.043,00	17,19%	1.131.592	21,38%
Златиборски округ	196.233,00	14,29%	781.247	14,76%

Извор: Републички завод за статистику

- У току 2009. године на територији региона евидентирано је 196.233,00 долазака домаћих туриста што га ставља на четврто место по промету туриста, одмах иза Рашког округа и Београда, као пресотонице Србије.
- По броју остварених ноћења Златиборски регион је на високом другом месту (14,76%), опет иза Рашког округа, који доминира превасходно услед великог промета туриста на Копаонику и Врњачкој бањи (просечна дужина боравка домаћих туриста у Рашкој области је 4,8 ноћења а у Златиборској 4,0 ноћења).
- Златибор и планински центри региона (Тара, Златар, Мокра Гора) доминирају када је туризам на планинама у питању са 42% од укупног броја посетилаца.
- Посматрано на нивоу десет најпосећенијих дестинација у земљи Златибор је одмах иза Београда и Врњачке бање, а на 8. месту налази се Тара као дестинација из ове области. Заједно са 7% учествују у укупном туристичком промету Републике Србије.

Табела 26: Промет страних туриста у најпосећенијим регијама Србије 2009. године

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
Република Србија	645.022	100%	1.469.102	100%
Војводина	98.277	15,24%	222.518	15,15%
Београд	369.577	57,30%	828.730	56,41%
Рашки округ	24.243	3,76%	82.333	5,60%
Златиборски округ	29.020	4,50%	78.727	5,36%

Извор: Републички завод за статистику

- Златиборски регион је у току 2009. године остварио 29.000 долазака страних туриста, или 4,5% укупних долазака страних туриста и 78.727 ноћења или 5,36% укупних ноћења страних туриста на нивоу земље. За разлику од промета домаћих туриста, регион је сада на трећем месту, одмах иза Београда и

Војводине, с'тим што за 0,76% има већи промет од конкурентског Рашког округа. Мерено бројем ноћења и даље је на четвртом месту (просечна дужина боравка страних туриста у Рашкој области је 3,4 дана а у Златиборској 2,7).

- У односу на укупан промет старних туриста у планинским центрима Златиборска регија чини 53% броја долазака и 48,7% броја ноћења страних туриста, односно половину промета страних туриста у планинским центрима Србије

Неке од основних карактеристика конкурентске дестинације на домаћем нивоу дате су у наредном прегледу:

:

РАШКИ ОКРУГ

Опис и географске карактеристике локације

Рашки округ обухвата југоисточни део Србије, са Копаоником, Голијом и Јошаничком бањом, као главним туристичким локалитетима. Копаоник представља највећи планински масив код нас са Панчићевим врхом, као најистуреним делом планине, на 2017м. Нешто нижа је Голија, чији је највећи врх Јанков камен (1833м). Термоминерални извори јављају се у ширем и непосредном подгорју Копаоника: Врњачка, Јошаничка, Луковска и Куршумлијска бања. Биљни свет територије општине Рашка, посебно Копаоника и Голије, већим делом је аутохтоног порекла, при чему флора Копаоника садржи 825 врста и подврста што представља једну петину флоре у Србији. (Копаоник проглашен за Национални парк 1981. године на површини од 11.810 ха). Због присуства 95 врста птица Голија је један од веома важних планинских орнитолошких европских центара (2001. год Голија је проглашена за Парк природе). Врњачка бања, највеће и најпознатије бањско лечилиште у Србији, са карактеристичним хладним (Снежник 17°Ц и Слатина 14°Ц) и топлим (Топли извор 36,5°Ц) изворима лековите воде. Јошаничка бања има 5 извора минералних вода, широког спектра медицинских индикација, од којих главни даје 7 литара воде у секунди температуре 78°Ц. Велико културно наслеђе у виду манастира: Жича, Студеница, Сопоћани, Ђурђеви Ступови и др, али и тврђаве Рас (13. век), Маглич (13. век), Брвеник и Козик (15. век).

Доступност и приступ

До туристичког центра Копаоник може се стићи из више праваца:

- Ибарском магистралом од Краљева преко Биљановца и Јошаничке бање и од Косовске Митровице и Рашке преко Руднице
- Аутопутем, од Појата преко Крушевца, Бруса и Брзећа

До Голије се може лако стићи захваљујући магистралним путевима који пролазе поред саме планине:

- М 22 (Краљево – Рашка – Нови Пазар)
- М 8 (Пријепоље – Сјеница – Нови Пазар)
- М 21 (Пожега – Ивањица – Сјеница) обезбеђује везу са путе М 8

До Врњачке бање:

- Ибарском магистралом до Краљева а одатле регионалним путем до бање
- ауто- пут Београд – Ниш одвајање ка Крљеву

Јошаничка бања је, саобраћајно, добро повезана:

- ауто-пут Београд - Ниш са одвајањем према Краљеву
- магистрални пут Београд - Краљево
- налази се на регионалном путу Рашка – Бујановац – Копаоник – Брус
- регионални пут Јошаничка бања – Александровац,
- на 10км од бање пролази железничка пруга Краљево – Косовска Митровица

Производи и активности

Скијање и остали зимски спортови, јахање, слободно пењање, оријентационо пешачење, трчање, камповање, планинарење, параглајдинг, прикупљање лековитог биља и шумских плодова, здравствени туризам, школе тениса и кошарке.

Смештајна понуда

Копаоник:

- хотели: „Гранд“ (414 лежаја), „Клуб А“ 4*(220 лежаја), „Југобанка“ (140 лежаја), „Сребрна лисица“ (130 лежаја), „Ртањ“ (189 лежаја), Путник 3*(200 лежаја), „Олга Дедијер“ 2*(300 лежаја)
- одмаралишта: 5 објеката
- апартмани, мотели, приватан смештај

Брзеће:

- хотели: „Јуниор“ (150 лежаја), „Бела Река“ (100 лежаја), Озон (54 лежаја), Копаоник (240 лежаја).

Јошаничка бања:

- хотели: „Оаза“ (47 лежаја),

Рашка:

- хотел „Престиж“ 40 лежаја

Голија :

- хотел: „Одвратица“ капацитета 100 лежајева

Врњачка бања:

- хотели: „Бреза“ (300 лежаја), „Фонтана“ (250 лежаја), Железничар (100 лежаја), Александар (50 лежаја), „Поштански дом“ (60 лежаја), „Краљ“ (50 лежаја), Sunny hill spa resort.
- специјална болница „Меркур“ 770 лежаја
- одмаралишта „Панонија“, „Орион“, дом пензионера „Кнежеви конаци“

Циљне групе

групе (спортске екипе, студенске праксе и ученичке школе у природи)
породице
индивидуални гости

На основу претходног прегледа можемо закључити следеће:

- Највећи конкуренти Златиборског региона на основу оствареног туристичког промета су дестинације у оквиру Рашке области (Копаоник и Врњачка бања), а сви заједно су део кластера Југозападна Србије.
- Боља позиција на туристичком тржишту остварена је на првом месту захваљујући концентрацији две изузетно атрактивне туристичке дестинације на

веома малом простору – Врњачке Бање као лидер у бањском туризму код нас и исто тако познатог и признатог планинског центар Копаоник.

- Добра саобраћајна повезаност са емитивним подручјима и смештај и услугу високог квалитета, уз савремено развијене туристичке производе из домена здравственог, спортско рекреативног и осталих видова туризма главни су адути Рашке области.
- Ажурније вођење и контрола промета туриста, највише у оквирима приватног смештаја, како у Златиборском региону тако и на нивоу целог кластера, вероватно би довело до измене посматраних података и донекле промене односа међу дестинацијама, али највише би имало значаја у циљу реалног сагледавања стања на терену и правилног и циљаног конструисања стратегија и циљева развоја појединачних регија, али и читавог кластера.

5.2. СТРАНО ТРЖИШТЕ И КОНКУРЕНЦИЈА

Промене у свим сегментима друштва и привреде у последњих неколико деценија, како оне економске тако и социјалне, политичке, културне и друге, утицале су и на промену у туристичком сектору. Туризам, поред константног раста када је промет у питању, бележи и велике промене када је туристичка тражња у питању, што је последица читавог низа техничких и технолошких достигнућа, које између осталог формирају савремене тенденције туристичке тражње на глобалном тржишту. Анализа кретања и трендова у светском туризму изузетно је значајна приликом израде стратегија развоја туризма, али и приоритетних дестинација у оквиру ње. Уочавање трендова и њихово праћење, као и искоришћавање повољних трендова, требало би да буде основа за позиционирање Србије као дестинације, али и дестинација у оквиру Србије, на међународном туристичком тржишту (Стратегија развоја туризма Србије, Мастер план Златибор- Златар).

- у развијеним земљама посебно је изражена тенденција ка старењу становника, те овај део становништва представља веома важан извор тражње због расположивог слободног времена и усмеравања великог дела дискреционог дохотка ка туристичким путовањима.
- динамичан привредни раст и повећање националног дохотка у највећем броју земаља света довело је до пораста животног стандарда, али и промена у начину и стилу живота, што доводи до појаве нових тржишних сегмената, често врло специфичних у својим захтевима. Доминира све већа софистицираност, као и захтеви за растућим квалитетом услуга, тежња ка индивидуализацији и све већој флексибилности путовања. Савремена тражња усмерена ка тзв. бЕ туризму, односно туризму који пружа искуство (experience), узбуђење (excitement), бекство (escape), едуковање (education), забаву (entertainment) и екологију (ecology).
- растућа свест о здрављу што утиче и на избор дестинације која може задовољити критеријуме свременог туристе, али и понудити савремени spa&wellness програм као и fitness центре и слично.
- све више туриста се опредељује за краћа и чешћа путовања, уз тенденцију каснијег доношења одлука о одласку на путовање (last minute booking)
- све већа потреба за летњим, зимским као и ускршњим одмором као могућност битног повећања степена искоришћености смештајних капацитета имајући у виду да је дуго времена доминирао само летњи одмор.

- спремност све већег броја туриста да користе нове технологије, приликом резервисања, плаћања и коришћења туристичких услуга, али истовремено и потреба сталних иновација у каналима продаје и промоције туристичких производа.
- у савременим условима еколошко окружење је постало кључни фактор развоја туристичке дестинације, а посебно је значајно да се креирање сваког елемента туристичке понуде заснива на принципима одрживог развоја туризма.
- савремени токови на међународном тржишту указују на потребу за превазилажењем схватања која придају превелики значај дестинацији заснованој само на природним ресурсима. Актуелне тенденције данас у свету иду у прилог тези да изграђеност туристичке понуде заснована на савременим технолошким решењима и високом нивоу обуке запослених, обезбеђује далеко повољнију позицију у расподели прихода од туризма.

Анализа економског окружења у нашој земљи, а имајући у виду све наведене тенденције туризма у свету, указује на читав низ ограничавајућих фактора када је развој међународног туризма у питању. После једног дугог и тешког периода са краја двадесетог века, нови миленијум карактерише постепена стабилизација укупних економских прилика уз оживљавање привредних активности и постепен раст стандарда становништва. Остварени резултати последица су реформе привредне структуре, добар део привреде је приватизован а туристички привреда је карактеристична по јаком приватном сектору. Страни капитал је показао интересовање за улагање у капацитете туристичке привреде али је првенствено био усмерен ка главном граду. У великом делу осталих центара приватизације из области туристичке привреде биле су праћене одређеним проблемима, у виду промене намене објеката, продаја делова предузећа али и непоштовање инвестиционих пројеката што је довело до отпуштања великог броја радника и повећања укупне незапослености. Економско окружење, праћено неодговарајућим подстицајима пореског система и кредитне политике, није још увек стимулативно ни када се ради о условима пословања за мала и средња предузећа. Још увек не постоји довољна сарања између јавног и приватног сектора која би омогућила дугорочно и развојно партнерство у подстицању развојно орјентисаних програма и јачању конкурентске способности туристичке привреде.

Приликом одабира конкурентског сета дестинација Златиборски регион у Мастер плану Златибор –Златар, коришћени су следећи критеријуми:

1. Географски положај – земље Централне и Источне Европе будући да ће туристички производи региона конкурисати на овом подручју
2. сличне географске карактеристике: надморска висина, планине, реке, језера, природне одлике
3. сличност у инфраструктури: рецептивни капацитети
4. постојање лечилишта – климатска места („ваздушне бање“)
5. дестинација за сва годишња доба

КОНКУРЕНТСКИ СЕТ¹¹ :

• Аустрија- Salzammergut

Врста туристичког комплекса: планинска дестинација богата водама (76 језера, река и потоци), дестинација за зимски и летњи одмор.

Локација: источно од Салзбурга, захвата делове Салзбурга, горња Аустрија и Стирија, састоји се од десет подрегија, и онухвата површину од 484,64км².

Позиционирање: једа од највећих туристичких атракција Аустрије, дестинација за сва годишња доба, дестинација за активан одмор у природи, упознавање са културном баштином, конгресни и спа & велнес туризам.

Циљне групе: породице, групе и појединци, омладина, спортисти, пословни људи

Активности: једрење, сурфовање, вожња чамцем, скијање на води, роњење, пливање, пецање, бициклизам, голф, излети, конгреси/скупови, скијање, нордиско скијање, сновборд

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: 244 хотела, апартмани, пансиони, приватни смештај

Гастрономија: кафеи, посластчарнице, ресторани, национални ресторани, ноћни клубови, пабови, барови, дискотеке, таверне, крчме, вински подруми.

Голф: 7 голф терена, 22 голф клуба, голф аранжмани у хотелима, голфа академије.

Спа: бање, wellness, spa, fitness, затворен базен.

Догађаји и конгреси: изложбе, курсеви, религиозни догађаји, излети, предавања, културни догађаји, музички, спортски и забавни догађаји.

Остало: на листи UNESCO

• Швајцарска – Interlaken

Врста туристичког комплекса: планинско језерска дестинација, уз понуду разноврсних типова смештаја за различите циљне групе и понуду многобројних активности на отвореном и затвореном, лети и зими.

Локација: југозапад централне Швајцарске, кантон Берн, усред швајцарских Алпа, на надморској висини од 570м, 2,5 часова вожње од Цириха и Базела.

Позиционирање: дестинација за сва годишња доба, дестинација за рекреативни и активни одмор у природи, упознавање са културном баштином, spa & wellness, MICE дестинација, дестинација многобројних излета.

Циљне групе: породице са децом, породице без деце, групе, појединци, омладина, спортисти, авантуристи, пословни људу.

Активности: лети: крстарење моторним и парним бродићем, вечерња крстарења, вожња чамцем, пецање, једрење, сурфовање, скијање на води, пливање, спалварење, кануинг, пешачење, обиласци глечерских водопада и кањона, заштићених природних добара, вожња парном железницом, обилазак пећина, банџи џампинг, параглајдинг, скокови из авиона, алпинизам, пењање по леденим литицама, шетње глечерима, планинарење, бициклизам, вожња скејта, одбојка на плажи, јахање, голф, тенис, сквош, бадминтон, билијар, куглање, затворена стрелана, обилазак замкова, музеја, руралне и гастрономске туре,; зими: скијање, сновбординг, санкање, пешачење по снегу, итд.

¹¹ Преузето из Пословног (мастер) плана Златибор-Златар

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: хотели свих категорија, хостели, апартмани, пансиони,

Гастрономија: ресторани, национални ресторани, пабови, дискотеке, кабареи, таверне, крчме, винарије, посластичарнице, ноћни клубови.

Голф: 1 голф терен, голф клуб, школа голфа – курсеви за почетнике

Spa: 3 спа хотела, (луксузи базени, слане купке, турска купатила, сауна, био сауна, соларијум, масажа, хидро масажа, beauty центар, fitness, итд)

Догађаји и конгреси: конгрес биро, организовање конгреса (до 2000 људи), скупова, подстицајних путовања, концерти, рок фестивали, спортски догађаји, позоришт на отвореном, трке спортских авиона.

Остало: глечери Ледена Палата, под заштитом УНЕСКА, делови језера Thun – специјални резерват природе

• Румунија- Sinaia

Врста туристичког комплекса: један од најстаријих и најпознатијих планинских центара, основан 1869. године, познат као „Бисер Карпата“, дестинација за сва годишња доба.

Локација: у области Буцеге планина, око 120км од Букурешта и 44км од Брашова, на надморској висини 767 до 860 м (ски стазе на 2000м).

Позиционирање: скијашки центар, климатски и спа центар, активни одмор у природи

Циљне групе: породице, групе и појединци, старије особе, спортисти, омладина.

Активности: вожња боба на наменским стазама, скијање – 6 стаза (једна тешка, три средње тешке и две лаке, ски лифт), сноубординг, скитрчање, скијање ван стазе, пешачење, планински бициклизам, планинарење, тенис, мини голф, казино.

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: хотели, пансиони, виле

Гастрономија: ресторани, таверне, барови, клубови, кафеи, национални ресторани, дискотеке.

Spa: лековита био клима – климатско место, wellness, fitness, базени, сауна.

Догађаји и конгреси: фестивал класичне гитаре (сваке године), Јесењи фестивал „Ситонија звука“, Зимски фестивал, Међународно такмичење вилиниста.

Остало: Национални парк, ботанички резерват, природне атракције

• Бугарска – Bansko

Врста туристичког комплекса: новоизграђени ски центар, (10 година), активности у природи током целе године.

Локација: југоисточна Бугарска, североисточне падине планине Пирин, 160км јужно од Софије.

Позиционирање: локација намењена првенствене зимском одмору и ски спортовима, новоизграђена савремена туристичка инфраструктура са елементима аутентичности.

Циљне групе: појединци, породице, спортисти, старије особе, групе, авантуристи, омладина, посебна интересовања

Активности: голф, обиласци музеја и културно историјских споменика и сталних изложбених поставки, пецање, пешачење, планински бициклизам, вожња

циповима, сплаварење, јахање, планинарење, скијање, сновбординг, трчање на скијама, биатлон, клизање, скијање ван стазе.

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: хотели, виле, апартмени, планинске куће, куће за одмор

Гастрономија: ресторани, национални ресторани, таверне, крчме, посластичарнице, пабови, дискотеке, кафићи

Спа: Спа центар (јакузи, соларијум, сауна, масажа, третмани), теретане

Догађаји и конгреси: разни међународни конгреси, Међународни цез фестивал, Фестивал фолклорне музике

Остало: на UNESCO листи светске културне баштине

• Словачка- Vysoke Tatry

Врста туристичког места: планински центар и климатско место, дестинација за зимски и летњи одмор

Локација: у централном делу планина Високе Татре, север Словачке на граници са Пољском, на површини од 398км², 15 насеља спојено у један туристички центар.

Позиционирање: активан одмор у природи током целе године, спа програм

Циљне групе: све старосне групе, породице са децом, активни спортисти, пензионери, пословни људи

Активности: скијање, сноубординг, нордиско скијање, пешачење, планинарење, планински бициклизам, јахање, параглајдинг, пливање, сплаварење, алпско планинарење, голф, излети, мини голф, тенис.

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: хотели, пансиони, апартмени, куће за одмор, буглови (укупни капацитет 12.900 лежаја)

Гастрономија: ресторани, национални ресторани, кафеи, барови, дискотеке

Спа: здравствени туризам, санаторијуми, здравствени центри, спа хотели, термални базени.

Догађаји и конгреси: спортска такмичења, конгреси

Остало: Национални парк (74.111ха)

• Словенија- Bled

Врста туристичког центра: планински центар богат природним лепотама и термалном водом, познат по језеру

Локација: североисточна Словенија у подножју Алпа, у близини токова река Саве Бохинке и Саве Долинке

Позиционирање: дестинација за пословне догађаје, спа и велнес и рекреативни одмор

Циљне групе: пословни људи, младенци, групе и појединци, поодице, старије особе

Активности: бициклизам, параглајдинг, пливање, пецање, веслање, сплаварење, планинарење, јахање, пешачење, тенис, мини голф, голф, скијање, скијашко трчање.

Врста садржаја (опис понуде):

Смештај: хотели, апартмани, хостели, приватне собе, камп, сеоска домаћинства и куће

Гастрономија: ресторани, барови, таверне, чајднице, посластичарнице, кафеи

Спа: спа хотели, wellness, сауне, fitness, отворени и затворени базен, салони за лепоту

Догађаји и конгреси: конгресни центар, конгресни хотел, културни, спортски и забавни догађаји, фестивали

Датом анализом конкурентског сета, дефинисаног Пословним (мастер) планом Златибор -Златар, можемо идентификовати следеће његове елементе:

- структура смештаја је диверзификована у виду хотела, мотела, кампова, што омогућава прилагођавање захтевима различитих сегмената тражње.
- доминирају хотели са 3и 4*,са по неколико хотела са 5* намењених углавном пословним посетиоцима.
- може се запазити изузетно велика разноликост могућности за бављење разним активностима током целе године и сезонским активностима у природи.
- у функцији туризма су и сви вредни културно историјски споменици у дестинацији,
- добра саобраћајна повезаност са главним изворима тражње
- дестинација у промоцији и продаји користи савремене информационе технологије, пакет аранжмане и смештај је могуће резервисати преко великог броја резервационих система агенција и портала организатора путовања.
- велика пажња се придаје очувању и заштити природних и културних споменика, одрживи развој туризма
- цене смештаја исте или нешто више него у Златиборском региону у зависности од типа смештаја, локације и врсте услуга.
- посматрана дестинација је у свом модерном развоју морала да успостави дестинацијски ланац вредности, односно да повеже и управља свим или већином туристичких производа како би овладала целогодишњим пословањем

Узимајући све напред наведено у обзир, можемо извести закључке везане за кључне недостатке конкурентности Златиборског региона као туристичке дестинације:

5.3. КЉУЧНИ НЕДОСТАЦИ КОНКУРЕНТНОСТИ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА КАО ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Посматрајући факторе производње као битне карактеристике дестинације које одређују њену конкурентност, може се закључити да је саобраћајна доступност већином ограничена због лошег квалитета саобраћајница, железничке инфраструктуре и нефункционисања аеродрома. У овај сегмент може се такође убројати и недостатак туристичких водича који су специјализовани и обучени за рад, и њихова правилна и сврсисходна распоређеност на нивоу региона. Затим, културни и антропогени ресурси нису презентовани у довољној мери и на адекватан начин, а томе се прикључује и лош квалитет система организација за заштиту и очување природних и антропогених вредности. Низак је ниво објеката за продају сувенира, те недостатак смерница или слаба туристичка сигнализација. Највећи део смештајно-угоститељских капацитета не задовољава стандарде квалитета, изузев већ поменутих приватизованих и уређених објеката, који поседују високо категорисане објекте за смештај и исхрану туриста. Осим тога, додатне услуге су врло ретко укључене, те је осетна и слаба сарадња хотелског сектора, организатора путовања и путничких агенција.

Мора се споменути низак ниво диверификације и специјализације туристичких производа, услуга и активности. Чињеница је да недостаје широко препознатљив производ- бренд дестинације који ће јој омогућити широко препознатљив имиџ на туристичком тржишту. У таквим условима тешко је развити све постојеће облике туризма: половни, манифестациони, рурални и други.

Табела 27: Конкурентски недостаци Златиборског региона

Конкурентски недостаци	Приоритет		
	Висок	Средњи	Низак
Смештајни капацитети ниског квалитета	✓		
Недовољно смештајних капацитета	✓		
Слаба иницијатива за улагање приватних инвеститора		✓	
Недовољна презентација природних и културних вредности	✓		
Слабо развијена комплементарна понуда	✓		
Лош квалитет путева	✓		
Недостатак интегрисаног турист. информационог система	✓		
Непрофесионалност запослених кадрова		✓	
Низак ниво субвенција за развој туризма		✓	
Туристичка понуда није диверзификована и специјализована	✓		
Недостатак и неангажовање еколошких орг. и локалног становн. по питању очувања вредности	✓		

Највећи недостатак је међутим непостојање специјализоване дестинацијске менаџмент организације, као водећег организатора туризма или туристичког производа за домаће или страно тржиште. Пионирски подухват у овом домену је формирана организација Туристичка регија Западне Србије, која све док не буде правилно и озбиљно схваћена од свих субјекта туристичке привреде (приватног, јавног и цивилног сектора) неће остварити смисао свог постојања. Овде свакако треба поменути и непостојање и других организација које су задужене за организовање посебних облика туристичких кретања (Professional Congress Organisers – организатор производа за пословни туризам и сл.).

На скици 8 се могу уочити вредности конкурентности које одликују Златиборски регион, те чијим се правилним системом руковођења и одрживог развоја може утицати на развој туризма у региону.

Скица 8: Процена вредност конкурентности дестинације Златиборског региона



Извор: Прилагођено према Стратегији развоја туризма Србије

Високу конкурентност имају здравствени и спортско рекретивни туризам, док средњу конкурентност имају остали туристички садржаји, базирани на производним резултатима за туристе и осећајима, док професионалност запослених кадрова у туризму такође има средњу конкурентност, а сегмент је квалитета услужног процеса. Укупна вредност је сума произведених резултата, осећаја и квалитета услужног процеса, те висок ниво датих варијабли и даје високу укупну вредност.

Скица 9: Процена конкуренције за региона на бази уложеног напора



Извор: Прилагођено према Стратегији развоја туризма Србије

Скица 9 приказује процену постојеће конкуренције за регион на бази уложеног напора, кога чини спој неудобности, несигурности и цена пружених услуга. У овом случају ниску конкурентност чини саобраћајна повезаност, средњу ниво услуге у ресторанима и услови резервације, док ниску конкурентност чине туристичка сигнализација и локални пропагандни материјал.

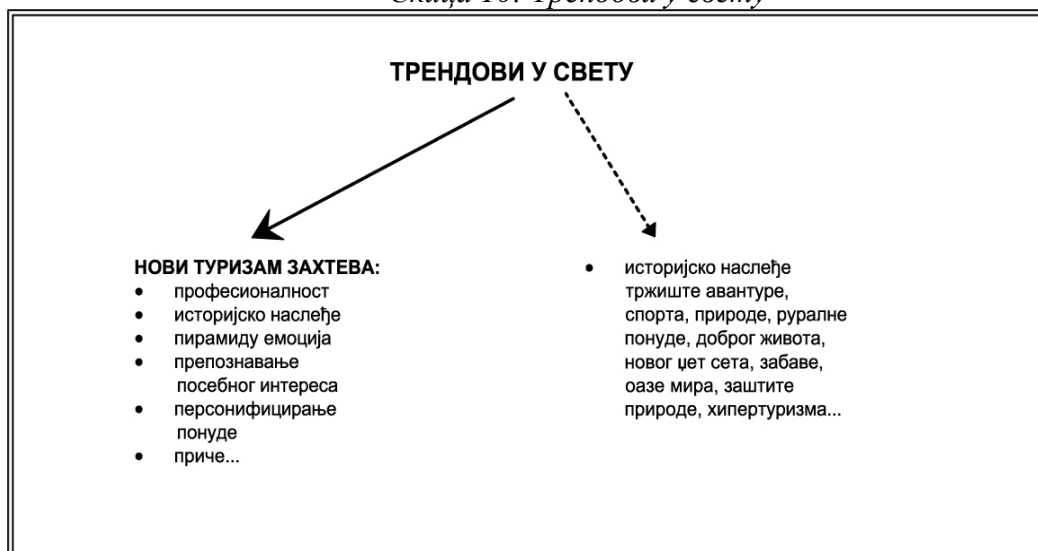
III САВРЕМЕНО СТАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

1. ПОЗИЦИОНИРАНОСТ НА ДОМАЋЕМ И ИНТЕРНАЦИОНАЛНОМ ТУРИСТИЧКОМ ТРЖИШТУ

Позиционирање је чин стварања имица и вредности понуде организације, тако да сегмент потрошача схвата и уважава шта организација представља у односу на конкуренте. Позиционирање¹² је чин стварања понуде и имица организације са циљем заузимања одређеног места у свести циљаног тржишта (Котлер, 2006).

Туризам је један од најдинамичних и најјачих тржишта у свету, и са новим могућностима становника Србије (безвизни режим и пораст стандарда у односу на 90-те) кључне дестинације Златиборског региона добијају јачу конкуренцију у другим дестинацијама, како на Балкану, тако и у свету. Како би задржао позицију популарне дестинације у Србији, Регион мора имати у виду промене у сегментима тражње и захтеве тржишта те континуирано прилагођавати туристичку понуду тенденцијама ширег окружења.

Скица 10: Трендови у свету



Извор: Tranter et al, 2008

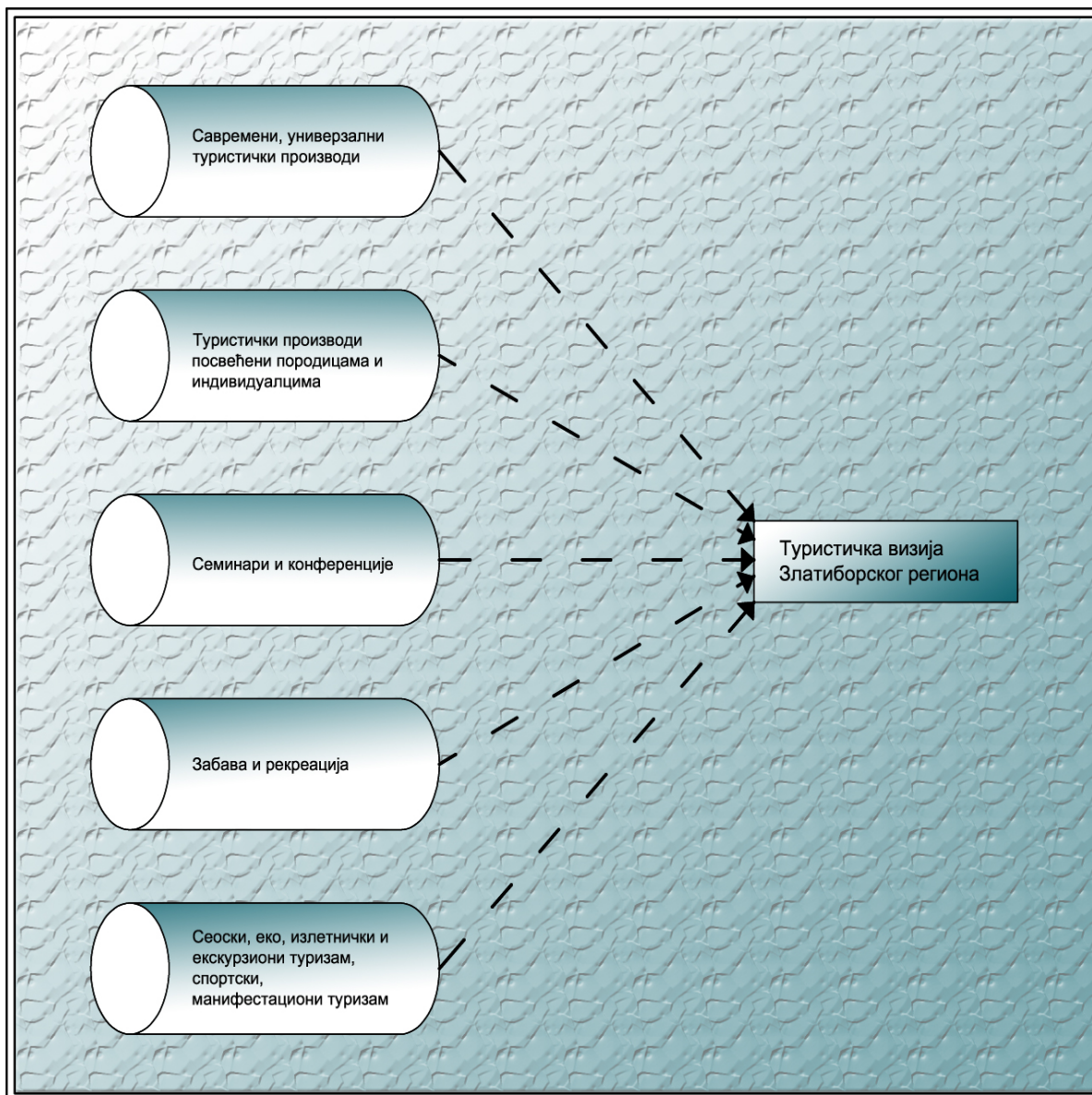
Нови туризам који тражи понуду која ће задовољити потребе тржишта природе, доброг живота, забаве, заштите природе а уз то да услуга буде високо професионална и персонифицирана. Савременог госта не може више привући само хотел са пет звездица, а нагласак се ставља на очекиван и стварни доживљај то јест на начин како гост перцепира дестинацију.

¹² Реч позиционирање популаризовали су 1972. године двојица економских пропагандиста Ал Риес и Јацк Троут, серијом чланака у часопису Адвертизинг Аге под називом Ера позиционирања. Касније су написали и књигу: „Позиционирање – борба за ваше мишљење. Поменути аутори сматрају позиционирање креативним учинком који је створио извесни постојећи производ. Њихова дефиниција гласи: „Позиционирање почиње са производом – поједином робом, услугом, компанијом, институцијом или чак особом. Међутим, позиционирање не представља Ваш однос према производу. Позиционираност је оно што Ви чините да бисте задобили наклоност потенцијалних потрошача. Односно, Ви позиционирате одређени производ у свести потенцијалног потрошача“.

Главни носиоци позиционирања Златиборског региона су:

- савремени, универзални туристички производ
- туристички производ намењен различитим структурама посетилаца
- забава и рекреација
- сеоски, планински, манифестациони, спортски и пословни туризма

Скица 11: Главни носиоци позиционирања



Позиционираност туристичке дестинације Златиборски регион најпре можемо анализирати са аспекта њеног положаја међу десет најпосећених дестинација у Републици Србији.

Табела 28: Укупан промет десет најпосећенијих дестинација у Србији по броју ноћења 2009.год.

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
Република Србија	2.018.466	100%	6.761.715	100%
Београд	602.034	29,83%	1.368.842	20,24%
Врњачка бања	147.611	7,31%	609.035	9,01%
Златибор	93.043	4,61%	388.977	5,75%
Нови Сад	83.981	4,16%	161.709	2,39%
Копаоник	67.385	3,34%	323.651	4,79%
Ниш	62.139	3,08%	84.157	1,24%
Сокобања	55.313	2,74%	321.252	4,75%
Тара	50.097	2,48%	165.386	2,45%
Нишка бања	22.112	1,10%	215.474	3,19%
Ковиљача	18.434	0,91%	157.172	2,32%

Извор: Републички завод за статистику

- У десет најпосећених дестинација наше земље две су са територије Златиборског региона и то планински центри Тара и Златибор. Укупно су оствариле 143.140 долазака туриста, односно 7,09% укупних долазака и 554.363 ноћења, односно 8,2% од укупног броја остварених ноћења. Боље резултате, ако се изузме Београд, оствариле су дестинације Рашког округа, Копаоник и Врњачка бања, с тим што је Златибор појединачно испред Копаоника

Табела 29: Укупан промет туриста у планинским местима Србије у 2009.години по броју ноћења

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
Република Србија	388.616	100%	1.672.686	100%
Златибор	93.093	23,96%	388.977	23,25%
Копаоник	67.385	17,34%	323.651	19,35%
Тара	50.097	12,89%	165.386	9,89%
Дивчибаре	30.804	7,93%	139.165	8,32%
Златар	11.616	2,99%	61.651	3,69%
Мокра Гора	8.586	2,21%	15.328	0,92%
Фрушка Гора	8.394	2,16%	139.165	8,32%

Извор: Републички завод за статистику

- Од укупног броја остварених долазака и ноћења у планинским местима Србије, 163.392 долазака, односно 631.342 ноћења, остварено је у планинским местима Златиборског региона.

- Четири, од првих седам планинских места са највећим прометом туриста, налази се у Златиборском региону (Златибор, Тара, Златар, Мокра Гора) и остварило је учешће од 42% укупног броја долазака, односно 38% укупних ноћења.
- Појединачно посматрано, Златибор је на првом месту испред Копаоника, са учешћем од преко 23% када је у питању и број долазака и број ноћења.

Табела 30: Укупан промет страних туриста у планинским местима Србије у 2009. години по броју ноћења.

	ДОЛАСЦИ		НОЋЕЊА	
	УКУПНО	УЧЕШЋЕ	УКУПНО	УЧЕШЋЕ
Република Србија	38.749	100%	124.789	100%
Златибор	13.284	34,28%	43.625	34,96%
Копаоник	6.147	15,86%	30.308	24,29%
Тара	3.829	9,88%	10.428	8,36%
Дивчибаре	1.642	4,24%	3.795	3,05%
Златар	1.066	2,75%	1.713	1,37%
Мокра Гора	2.457	6,34%	5.031	4,03%
Фрушка гора	1.300	3,35%	2.998	2,40%

Извор: Републички завод за статистику

- Планинска места Златиборског региона остварила су 20.636 долазака страних туриста, односно 53% укупних долазака страних туриста и 60.797 ноћења, односно 48,7% укупног броја ноћења страних туриста, то јест једну половину иностраног туристичког промета у планинским местима Србије.
- Златибор, са учешћем од 34,28% има дупло већи промет страних туриста од другопласираног Копаоника. Нешто мања разлика је када је број ноћења у питању (34,96% наспрам 24,29%) вероватно услед дужег задржавања страних туриста на Копаонику (просечан број ноћења странаца на Златибору је 3,3 а на Копаонику 4,9).
- Посебно су интересантни подаци за Мокру Гору, у којој је у току 2009. године евидентирано 5.629 долазака домаћих туриста, што представља 1,61% укупног броја када су домаћи посетиоци у питању и налази се на седмом месту од седам посматраних планинских места. Број страних посетилаца (2.457) и учешће од 6,34% укупног броја долазака странаца ставља је на четврто место после Златибора, Копаоника и Таре.

Графикон 1: Кретање туристичке тражње у односу на Рашки регион



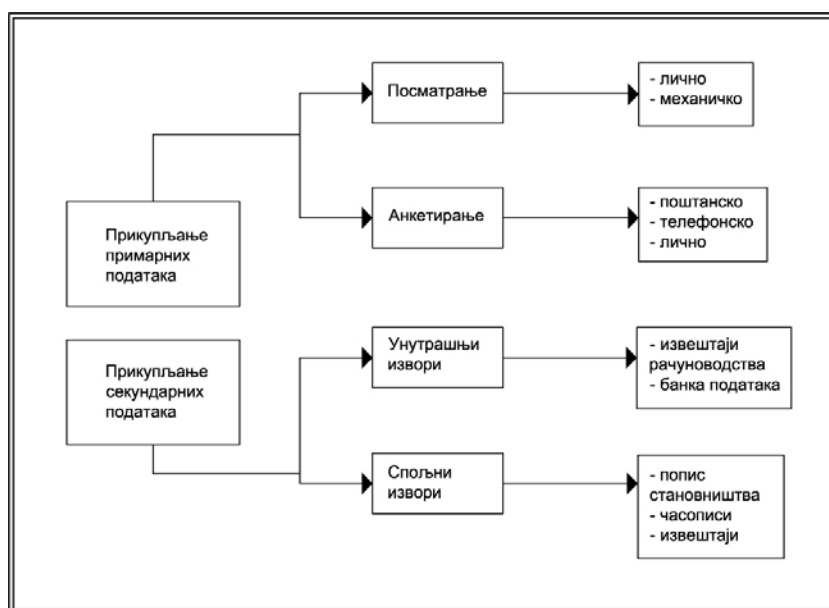
Извор: Републички завод за статистику

- Тренуто бољу позиционираност на домаћем, али и иностраном, туристичком тржишту имају једино кластер Београд, као престоница земље и дестинације Врњачка бања и Копаоник заједно у оквиру Рашке области.

3. ИСПИТИВАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ТУРИСТА ТУРИСТИЧКОМ ПОНУДОМ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

Задовољство туриста врло често представља главну карику у развоју и унапређењу туристичке дестинације. Главни циљ истраживања је да се покаже колико су туристи задовољни туристичком понудом, те на тај начин доћи до сазнања да ли и у којој мери су њихови захтеви и очекивања испуњена, са једне стране, и колико је, у складу са резултатима, могуће учинити било какве корективне активности, са друге стране, ради постизања позитивних резултата у туристичкој делатности, и уопште, ради опстанка саме дестинације на тржишту.

Скица 12: Начин прикупљања података



Извор: Mountnho, 2000

Може се претпоставити да ће побољшање квалитета услуга утицати на бољу сатисфакцију туриста, што ће резултирати већом продајом и економским ефектима. Кључ за пружање квалитетне услуге је разумевање и испуњење очекивања туриста. Да би се то постигло потребно је да се створи јасна слика о критеријумима на основу којих се формирају сва очекивања, при чему треба имати у виду да туристи не оцењују само исходе услуга, него и искуство учествовања у њој. Јасно је да је истраживање туристичког тржишта важан витални аспект у менаџменту. То је главно оружје

побољшања способности понуђача да разумеју и схвате динамику тржишта и делотворно одлучивање.¹³

Метода анкетања, као начин истраживања туристичког тржишта, укључује интервјуе путем поште, телефона или директне интервјуе са потенцијалним испитаницима. Ова метода доста зависи од предмета истраживања, подацима који су потребни да би се тестирала хипотеза. Прикупљање података анкетањем постаје све теже, јер се губи број испитаника. Главни недостаци методе анкетања су могућност да се добије мали број одговора или резултати који воде у погршном смеру, ако су испитаници знатно различити од основног скупа из којег је биран узорак.

Истраживачима на располагању стоје две врсте података: 1. примарни (добијају се опажањем или анкетањем) и 2. секундарни (општи извештаји који се добијају унутар или ван организације, или од неких организација за обраду података). Секундарни се користе најчешће код ситуационих анализа, као раније већ прикупљени за друге сврхе. Истраживачи их користе кад год могу због њихове брзине доступности и проверености информације. У овом раду коришћена је метода анкетања или прикупљања примарних података.

Сматра се да је анкета један од најбољих начина истраживања туристичког потрошача. Најчешће се анкета врши у туристичким местима где бораве туристи и то техником посматрања на јавним местима. Инструменти за прикупљање података развијени су као део укупног истраживачког процеса, а сврха им је систематизација прикупљених података, те осигуравање да су свим испитаницима постављена иста питања, истим редоследом. То су упитници, скале ставова, водичи за расправу. Истраживање је добро ако су прикупљени подаци примерени. Истраживање је поуздано ако иста питања постављена истом узорку дају једнаке резултате.

У спроведеном истраживању, метод истраживања заснивао се на испитивању туриста или потрошача туристичких услуга путем анкете са три групе питања. У првом делу, питања су везана за опште карактеристике посетилаца, као и начин информисања и доласка у дестинацију. Други део, односи се на перцепцију, односно оцену смештајних и угоститељских услуга дестинације, док је трећи део базиран на вредновање ресурсних капацитета дестинације као и индиректних рецептивних капацитета. Истраживање је вршено августа 2010. године на пет локација Златиборског региона, при чему је укупно подељено по 100 анкетних листића на простору сваке локације. Након прегледа правилно и потпуно попуњених листића, у анализу је узето по 60 узорака за сваку дестинацију.

¹³ Психологија је дала значајан допринос објашњењу мотива и понашања потрошача. Посебно се то односи на мотивациона истраживања која су до сада пружила најпотпунији одговор зашто се потрошач у куповини производа или услуга понаша тако како се понаша. Понашање људи потрошача је под снажним утицајем бројних фактора из спољне средине, али и начина на који они виде себе и своју средину. Учење потрошача је основни аналитички инструмент за психолошко објашњење њиховог понашања на тржишту. Карактеристике личности које се огледају у стабилности, знању, образовању, способности комуникације, такође су предмет психолошког истраживања понашања потрошача. Коначно, оцене и ставови појединаца, њихове емоције и сл. представљају суштинску компоненту мисаоне структуре појединца која се мора разумети да би се могло на задовољавајући начин објаснити понашање потрошача. Управо на основу познавања ставова могу се предвидети намере и тенденције у куповини потрошача. Карактеристике производа и конкретне ситуације у куповини, на начин како их доживљава појединац, формирају психолошки профил потрошача – туристе.

Табела 31: Локације на којима је вршено анкетање посетилаца

Туристичка дестинација		Укупан број подељених листића	Број враћених попуњених упитника
Златибор	Шеталиште Језеро	75	35
	Центар	75	40
Тара	Калуђерске баре	75	42
	Купалиште Перућац	75	30
Златар	Шеталиште	150	78
Мокра Гора	Станица Јатаре	75	35
	Мећавник	75	25
Прибојска бања	Шеталиште	150	68
Укупно		750	353

Табела даје приказ података о локацији где је вршено анкетање и броју подељених анкета и узвраћених одговора. Код анализе података нису посебно наведени испитаници који нису дали одговор нити на једно од понуђених питања. У истраживању је учествовало укупно 57% жена и 43% мушкараца.

Међутим, због лошег одзива и повратка самих упитника, добијени су само индикативни подаци, који могу да послуже као добар пример и евентуално полазна основа за репрезентативна истраживања о квалитета услуга у туризму. На основу датих и обрађених одговора може се донети закључак о степену квалитета пружених услуга и производа, као и могућностима за њихово унапређење.

Повратни одговори од старане коначних конзумента туристичких услуга – туриста може бити врло често од велике помоћи менаџерима да сагледају тренутно стање и позицију дестинације коју пласирају на туристичко тржиште.

Табела 32: Старосна структура анкетираних по дестинацијама

старосно доба	Златибор		Тара		Златар		М. Гора		П.бања	
	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
до 20	7	11,7%	6	10,0%	4	6,7%	3	5,0%	0	0,0%
20 – 30	9	15,0%	12	20,0%	6	10,0%	7	11,7%	5	8,3%
30 – 40	23	38,3%	22	36,7%	8	13,3%	27	45,0%	6	10,0%
40 – 50	18	30,0%	18	30,0%	27	45,0%	20	33,3%	27	45,0%
преко 50	3	5,0%	2	3,3%	15	25,0%	3	5,0%	22	36,7%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

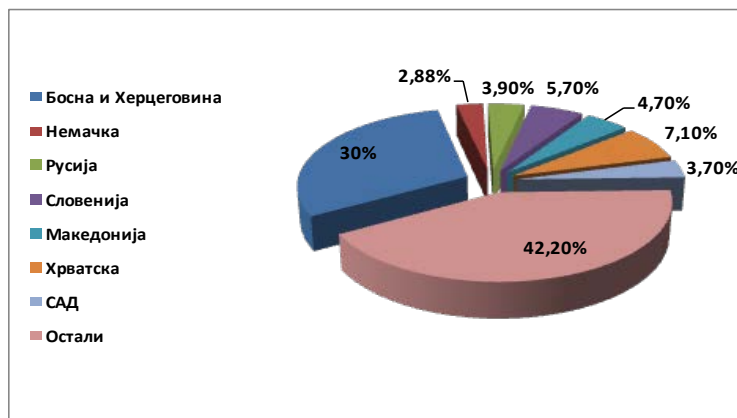
Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

На основу увида у претходну табелу можемо закључити да у структури туриста који посећују Златиборски регион преовлађују старосне групе средњих година, између 30-40, 40-50 година и то превасходно на дестинацији Златибор, Тара и Мокра Гора. Као последица доминантног здравственог туризма за обољења која су најизраженија код нешто старије популације, у дестинацијама Прибојска Бања и Златар доминирају нешто старији посетиоци, односно по 45% из категорије између 40 и 50 година и на Златару 25% преко 50 година односно у Прибојској бањи 36,7% старосне доби преко 50 година.

С обзиром да је истраживањем планирано анкетирање по методу случајног узорка посетилаца на планираним дестинацијама, анкете су у ту сврху биле прилагођене како домаћим тако и старним посетиоцима и преведене на енглески и немачки језик. Анализа упитника је показала веома лош одзив страних туриста свега 14% од укупно прикупљених, и то највише на Мокрој Гори 24, затим Златибору 18 и 8 страних туриста на Тари. Доминирају туристи из ех Ју (43% из БиХ и 26% и Црне Горе), а из осталих земаља Немци, Французи и Швајцарци.

Нешто детаљнији увид у структуру страних туриста можемо имати анализирајући податке Републичког завода за статистику за 2009. годину, по коме ово подручје посећују гости из 23 земље, с тим да доминирају гости из окружења БиХ са око 30%, затим Хрватска 7,1%, Словенија 5,7%, и Македонија 4,7%. Укупно учешће туриста земаља бивш СФРЈ је 47%, затим следе Русија 3,9%, САД 3,7% и Немачка 2,88

Графикон 2: Структура страних туриста на нивоу Златиборског региона



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Овакве информације су од суштинског значаја за управљање регионалном туристичком понудом, да би се одржала конкурентност, како на домаћем тржишту, тако и на Балкану. Недостатак континуираног истраживања може водити великим трошковима и недовољном профиту посматрано дугорочније.

Када је структура домаћих туриста у питању доминирају посетиоци из великих урбаних средина и то највише из Београда (46%) и Новог Сада (8%), а затим из Ужица (5%), Чачка (3%) и Крагујевца (3%).

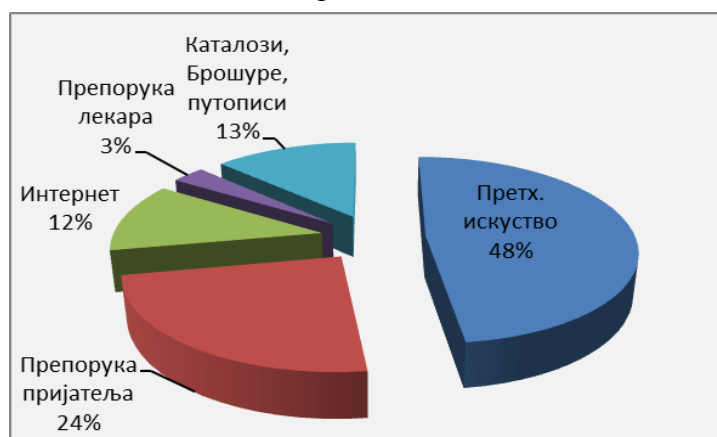
Графикон 3: Структура домаћих туриста који посећују Златиборски регион



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Као најважнији извор информација који су користили приликом планирања путовања највећи број туриста је навео искуство из претходних посета (48%), затим следе препорука пријатеља (24%) и интернет (12%), а одређени број посетилаца Прибојске бање, Златара и Златибора као извор информација наводи препоруку лекара (3%).

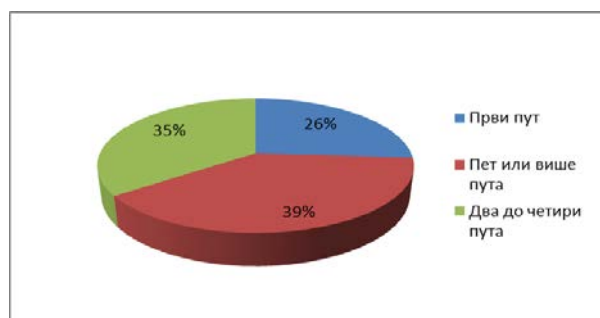
Графикон 4: Извори информисања приликом планирања путовања у Златиборски регион



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Овакво стање ствари на терену свакако указује на добру позиционираност дестинације на туристичком тржишту, јер ништа није меродавно као лично искуство посетиоца, који жељом да се поново врати у дестинацију само потврђује њену вредност и квалитет. Да треба више поради на усавршавању пропагандне делатности говори и податак да свега 12% испитаника информацију о потенцијалном путовању пронашло је на интернету, од чега је највећи број њих као интернет адресу навео google претраживач, за којим следе Златибор (није наведено који сајт), те сајт агенције или хотела. Не постоји препознатљивост од стране туриста када је у питању нека конкретна интернет презентација из великог броја понуде коју на интернету има Златиборски регион. Може се констатовати и веома мала заступљеност каталога, брошура и телевизијских и новинских путописа као извора информисања, као и занемарљив значај сајмова, да ли као последица неадекватности или још увек великог неповерења у овај вид оглашавања када су домаћи туристи у питању.

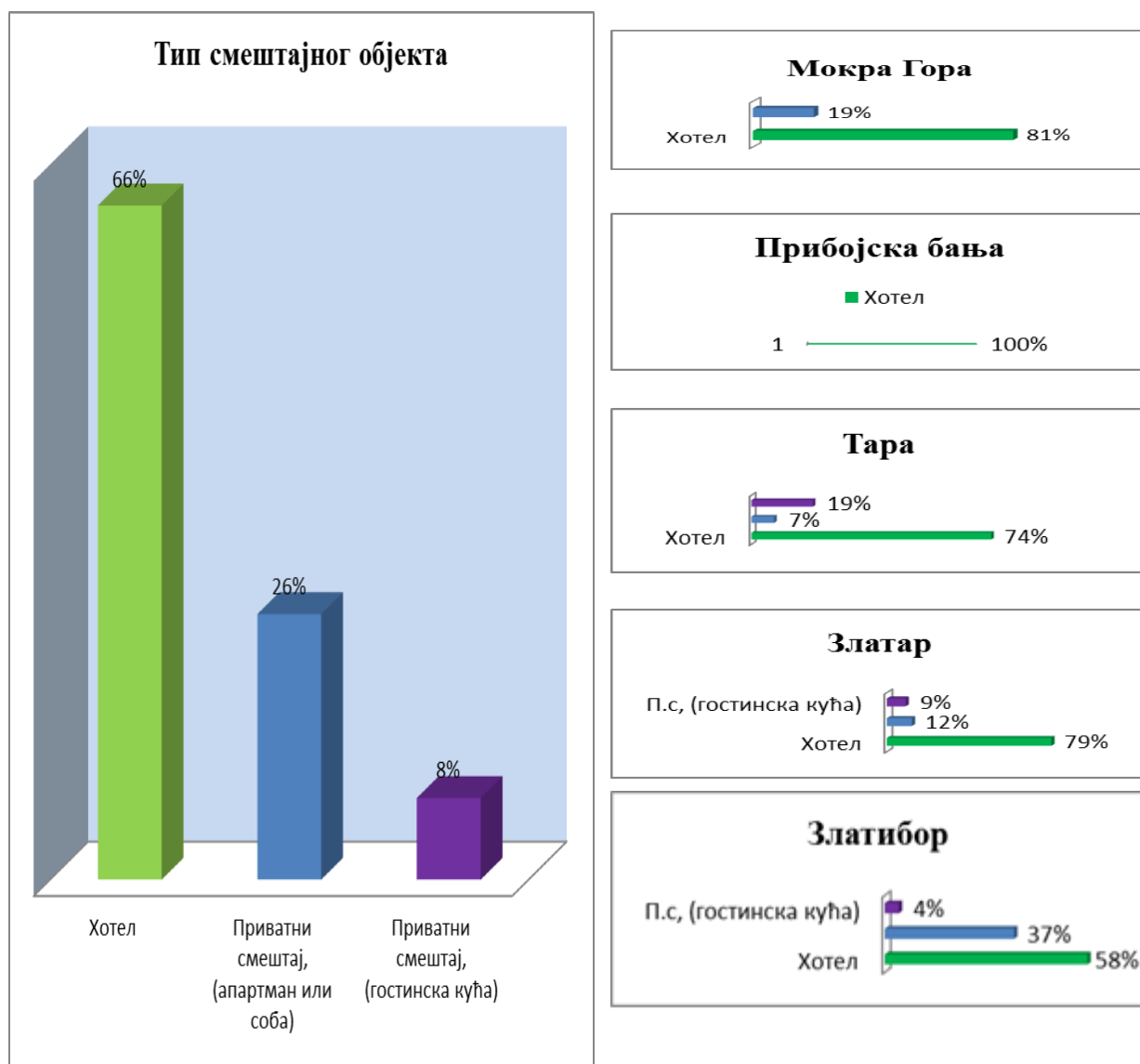
Графикон 5: Учесталост долазака посетилаца у Златиборски регион



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживање

Претходни подаци само су последица чињенице да је чак 39% испитаника одговорило да је на одмору у Златиборској регији било пет и више пута, њих 35% између два и четири пута, те њих 26% да им је ово први долазак у ову дестинацију.

Графикон 6: Тип смештајног објекта у коме су одсели посетиоци Златибор региона



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Међу туристима који су у Златиборском округу пет и више пута, значајно више је оних који су смештени на Златибору, и најстаријих (преко 50 година), док је оних који су по први пут у Златиборском региону на Златару и Мокрој Гори. О мишљењу посетилаца о смештајним, односно угоститељским услугама, током њиховог боравка у посматраној области биће више речи у наредним пасусима, где ће се уочити и степен њиховог (не) задовољства туристичком понудом региона

Потреба за врхунским и квалитетним смештајем и гастрономском понудом се у савременим условима подразумева, па квалитет понуде усмерава „догађаје и доживљаје“, које треба системски прилагођавати захтевима циљних корисника. Данас гост тражи „оно нешто више“ што захтева интегрисан приступ у тражењу сопственог идентитета, на путу од препознавања сопствених компаративних предности, преко избора циљном тржишту атрактивног асортимана понуде, кроз обликовање продајне понуде и заштитног знака, па све до проналаска тржишно препознатљивог и прихваћеног бренда.

Према резултатима истраживања (графикон 6) доминирају туристи који су као смештајни објекат изабрали хотелске капацитете (66%), с тим што су сви испитаници у Прибојској бањи одсели у хотелу, као и њих 81% у Мокрој Гори. Нешто сложенија структура је на осталим дестинацијама, где су заступљени сви анкетом понуђени одговори. Податак да око 27% попуњених смештајних капацитета не поседује рецепцију, указује и на раније поменуте малверзације у вези са пријавом гостију, а самим тим и неадекватног евидентирања промета туриста на читавој територији.

Податак, да свега 31% испитаника има уплаћен пун пансионски смештај, указује на могућност додатних прихода на нивоу дестинација кроз ванпансионску потрошњу посетилаца. Ово је само један од разлога потребе и неопходности обогаћења асортимана трговинских објеката, млопродајних објеката исхране, и додатних услуга. Чињеница да се 30% туриста определило само за најам собе без уплаћене исхране, оставља простора угоститељским објектима, расторанима, кафанама и осталим, продавницама здраве хране и аутентичних, аутохтоних производа (сир, кајмак, пршута, мед и сл.) да адекватном понудом привуку туристе и повећају лични промет и приход и допринесу општим позитивним ефектима туризма.

Питање: *Колико су туристи задовољни самом локацијом смештајног објекта, затим његовом уређеношћу*, оцењено је вредностима које се приказују у табелама 33 и 34.

Табела 33: *Колико су туристи задовољни локацијом смештајног објекта у ком су одсели*

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	4	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	6	10,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Неодређено	10	16,7%	10	16,7%	4	6,7%	4	6,7%	0	0,0%
Задовољан	17	28,3%	28	46,7%	18	30,0%	22	36,7%	18	30,0%
Веома задовољан	23	38,3%	22	36,7%	38	63,3%	34	56,7%	42	70,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Табела 34: Оцените задовољство по питању уређености објекта.

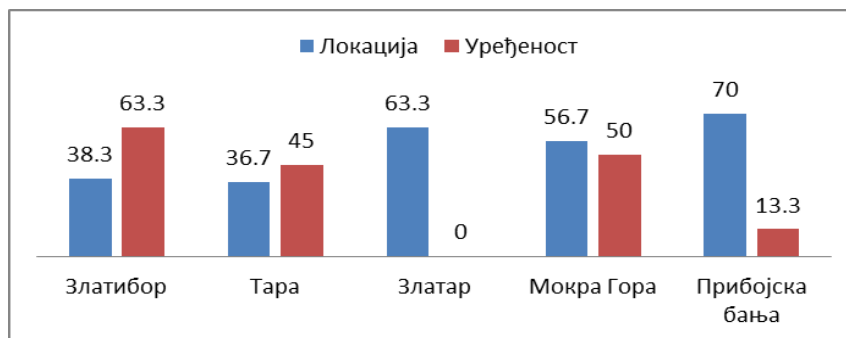
Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	39	65,0%	0	0,0%	7	11,7%
Делимично	0	0,0%	7	11,7%	11	18,3%	0	0,0%	8	13,3%
Неодређено	10	16,7%	8	13,3%	10	16,7%	9	15,0%	15	25,0%
Задовољан	12	20,0%	18	30,0%	0	0,0%	21	35,0%	22	36,7%
Веома задовољан	38	63,3%	27	45,0%	0	0,0%	30	50,0%	8	13,3%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Уређеност смештајних хотела и свих додатних елемената смештајно угоститељских капацитета битан је елемент у задовољењу туристичких потреба туриста током њиховог боравка у одређеној дестинацији. Врло често се каже да је категоризација смештајног објекта релевантна слика уређености (ентеријера и екстеријера). Подаци који су добијени анкетним истраживањем указују на то да је по питању места или локације смештајног објекта на Златибору било чак и незадовољних туриста (6,7%), али је највише њих (23 посетиоца) ипак било веома задовољно (38,3%). Када је Златибор у питању, највећи број посетилаца је веома задовољан и када је уређеност објекта у питању, њих 63,3% односно 38 од 60 који су узети у обраду.

Када је оцена локације смештајних објеката у осталим посматраним дестинацијама у питању, највећи број туриста је веома задовољан, чак 63% посетилаца Златара, односно 70% гостију у Прибојској бањи. Ситуација је нешто другачија када је оцена уређености објеката у питању, тачније 50% туриста у Мокрој Гори је веома задовољан уређеношћу капацитета, док тај проценат на Тари износи 45% при чему нема незадовољних. Међутим, ситуација на Златару и Прибојској бањи доста је другачија, могло би се рећи, алармантна. Чак 39 анкетираних посетилаца Златара незадовољно је уређеношћу, а нико није задовољан и веома задовољан. Посетиоци Прибојске бање давали су разнолике одговоре, али доминирају задовољни са 36,7% и неодређени са 25%, незадовољних има 11,7%.

Графикон 7: Прцент веома задовољних посетилаца када је локација и уређеност смештајних објеката у питању



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Кључни фактор у остваривању дугорочног пословања хотелског и другог смештајног објекта јесте задовољење туристичких потреба, а на првом месту праћење

њихових захтева. Стога се удобност боравка у смештајним капацитетима сматра примарним сегментом туристичке понуде, којом ће се остварити циљеви и задовољити потребе све захтевнијих туриста.

Табела 35: Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајном објекту.

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Злагар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	20	33,3%	0	0,0%	12	20,0%
Неодређено	8	13,3%	3	5,0%	28	46,7%	2	3,3%	10	16,7%
Задовољан	17	28,3%	20	33,3%	12	20,0%	18	30,0%	17	28,3%
Веома задовољан	35	58,3%	37	61,7%	0	0,0%	40	66,7%	21	35,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Табела 36: Хигијенски услови смештаја и других просторија

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Злагар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	16,7%
Неодређено	1	1,7%	7	11,7%	13	21,7%	0	0,0%	38	63,3%
Задовољан	17	28,3%	20	33,3%	22	36,7%	13	21,7%	11	18,3%
Веома задовољан	42	70,0%	33	55,0%	25	41,7%	47	78,3%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Подаци показују да су дестинације Златибор, Мокра Гора и Тара већим делом испуниле очекивања својих посетилаца, јер није било незадовољних и оних неодлучних. Мокра Гора се може похвалити изузетним бројем веома задовољних (њих 40 од 60 узетих у разматрање) односно 66,7%, и 30% задовољних. И на Тари је проценат задовољних и веома задовољних овом услугом веома висок (укупно 95%). Ово је свакако последица приватизованих и релтивно нових смештајних објеката на Златибору и Мокрој Гори, као и квалитетне смештајне понуде у приватном сектору на Тари.

Графикон 8: Процент веома задовољних посетилаца удобношћу и хигијеном смештаја по дестинацијама региона



Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

Државни нереновирани објекти на Златару и у Прибојској бањи оцењени су знатно нижим оценама, тачније проценат делимично задовољних и неодлучних на Златару је 80%, а у Прибојској бањи 36,7% , с тим да у Бањи има и задовољних по питању ове услуге (35%).

Услуга која се, такође, тиче примарних туристичких захтева јесте хигијена унутар објекта у ком туристи бораве. У анкети је од потенцијалних испитаника захтевано да оцене хигијенске услове објекта у коме су смештени.

Може се приметити да овај вид услуге туристи негде везују за удобност боравка, па су отуда репрезентативни подаци о овом питању за Златибор, Тару и Мокру Гору веома повољни, тачније чак 70% испитаника на Златибору је веома задовољно хигијеном, у Мокрој Гори учешће веома задовољних је још веће, чак 78%, а на Тари 55%. Мокра Гора се може похвалити да по питању ове услуге нема незадовољних и неодлучних туриста. Најгора ситуација је у Прибојској бањи, где је 63,3% узетих у разматрање дало неодређен одговор, а њих 16,7% је делимично задовољно.

Услуга која у великој мери детерминише задовољство туриста комплетним туристичком понудом, свакако је асортиман и квалитет хране у хотелским и угоститељским објектима.

Табела 37: Оцена квалитета и асортимана хране (угоститељска понуда)

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	5	8,3%	10	16,7%	20	33,3%	0	0,0%	15	25,0%
Делимично	15	25,0%	37	61,7%	1	1,7%	1	1,7%	37	61,7%
Неодређено	27	45,0%	3	5,0%	19	31,7%	9	15,0%	3	5,0%
Задовољан	13	21,7%	10	16,7%	20	33,3%	17	28,3%	5	8,3%
Веома задовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	33	55,0%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

По питању ове услуге туристи су давали веома разнолике одговоре. Очекивања су била велика, па су отуда оцене нешто ниже од оних посматраних по питању других

услуга. Једино се Мокра Гора може похвалити да је готово у потпуности оправдала очекивања посетилаца по овом питању, тачније 55% испитаника веома је задовољно квалитетом и асортиманом хране, и једино на овој дестинацији нема незадовољних (учешће задовољних и веома задовољних је 83,3%).

Међу испитаницима на осталим дестинацијама нема веома задовољних, док је проценат незадовољних и неодлучних веома висок, у Прибојској бањи он износи 91,7% испитаника, на Тари 83,4%, а на Златибору 78,3% узетих у разматрање. Узрок оваквих резултата можемо тражити у необновљеним и немодернизованим објектима Прибојске бање и Златара и лошој и некреативној понуди угоститељских објекта осталих дестинација. Ако се вратимо на податак да, ипак, око 60% посетилаца нема уплаћен пун пансион, онада је логично да узрок њиховог незадовољства морамо тражити у неадекватној понуди угоститељских, трговинских и других објеката.

Овај крај веома је познат по квалитетној и богатој гастрономској понуди, али и раније анализе указале су да недостају аутентичне врсте специјалитета и специјализованих ресторана и угоститељских објеката.

Савремени менаџмент дестинације усавршавању и унапређењу људских ресурса придаје велики значај. У циљу комплетирања слике туристичког места, односно дестинације, поред анализе смештајних и угоститељских капацитета велики значај представља и оцена запослених како у смештајним тако и угоститељским објектима.

Табела 38: Оцене професионалности и рада запослених у смештајним и угоститељским објектима

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	8,3%
Неодређено	5	8,3%	18	30,0%	12	20,0%	10	16,7%	5	8,3%
Задовољан	20	33,3%	22	36,7%	20	33,3%	9	15,0%	7	11,7%
Веома задовољан	35	58,3%	20	33,3%	28	46,7%	41	68,3%	43	71,7%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено по подацима добијеним анкетним истраживањем

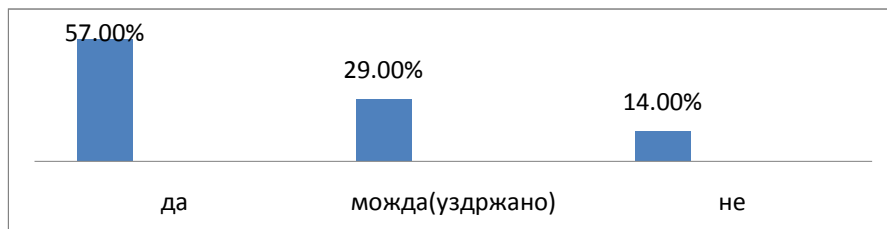
Највећи број смештајних и угоститељских капацитета Златиборског региона када је вредновање ове услуге у питању може се похвалити веома високим оценама. Анализирани узорци показују да је чак 91,6% посетилаца веома задовољно и задовољно професионалношћу и ангажованошћу запослених у туризму, у Прибојској бањи учешће ове категорије је 83,4%, а у Мокрој Гори 83,3%. Нешто мање веома задовољних у односу на остале је на Тари 33,3% и Златару 46,7%.

Узрок, највероватније, лежи у чињеници да Златибор и Мокра Гора располажу са највећим процентом реновираних и модернизованих објеката, који у складу са новим стандардима имају и обучен и стручан, професионалан кадар. Неприватизовани, државни објекти дестинација са незаинтересованим и застарелим радним кадром полако се повлаче са туристичког тржишта, под претњом конкуренције и великог броја специјализованих средњих и високих школа како у региону тако и у земљи.

У оквиру анкетних питања туристи су имали могућност да се изјасне: *Да ли би поново посетили исти објекат у коме су смештени?* и *Да ли би га препоручили својим*

пријатељима? Резултати након анализе анкете су следећи: највећи број посетилаца има намеру поновног боравка у истом објекту, и то се највише односи на посетиоце Мокре Горе (78%), Златибора (65%) и Таре (60%).

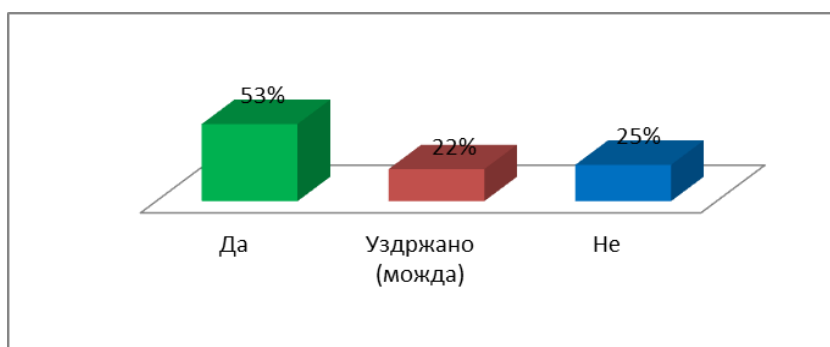
Графикон 9: Процентуални приказ заинтересованих посетилаца да поново дођу у исти смештајни објекат



Урађено на основу анкетног истраживања

Узевши све одговоре у обзир, доминирају они позитивни са 57% док је најмање оних који су одговорили негативно по питању доласка у исти смештајни објекат (14%).

Графикон 10: Заинтересованост туриста да препоруче смештајни објекат у коме су одсели својим пријатељима



Урађено на основу анкетног истраживања

Слична ситуација је и када је у питању препорука пријатељима, где је 53% одговорило потврдно, 22% остало уздржано, а 25% дало негативан одговор.

Не постоји универзална дефиниција квалитета, а често се каже да квалитет представља излагање у сусрет очекивањима потрошача, укључујући високо мишљење потрошача о производу, мала одступања од стандарда и већу могућност избора. Испитивање задовољства туриста квалитетом услуга помоћиће развоју стратешких планова за корективне акције и увођење иновативних мера, и самим тим утицаће на позитиван имиџ дестинације. Резултати истраживања у сваком случају могу допринети бољем управљању развојем туризма региона што ће у будућности створити добру позицију у борби са конкуренцијом.

Трећи део анкетног истраживања односио се на имиџ туристичке дестинације кроз вредновање и оцену ресурсних капацитета (природних и културних вредности дестинације) и индиректних туристичких капацитета (туристичке сигнализације, гостољубивости локалног становништва, сигурности и безбедности у дестинацији и друго). Многи аутори сматрају да имиџ неке дестинације или туристичког производа представља његов саставни део, ништа мање значајан од других карактеристика туристичког производа. Одлука о куповини неког производа је последица

функционалних карактеристика датог производа, те представе и стечених ставова које потрошачи имају о производу. Представа коју о некој дестинацији имају туристи настаје на основу сопствених искустава и доживљаја током боравка у тој дестинацији. Мора се истаћи да је стварање имица често повезано са субјективним ставом грађана и турста, са визуелним елементима.

Анкетним истраживањима се покушало утврдити какав став су потрошачи заузели према појединим услугама током боравка у дестинацији, те на основу тога циљ је био утврдити који од испитиваних елемената може да буде сегмент препознатљивости Златиборског региона, или нешто што ће утицати на стварање имица и позитивног става код туриста.

Табела 39: Како бисте оценили природу и окружење дестинације?

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Неодређено	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	8,3%
Задовољан	15	25,0%	3	5,0%	2	0,0%	5	8,3%	10	16,7%
Веома задовољан	45	75,0%	57	95,0%	58	96,7%	55	91,7%	45	75,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Табела 40: Оцените богатство дестинације по питању културних вредности и садржаја

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	8	13,3%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	16	26,7%	11	18,3%	10	16,7%	0	0,0%	10	16,7%
Неодређено	44	73,3%	30	50,0%	42	70,0%	3	5,0%	47	78,3%
Задовољан	0	0,0%	19	31,7%	0	0,0%	12	20,0%	3	5,0%
Веома задовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	45	75,0%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Анализирајући податке из табеле уочава се да су туристи у великом броју случајева веома задовољни природним окружењем дестинације. Није било оних који су на ово питање одговорили негативном оценом. Било је очекивано да ће овај део туристичке понуде бити добро оцењен, будући да је реч о једном простору изузетних природних вредности и карактеристика, захваљујући којим је регион и овладао масовним туризмом.

Највише оцене по питању природног пејзажа добила је туристичка дестинација Златар (чак 96,7% испитаника је овај сегмент оценило највећом оценом), следи Мокра Гора са 91,7% веома задовољних и Тара са 95%. Нешто нижи, али и даље висок проценат

веома задовољних имају Златибор и Прибојска бања, вероватно услед нешто израженије урбанизације, конкретно, самог туристичког центра Златибора, што донекле нарушава пејзаж аутентичне природне средине.

Када су културне вредности и садржаји у питању, слика је нешто измењенија. Може се закључити да су по питању ове понуде очекивања једино испуњена посетиоцима Мокре Горе (75% веома задовољни), док у осталим дестинацијама није било највећих оцена. Највише испитаника овај сегмент оценило је као неодређен, да ли услед лоше пропаганде и доступности, или необавештености и непуњености посетилаца, тек на Златибору њих 73% је дало овакав одговор, на Златару 70% а на Тари 50%. Чак 13% посетилаца, који су ушли у разматрање, културним вредностима и садржајима дестинације дало је најнижу оцену. Овакви подаци само, још једном, упозоравају на неопходност валоризације културних и других вредности којима дестинације и регион не оскудевају, само нису адекватно презентоване. Њихова усмерена и правилна популаризација допринела би комплетирању туристичке понуде читавог Златиборског региона.

Табела 41: Оцена по питању удобности у дестинацији

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	13,3%
Неодређено	12	20,0%	3	5,0%	10	16,7%	1	1,7%	42	70,0%
Задовољан	38	63,3%	10	16,7%	7	11,7%	8	13,3%	8	13,3%
Веома задовољан	10	16,7%	47	78,3%	43	71,7%	51	85,0%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Табела 42: Ваша оцена по питању уређености простора?

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	16,7%
Делимично	5	8,3%	0	0,0%	30	50,0%	0	0,0%	32	53,3%
Неодређено	10	16,7%	15	25,0%	10	16,7%	0	0,0%	15	25,0%
Задовољан	15	25,0%	10	16,7%	12	20,0%	5	8,3%	3	5,0%
Веома задовољан	30	50,0%	35	58,3%	8	13,3%	55	91,7%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Удобност боравка у дестинацији питање је које подразумева све врсте услуга које чине да се туристи осећају пријатно и удобно у туристичком месту. Питање се заправо тиче самог субјективног осећаја сваког туристе и његовог поимања боравка у туристичкој дестинацији. Незадовољних је било само у Прибојској бањи и то 3,3%, док су најниже оцене изостале у осталим дестинацијама. Доминирају веома задовољни и задовољни посетиоци, тачније на Златибору њихово учешће је 81%, на Тари 95%, Златару 83,4%, а у Мокрој Гори чак 98,3% укупних посетилаца узетих у разматрање. Прибојска бања није имала веома задовољних посетилаца по питању ове услуге, те се само 8% изјаснило као задовољни.

Вероватно да је управо велики део удобности у дестинацији пројекција њене уређености, инфраструктурне, комуналне и друге. Добијени подаци иду у прилог овој тврдњи јер, опет најниже оцене долазе од испитаника из Прибојске бање (свега 5% је задовољно, а остали су незадовољни и неопредељени), док је учешће веома задовољних на дестинацији Мокра Гора чак 91,7%. И у осталом посматраном делу Златиборског региона овај сегмент оцењен је високим оценама изузев Златара где је 50% посетилаца делимично задовољно.

Табела 43 : Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	1	1,7%	7	11,7%	0	0,0%	5	8,3%
Делимично	5	8,3%	10	16,7%	42	70,0%	0	0,0%	42	70,0%
Неодређено	15	25,0%	37	61,7%	11	18,3%	1	1,7%	10	16,7%
Задовољан	35	58,3%	12	20,0%	0	0,0%	18	30,0%	3	5,0%
Веома задовољан	5	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	41	68,3%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Табела 44: Оцените доступност туристичких излета

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	4	6,7%	0	0,0%	2	3,3%
Делимично	14	23,3%	38	63,3%	41	68,3%	0	0,0%	13	21,7%
Неодређено	41	68,3%	20	33,3%	15	25,0%	10	16,7%	45	75,0%
Задовољан	5	8,3%	2	3,3%	0	0,0%	38	63,3%	0	0,0%
Веома задовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	20,0%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Табела 45: Оцените туристичку сигнализацију

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	23	38,3%	27	45,0%	2	3,3%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	17	28,3%	23	38,3%	10	16,7%	0	0,0%	9	15,0%
Неодређено	20	33,3%	9	15,0%	38	63,3%	12	20,0%	41	68,3%
Задовољан	0	0,0%	1	1,7%	10	16,7%	20	33,3%	10	16,7%
Веома задовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	28	46,7%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Један део туриста који су анкетирани имали су прилике да посећују дестинацију по други пут, а велики број њих је у Златиборском региону био и више пута, те су отуда имали увид у атрактивност садржаја који дестинација нуди. Очекивања туриста по овом питању највише су остварена у Мокрој Гори, где је учешће веом задовољних и задовољних 98,3%, делимично на Златибору са учешћем задовољних од 66,6%. Атрактивност садржаја у дестинацијама Златар и Прибојска бања посетиоци су оценили веома ниским оценама, односно чак 88,7% туриста на Златару је незадовољно и делимично задовољно, а учешће ове категорије у Прибојској бањи је 78,3%.

Оцена доступности излета и туристичке сигнализације негде као да се преклапа, тим пре што необавештен и правилно усмерен туриста нема жељу и вољу за померањем из места смештаја. Добро организовани и изрекламирани излети повећавају ванпансионску потрошњу посетилаца и повећавају могућност поновног враћања туриста у неку од виђених дестинација региона. На овај начин најбоље се врши популаризација природних и културних вредности, које још увек на туристичком тржишту нису популаризоване као самосталне туристичке вредности, али имају потенцијала да то постану. Активан одмор, у који спадају и излетничка путовања све је популарнији међу савременим туристима, али са друге стране, захтева добру организацију, осмишљен маркетинг и прикладну инфраструктуру.

Највећи број анкетираних посетилаца није задовољан овим сегментом понуде, изузев на простору Мокре Горе. Велика регионална неуједначеност по питању промета туриста кроз оживљавање излета могла би се умањити, што је један од главних задатака потенцијалне менаџмент организације на нивоу целог Златиборског региона.

Добра туристичка сигнализација неизоставан је сегмент великог броја туристичких производа дестинације, па је отуда потреба за њеним усавршавањем на нивоу свих посматраних локалитета крајње неопходна.

Табела 46: Оцена степена чистоће дестинације

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	13	21,7%	15	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	16,7%
Делимично	10	16,7%	5	8,3%	8	13,3%	0	0,0%	18	30,0%
Неодређено	32	53,3%	22	36,7%	10	16,7%	1	7,0%	32	53,3%
Задовољан	5	8,3%	18	30,0%	20	33,3%	17	28,3%	0	0,0%
Веома задовољан	0	0,0%	0	0,0%	22	36,7%	42	70,0%	0	0,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Урађено на основу анкетног истраживања

Чистоћа дестинације такође је веома важан елемент њеног имиџа и у великој мери утиче на стварање ставова туриста о дестинацији, било позитивних, било негативних. Највећи број анкетираних на Златибору дало је оцену 3, тачније од 60 анкетираних њих 32, на тари овакво мишљење има 22 посетиоца, а у Прибојској бањи 32. Нешто задовољнији хигијеном дестинације су анкетирани на Златару, где је њих 44 од 60 анкетираних задовољно и веома задовољно, а број са оваквим ставом у Мокрој Гори је још већи и износи 59 испитаника (98,3%).

Табела 47: Оцените гостољубивост локалног становништва

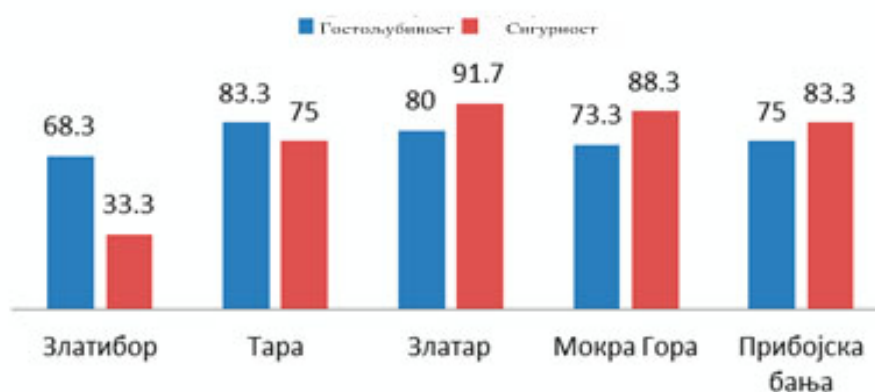
Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Неодређено	9	15,0%	2	3,3%	2	3,3%	4	7,0%	0	0,0%
Задовољан	10	16,7%	8	13,3%	10	16,7%	12	20,0%	15	25,0%
Веома задовољан	41	68,3%	50	83,3%	48	80,0%	44	73,3%	45	75,0%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Табела 48: Да ли дестинација пружа сигурност боравка туристима

Степен задовољства	Златибор	%	Тара	%	Златар	%	М. Гора	%	П.бања	%
Незадовољан	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Делимично	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Неодређено	1	1,7%	5	8,3%	0	0,0%	0	7,0%	2	3,3%
Задовољан	39	65,0%	10	16,7%	5	8,3%	7	11,7%	8	13,3%
Веома задовољан	20	33,3%	45	75,0%	55	91,7%	53	88,3%	50	83,3%
Укупно	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Оно по чему је Златиборски регион познат јесте гостољубивост становништва, те су туристи анкетирани и по том питању. Људски фактор у туризму је најбитнији и може у целости да игра одлучујућу улогу у развоју туризма. Најбитније је напоменути, а што доказују и анализе анкете, да су туристи углавном задовољни односом са локалним становништвом. У највећем броју случајева дали су највећу оцену. Имиц дестинације може да се базира управо на овој чињеници. Везујући се за претходну чињеницу о љубазности становништва, постављено је питање колико и да ли се туристи осећају сигурно у дестинацији током боравка у њој. Подаци у табели показују позитивне оцене у прилог сигурности и поред чињенице да се налазе у транзитном пограничном, подручју, поприлично уздрманом деведесетих година у негативном контексту.

Графикон 11: Процент веома задовољних посетилаца Златиборског региона по питању гостољубивости и сигурности по дестинацијама



Урађено на основу анкетног истраживања

Након детаљног увида у оцене и процентуалне вредности обрађених анкетних питања у вези са појединим туристичким услугама, реално је сагледати стање у смислу минималних и максималних вредности (оцена) датих услуга, за свих пет посматраних локација, те их реално упоредити и дефинисати које од услуга стоје на доброј позицији, а које је потребно дефинитивно побољшати у циљу побољшања пословања и очувања позиције на туристичком тржишту. За те потребе урађена је дескриптивна анализа са минималном, максималном и просечном оценом за дате услуге, као и стандардном девијацијом, као и увид у то у ком просеку елементи одступају од аритметичке средине узорка испитивања.

Табела 49: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Златибор

Тип услуге	Н	минимум	максимум	Просек
Колико сте задовољни локацијом смештајног објекта у ком сте одсели?	60	1	5	3,816
Оцените задовољство по питању уређености објекта.	60	3	5	4,46
Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајним објектима	60	3	5	4,3
Хигијенски услови смештаја и других просторија	60	3	5	4,683
Оцена квалитета и асортимана хране	60	1	4	2,8
Оцена професионалности и рада запослених у смешт. и угост. Објектима	60	3	5	4,5
Оцена природног окружења дестинације	60	4	5	4,75
Оцена богатства дестинације по питању културних вредности и садржаја	60	2	3	2,733
Оцена по питању удобности дестинације	60	3	5	3,966
Ваша оцена по питању уређености простора.	60	2	5	4,16
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?	60	2	5	3,666
Оцените доступност туристичких излета	60	2	4	2,85
Оцените туристичку сигнализацију дестинације	60	1	3	1,95
Оцена степена чистоће дестинације	60	1	4	2,48
Оцените гостољубивост локалног становништва	60	3	5	4,53
Да ли се осећате сигурно током боравка у дестинацији?	60	3	5	4,31

Урађено на основу анкетног истраживања

У табели 48 може се уочити стање туристичке услуге у понуди туристичке дестинације Златибор. Услуге које се тичу самог смештаја и удобности боравка генерално посматрајући су на једном добром нивоу, јер носе просечне оцене изнад четири, што наравно не значи да ове услуге не треба константно побољшавати и прилагођавати новонасталим захтевима на променљивом туристичком тржишту.

Туристичке услуге које дефинитивно треба побољшати су оне које се тичу самог рекламног материјала, у боље презентације културних вредности и садржаја, и побољшања излетничког туризма у околне дестинације (промоција излета и туристичка сигнализација). У том смислу неопходно је више радити и на еколошком сегменту дестинације, која је оцењена веома ниском оценом (2,48), што у условима савременог туризма може бити велика кочница развоја.

Табела 50: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Тара

Тип услуге	Н	Минимум	максимум	Просек
Колико сте задовољни локацијом смештајног објекта у ком сте одсели?	60	3	5	4,2
Оцените задовољство по питању уређености објекта.	60	2	5	4,083
Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајним објектима	60	3	5	4,566
Хигијенски услови смештаја и других просторија.	60	3	5	4,433
Оцена квалитета и асортимана хране	60	1	4	2,433
Оцена професионалности и рада запослених у смешт. и угост. Објектима	60	3	5	4,033
Оцена природног окружења дестинације	60	4	5	4,95
Оцена богатства дестинације по питању културних вредности и садржаја	60	2	4	3,133
Оцена по питању удобности дестинације	60	3	5	4,733
Ваша оцена по питању уређености простора.	60	3	5	4,33
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?	60	1	4	3,816
Оцените доступност туристичких излета	60	2	4	2,4
Оцените туристичку сигнализацију дестинације	60	1	4	1,733
Оцена степена чистоће дестинације	60	1	4	2,71
Оцените гостољубивост локалног становништва	60	3	5	4,8
Да ли се осећате сигурно током боравка у дестинацији?	60	3	5	4,66

Урађено на основу анкетног истраживања

Када је планина Тара у питању, ситуација је слична као и на Златибору, тачније изузев нешто лошијих оцена по питању локације смештајних објеката и њихове уређености, могло би се закључити да овај сегмент услуга задовољава посетиоце, како по питању удобности боравка, тако и хигијене смештаја, али и професионалности запослених.

Понуда, асортиман и квалитет хране је као и у осталим дестинацијама оцењен нешто нижом оценом (2,433), што због недостатка аутентичних ресторана и понуде у њима, што због великих очекивања посетилаца, који имају изузето лепу и повољну слику по питању гастрономије овог краја.

Подаци показују да је пропагандна и маркетиншка делатност и овде делимично заказала, посматрајући релативно ниске оцене по питању доступности излета и туристичке сигнализације (2,4 и 1,73). И овде, као и на осталим дестинацијама, велика замерка туриста је релативно лоша хигијена дестинације, која нарочито долази до изражаја у веома високом оценом вреднованом природном окружењу (4,95).

Посебан куриозитет представља показатељ који се односи на степен сигурности туристе током боравка у дестинацији, који је оцењен оценом 4,66, а ако се узме у обзир да се ради о пограничном подручју, до скоро захваћеном ратним недаћама, јасно је колики је успех менаџмента дестинације и локалног становништва.

Табела 51: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Златар

Тип услуге	Н	минимум	максимум	Просек
Колико сте задовољни локацијом смештајног објекта у ком сте одсели?	60	3	5	4,566
Оцените задовољство по питању уређености објекта.	60	1	3	1,516
Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајним објектима	60	2	4	2,866
Хигијенски услови смештаја и других просторија	60	3	5	3,533
Оцена квалитета и асортимана хране	60	1	4	2,65
Оцена професионалности и рада запослених у смешт. и угост. Објектима	60	3	5	4,266
Оцена природног окружења дестинације	60	4	5	4,966
Оцена богатства дестинације по питању културних вредности и садржаја	60	1	3	2,566
Оцена по питању удобности дестинације	60	3	5	4,55
Ваша оцена по питању уређености простора.	60	2	5	2,96
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?	60	1	3	2,066
Оцените доступност туристичких излета	60	1	3	2,186
Оцените туристичку сигнализацију дестинације	60	1	3	2,933
Оцена степена чистоће дестинације	60	2	5	3,933
Оцените гостољубивост локалног становништва	60	3	5	4,766
Да ли се осећате сигурно током боравка у дестинацији?	60	4	5	4,916

Урађено на основу анкетног истраживања

Недовољно инвестирања последњих година, па и деценија, у ову дестинацију, можда се највише одразило на њену инфраструктуру. Подаци добијени анкетом само потврђују ову тврдњу, јер осим локације смештајних објеката, која је добила веома високу оцену (4,566), остали сегменти смештаја оцењени су као веома лоши. Приватизација и улагања, како у „РХ центар“ тако и у хотел Панорама, нешто је што је планирано Мастер планом дестинације, а по ставовима испитаника и неопходно у циљу опстанка на туристичком тржишту.

Оно што свакако указује на оправданост будућих инвестиција, јесте веома високо оцењено природно окружење 4,966, гостољубивост локалног становништва (4,766), и

сигурност боравка у дестинацији (4,916). Да је напред наведено веома битно посетиоцима, говори и податак да су свеобухватну удобност дестинације оценили са 4,55, и ако нису презадовољни неким додатним садржајима, како културним тако и атрактивним, које неопходно унапредити.

Табела 52: *Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Мокра Гора*

Тип услуге	Н	минимум	максимум	просек
Колико сте задовољни локацијом смештајног објекта у ком сте одсели?	60	3	5	4,5
Оцените задовољство по питању уређености објекта.	60	3	5	3,683
Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајним објектима	60	3	5	4,633
Хигијенски услови смештаја и других просторија	60	4	5	4,783
Оцена квалитета и асортимана хране	60	2	5	4,366
Оцена професионалности и рада запослених у смешт. и угост. Објектима	60	3	5	4,516
Оцена природног окружења дестинације	60	4	5	4,9166
Оцена богатства дестинације по питању културних вредности и садржаја	60	3	5	4,7
Оцена по питању удобности дестинације	60	3	5	4,833
Ваша оцена по питању уређености простора.	60	4	5	4,91
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?	60	3	5	4,666
Оцените доступност туристичких излета	60	3	5	4,033
Оцените туристичку сигнализацију дестинације	60	3	5	4,266
Оцена степена чистоће дестинације	60	3	5	4,683
цените гостољубивост локалног становништва	60	3	5	4,666
Да ли се осећате сигурно током боравка у дестинацији?	60	4	5	4,883

Урађено на основу анкетног истраживања

Ако је судећи по утиску који је Мокра Гора оставила на посетиоце, она је бар у овом тенутку, најсветлији пример туризма Златиборског региона. Чињеница је да се ради о једној релативно новој туристичкој дестинацији. Правилним и креативним менаџментом, уз прелепо природно окружење и пријатно локално становништво, дестинација је за изузетно кратак временски период постала веома тражена и цењена, на шта указује промет туриста (посебно страних), посматрајући оцене испитаника наше анкете.

Просечне оцене свих услуга које су узете у анализи (изузев уређености смештајних објеката 3,681) веома су високе, чак у највећем броју случајева и изнад 4,5.

Добри смештајни услови уз квалитетну и професионалну услугу и понуду гастрономских специјалитета, нешто је што је свакако испунило очекивања посетилаца.

Велика концентрација културних вредности и садржаја, уз изузетно природно окружење, издвојило је ову дестинацију од осталих, будући да се ради о релативно малом простору, богатог и разноврсног садржаја. Богатство и доступност културним вредностима и садржајима једино је овде оцењена високом оценом 4,7. Свакако је за похвалу и оцена степена чистоће дестинације, будући да је она за Мокру Гору далеко већа од оцена осталих дестинација Златиборског региона.

Табела 53: *Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Прибојска бања*

Тип услуге	Н	минимум	максимум	просек
Колико сте задовољни локацијом смештајног објекта у ком сте одсели?	60	4	5	4,7
Оцените задовољство по питању уређености објекта.	60	1	5	3,266
Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајним објектима	60	2	5	3,783
Хигијенски услови смештаја и других просторија	60	1	4	2,983
Оцена квалитета и асортимана хране	60	1	4	2,01
Оцена професионалности и рада запослених у смешт. и угост. Објектима	60	2	5	4,35
Оцена природног окружења дестинације	60	3	5	4,666
Оцена богатства дестинације по питању културних вредности и садржаја	60	2	4	2,883
Оцена по питању удобности дестинације	60	1	4	2,933
Ваша оцена по питању уређености простора.	60	1	4	2,183
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?	60	1	4	2,183
Оцените доступност туристичких излета	60	1	3	2,666
Оцените туристичку сигнализацију дестинације	60	2	4	3,166
Оцена степена чистоће дестинације	60	1	3	2,7
Оцените гостољубивост локалног становништва	60	4	5	4,75
Да ли се осећате сигурно током боравка у дестинацији?	60	3	5	4,666

Урађено на основу анкетног истраживања

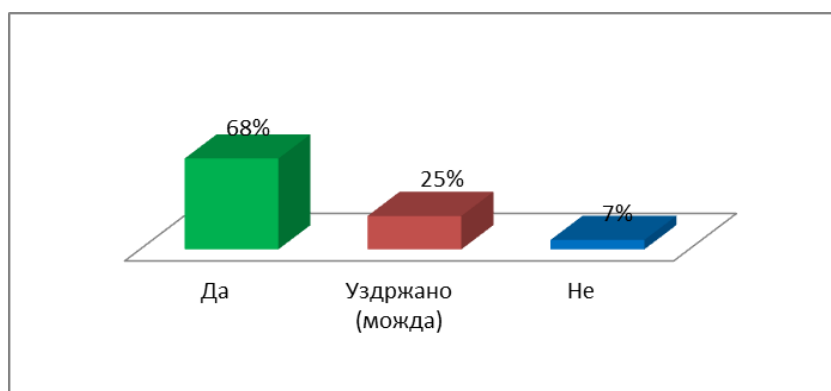
У табели 52 може се уочити стање туристичких услуга и вредности Прибојске бање. О природним вредностима овог краја било је речи раније и одговори испитаника, који су оценом 4,666, још једном показали да се ради о ретком и вредном простору, у том смислу. Међутим, јасно је, то није довољно за развој туризма у свременом смислу. Неопходно је пуно уложити, пре свега, у обнову, реконструкцију и модернизацију

смештајних и угоститељских капацитета, оцењених у неким случајевима, као што је хигијена смештаја, оценом и испод 3.

Још већи напори и улагања неопходни су у подизању дестинације на прихватљив и тражен туристички ниво. Ово се, пре свега, односи на уређење простора (оцењено са 2,183) и побољшање његове чистоће (2,7), те увођење атрактивних садржаја, културних и излетничких дешавања и промоције у сваком смислу.

Туристи који су својеволјно учествовали у истраживању имали су могућност да се изјасне и о томе да ли би поново посетили дестинацију и да ли би дестинацију препоручили својим пријатељима? Резултати, након анализе анкете, су следећи: већи део посетилаца (68%) има намеру поновног доласка у дестинацију, што потврђују и многи који се враћају (по овој анкети учешће оних који су више од један пут у Златиборском региону је 74%. Свега 7% испитаника изјаснило се негативно по питању поновне посете.

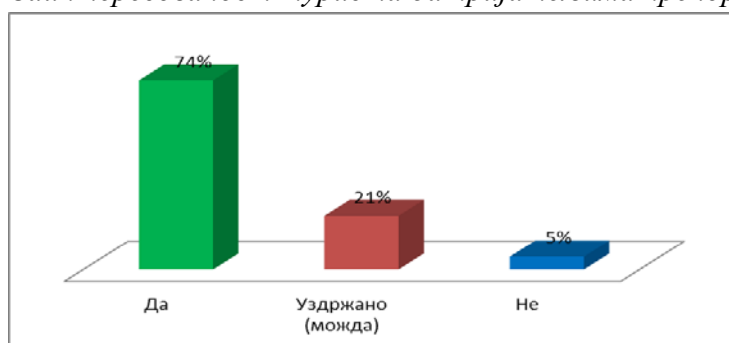
Графикон 12: Заинтересованост туриста за поновни долазак(%)



Урађено на основу анкетног истраживања

Одговор на друго питање о томе да ли би дестинацију препоручили пријатељима углавном је био позитиван, упркос јасним замеркама израженим кроз анкету. Препорука пријатеља је у 24% случајева определила посетиоце да дођу баш у овај крај, па не чуди податак да се 74% анкетираних определило за потврдан одговор, а само 5% за се изјаснило негативно.

Графикон 13: Заинтересованост туриста да пријатељима препоруче дестинацију



Урађено на основу анкетног истраживања

Добијени индикативни подаци омогућили су идентификацију могућих релевантних елемената који би могли утицати на имиџ Златиборског региона и

перцепцију дестинације у свести туриста. Осим наведених резултата, спроведено истраживање указује на могућност формирања слике о Златиборском региону: ради се о дестинацији у којој туристи угодно и радо бораве, изузетних природних атракција и ресурса, гостољубиве средине која улива сигурност, са добрим смештајним и угоститељским потенцијалима... Веома задовољни туристи су посебно издвојени да се истакну сви елементи квалитета у време анкетања, али и елементи који се могу унапредити и додатно развијати. Потенцијали и вредности су велике и само права и благовремена стратегија за релативно кратко време може их ставити у функцију савременог и развијеног туризма, чему Златиборски регион, разумљиво, тежи.

3. ОБИМ, ДИНАМИКА И СТРУКТУРА ТУРИСТИЧКОГ ПРОМЕТА

У оквиру ширег истраживања у туризму, потребно је анализирати досадашњи степен развоја туризма, што подразумева осврт на обим, структуру и динамику туристичког промета и број остварених ноћења. Ти показатељи могу да у погледу управљања развојем туризма омогуће и разумевање основних разлога и предности подручја Златиборског региона, који су допринели тренутном стању. На основу тога могуће је планирати даљи развој и унапређење туристичке понуде, у циљу повећања свих економских димензија туризма у Региону.

Претходно је констатовано да Златиборски регион поседује бројне природне и антропогене ресурсе за туристички развој. Сви услови, географски положај са морфолошким, климатским и биогеографским особеностима, упућују на чињеницу да се могу развијати скоро сви облици туризма. Досадашњи степен развоја указује на вишеструке ефекте туризма на укупан привредни и друштвени живот и развој.

Број посетилаца на Регионалном нивоу одређује се сабирањем посетилаца на основу пријава у хотелима и приватном смештају и мора му се приступити опрезно из више разлога. Број страних туриста би мога да буде тачнији од броја домаћих, због чињенице да је до 2009. године било обавезно њихово пријављивања полицијској управи, док број домаћих туриста у приватном смештају није поуздан услед великог броја непријављених гостију, као и приватних посета са друге стране. У прилог овој тврдњи иду и процене туристичке организације Златибор по којима је укупно остварени број ноћења на Златибору 2,5 пута већи од званичног туристичког промета објављеног од стране Републичког завода за статистику.

Укупан број посетилаца је показивао тренд раста, који у периоду 2007-2008 почиње да стагнира (табела 54), док у периоду 2008-2009. бележи пад. До 2008. укупан број посетилаца повећао се за 21,2% од 2003. године, са великим скоком од 233% у случају страних туриста. Услед овога удео страних туриста је порастао у укупном збиру са 4,48% колико је износио 2003. на 12,06% у 2009. години.

Табела 54: Број туриста по општинама региона у периоду 2004-2009.године

	Чајетина	Б.Башта	Ужице	Н.Варош	Пожега	Прибој	Ариље	Пријепо.	Косјер.
2004.	91.757	45.477	42.580	14.998	3.090	4.225	905	9.436	6.750
удео %	41,85%	20,74%	19,42%	6,83%	1,4%	1,92%	0,41%	4,3%	3,08%
2005.	87.875	55.630	36.866	14.958	3.694	3.828	2.508	3.191	2.148
2006.	85.102	45.296	40.151	19.337	6.965	4.062	4.123	3.580	2.284
2007.	107.541	60.111	41.590	15.778	6.976	4.270	4.772	3.736	2.411
2008.	109.428	61.229	35.795	15.393	106.440	5.097	4.279	5.203	4.482
2009.	98.811	48.807	43.888	11.674	8.119	3.756	3.323	3.038	2.156
удео %	44,19%	21,83%	19,63%	5,22%	3,63%	1,68%	1,49%	1,36%	0,97%
Ранг	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Извор: Републички завод за статистику

Значајне разлике уочиљеве су у развијености туризма по појединачним општинама, са Чајетином као лидером међу општинама Региона. Број долазака то најјасније илуструје: са бројем од 98.811 долазака у 2009. години Чајетина је учествовала са 44,19% у укупном броју посетилаца, Бајина Башта и Ужице имају сличан број посетилаца, док Косјерић има далеко најмањи удео.

У наставку ћемо анализирати основне одлике туристичког промета у туристичким дестинацијама Ариље, Бајина Башта, Косјерић, Нова Варош, Пожега, Прибој, Пријеполје, Ужице и Чајетина, које чине Златиборски регион.

Ариље: Број долазака туриста у општини Ариље у посматраном периоду увећао се четири пута са најизраженијим скоком у периоду 2005- 2006. година. Међутим, чак и у највећој вредности оствареној 2007. године, чини свега 2,7% укупног броја гостију и 1,2% оствареног броја ноћења на нивоу региона. Приметан је и благи пораст учешћа страних гостију од 2%. Ариље бележи најкраћу просечну дужину боравка у Златиборском региону.

Табела 55: Број долазака туриста у периоду 2002-2009. године у Општини Ариље

Индикатор	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
Број туриста	2508	4123	4772	4279	3323
Број ноћења у туристичким објектима	3945	9189	9549	10470	7450
Укупан број хотела и пансиона	1	1	1	1	1
Укупан број сеоских домаћинстава	1	1	/	2	10
Број туристичких лежаја	120	120	120	128	158
Број ресторана	8	6	6	5	7

Извор: Републички завод за статистику

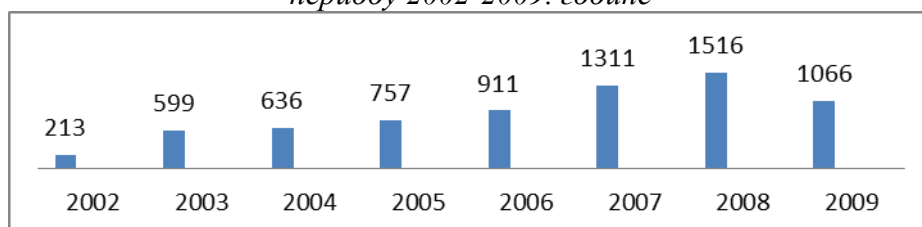
Бајина Башта: На територији општине Бајина Башта налази се Национални парк Тара, као веома популарна туристичка дестинација Србије, па отуда туристички промет ове општине великим делом одскаче од осталих општина Региона, изузев

општине Чајетина. На основу података из табеле може се закључити да туристички промет у посматраном периоду варира, а као узрок се може узети пораст броја долазака и ноћења у дечијем одмаралишту Митровац, популарном одредишту дечијег екскурзионог туризма. У структури туриста доминирају домаћи гости којих је 2005. године било чак 98% од укупног броја посетилаца. Број страних гостију је у сталном порасту са 1,8% (2004.) на 3,8% (2008.), али је то још увек занемарљиво учешће, ако се посматра просек за планинска места у Србији који износи 9%. Дужина боравка домаћих гостију је у сталном паду и износи у 2008. години 3,5 дана што је равно Републичком просеку, а 2005. године износила је 4,2 дана.

Косјерић: Општина Косјерић од 2004. године, када је имала највећи број посетилаца у посматраном периоду (3,08% укупног туристичког промета) бележи сталан пад броја туриста да би 2009. године остварила минималних 0,97% укупног туристичког промета Региона. Године 2008. забележен је скок укупног броја туриста са посебним акцентом на пораст броја домаћих посетилаца, а иста година бележи и рекордан број ноћења на нивоу општине у посматраном периоду.

Нова Варош: Општина Нова Варош са планином Златар, као потенцијалном дестинацијом на туристичком тржишту Србије, премда учествује са 5,22% у укупном промету, бележи углавном пад туристичког промета у посматраном периоду. Број ноћења гостију у општини Нова варош у 2008. години бележи лаган раст, упркос незнатном паду броја доласка туриста. Број страних туриста бележи константан раст. Највећи промет остварен је 2006. године и износио је 8% промета Округа. Остварен туристички промет мерен бројем долазака је на четвртом месту на нивоу Округа. Просечна дужина боравка домаћих туриста је, уз општину Косјерић, највећа у посматраном подручју и изнад је просечне дужине боравка у планинским местима (углавном захваљујући здравственом туризму) и бележи константан раст.

Графикон 14: Број долазака страних туриста у Општину Нова Варош у периоду 2002-2009. године



Извор: Републички завод за статистику

Пожега: У односу на остале општине Региона, а на основу посматраних параметара из табеле, рангирана је на петом месту, испред Прибоја и Ариља, а иза популарних туристичких дестинација Златибора и Таре, у општинама Чајетина и Бајина Башта. Од 2004. године општина Пожега бележи константан раст броја туриста са израженим скоком 2006. и 2008. године, која се показала као година са највећим прометом туриста у шест од девет посматраних општина.

Прибој: Општина Прибој учествује са 1,68% долазака и 3,6% у укупном броју ноћења у читавој области. Највећа вредност свих посматраних параметара туристичког промета у општини Прибој – број долазака, број ноћења, учешће страних туриста у укупном броју туриста и просечна дужина боравка туриста остварена је у 2008. години. Прибој бележи највећи раст броја долазака страних туриста од свих општина у 2007. години, и у општини су у 2007. и 2008. години остварене највеће просечне дужине боравка страних туриста у Златиборском региону.

Табела 56: Промет туриста Општине Прибој у 2008. години

Назив објекта	Број долазака			Број ноћења		
	свега	домаћи	старни	свега	домаћи	страни
Хотел „Лим“	3.513	2.841	672	12.656	9.736	2.920
РХ центар Прибојска бања	1.586	1.108	477	15.850	11.080	4.770
Манастир Св. Никола *	81.563	-	-	-	-	-
Укупан бр. Посетилаца	86.661	3.949	1.149	28.506	20.816	7.690

Извор: ТО Прибој

*За Манастир Св. Никола постоје подаци о доласку, али не и структури посетилаца

Пријепоље: Општина Пријепоље учествује у туристичком промету у 2009. години са 1,36%. Највећи број долазака туриста забележен је 2004. године. У наредном периоду туристички промет бележи у просеку свега 40% промета оствареног 2004. године. Пресечна дужина боравка иностраних и домаћих туриста је испод просека Златиборског округа (просечна дужина боравка домаћих туриста у округу је 4 дана, а страних туриста 3,3 дана). Учешће страних гостију у укупном броју гостију је, као и у општинама Прибој и Косјерић, у релативном износу највеће на нивоу региона.

Ужице: Град Ужице представља градски и административни центар Златиборског округа и са 18% учествује у туристичком промету округа. После Чајетине и Бајине Баште остварује највећи број долазака и ноћења туриста. Ужице бележи пад броја долазака 2005. године. Истовремено, Ужице у 2008. години бележи највећи број старних туриста у посматраном периоду. Просечна дужина доласка гостију је у складу са просечном дужином боравка туриста у градским језгрима у Србији (Београд 2,2 дана).

Чајетина: Општина Чајетина са планином Златибор, као једном од кључних дестинација планинског туризма у Србији учествује са 44,2% промета Златиборског округа и 6,35% промета Републике Србије. Индекс раста 2008/2003 је 140, а благе варијације у промету, уколико се као индикатор користи ланчани индекс, присутне су 2005. и 2006. године. У 2007. година бележи раст од 128 индексних поена у односу на 2006, који је готово на истом нивоу остварен и у 2008. години. У структури туриста у 2008. години, са 13% учествују старни туристи, што је више од просека за планинска места у Републици Србији, који износи 9% и знатно је испод републичког просека који износи 28% (извор ТОС). Од свих планинских места у Србији, Златибор је, остварио највећи број ноћења 2008. године. Туристичке дестинације које су оствариле већи број ноћења од Златибора су град Београд и Врњачка Бања. По броју остварених ноћења страних туриста у 2008. години Златибор је трећем месту у Републици (већу вредност остварили су градски центри Београд и Нови Сад). Просечна дужина боравка је 4 дана што одговара просечној дужини боравка у планинским местима у Србији.

Табела 57: Укупан број ноћења и просек ноћења у Златиборском региону

Година	Укупан број посетилаца	Просек ноћења	Домаћи туристи	Просек ноћења – домаћи туристи	Страни туристи	Просек ноћења – страни туристи
2003.	944.052	4,7	907.708	4,7	36.344	3,7
2004.	883.425	4,0	843.745	4,0	39.680	3,2
2005.	915.829	4,0	877.246	4,2	38.583	2,5
2006.	920.612	3,9	871.362	4,0	49.250	2,9
2007.	1.051.449	3,9	977.175	4,0	74.274	2,9
2008.	1.039.032	3,8	953.924	3,9	85.108	2,9
2009.	957.689	3,7	873.631	3,8	84.058	2,8
2010.	905.591	3,5	812.113	3,4	93.478	2,9
2011. (6 месеци)	505.756		460.541		45.215	

Извор: Републички завод за статистику

Просечна дужина боравка у Златиборском региону показује константно опадање од 2003. године, када је износила 4,7 ноћи до 3,5 ноћи у 2010. години. Просек дужине боравка страних туриста је такође опао са 3,7 ноћења у 2003. на 2,9 током 2010. године. После 2007. и 2008. године, када је број ноћења прелазео милион, у 2009. години дошло је до пада туристичког промета и по броју туриста и по броју ноћења.

Извесно је да је на овакве резултате делимично утицала светска економска криза, али ови подаци би могли да буду и показатељ све већег незадовољства туриста садржајем и квалитетом туристичке понуде (смештајни капацитети), а нарочито саобраћајном неприступачношћу дестинације.

Током 2010. повећан је укупан број туриста, док се број ноћења и даље смањује, посебно је то изражено код домаћих посетилаца, који чине највећи удео у укупном броју туриста. Подаци за првих 6 месеци ове године показују тенденцију пораста укупног туристичког промета (како броја посетилаца, тако и броја ноћења).

Највећи број туриста који долазе у Златиборски регион су домаћи туристи. Удео страних туриста је и даље мали (3-5%).

Тржишно посматрано, јасно је да развој туризма првенствено зависи од домаћих посетилаца. Постоји велики диспарат у броју ноћења у Општини Чајетина и броја у осталим општинама Региона. Евидентно је да Златибор, као кључна дестинација регије, нема улогу генератора пораста броја долазака и ноћења у осталим општинама Региона, и да ниједна општина у окружењу не валоризује бенефите које нуди близина овако атрактивне туристичке дестинације. У целој области, па и на Златибору, приметна је стагнација и пад броја ноћења и долазака туриста. Задатак је менаџмента туристичке дестинације и туристичке привреде, да предузимају све потребне мере у циљу промене постојећег стања.

4. КОМЕРЦИЈАЛИЗОВАНИ ТУРИСТИЧКИ ПРОИЗВОДИ

Туристички производ се може схватити као укупност материјалних и нематеријалних елемената туристичке понуде једне туристичке дестинације намењене туристичком тржишту.

Постоји велики број теоретских схватања о туристичком производу. Може се констатовати да је туристички производ појединачни (парцијални производ) елемент произвођача на страни туристичке понуде (хотелски туристички производ, ресторански туристички производ, музејски туристички производ итд) или функционални спој више таквих елемената (интегрисани производ), при чему се његово коначно уобличавање постиже избором и миксирањем тих елемената које за дато географско подручје врше сами туристи. Купац сам бира елементе понуђене као туристички производ, тј. он сам „склапа“ туристички производ за себе, у зависности од својих финансијских могућности, афинитета, и друго.

Да би се туристички производ успешно пласирао на туристичко тржиште, он мора имати све одлике квалитета, разноврсности, посебности и других карактеристика, јер је савремена туристичка тражња врло софистицирана и захтевна, туристичко тржиште врло ћудљиво, а конкуренција врло присутна и агресивна. Дакле, сваки туристички производ дестинације је један композитни производ састављен од одређеног броја елемената, као његових саставних делова и то:

- **Атрактивности** (атрактивни фактори) који подразумевају скуп различитих елемената природних и друштвених атрактивности.
- **Пристапачности** (комуникативни фактори) који се односе на географску и економску дистанцу. Они подразумевају удаљеност, односно близину емитивном тржишту, изражену у километрима или дужини путовања, трошкове које тражња подноси да би доспела до дестинације, под пристапачношћу се, такође, подразумева и укупна развијеност саобраћајне инфраструктуре између тражње и дестинације као и квалитет и квантитет саобраћаја унутар саме туристичке дестинације.
- **Услови за боравак** (рецептивни фактори) подразумевају све елементе који чине туристичку понуду. Ради се о читавом спектру услуга из домена смештаја, исхране, забаве, разоноде, рекреације и друго.

Посматрано очима туристе, интегрисани туристички производ је његово укупно искуство на туристичкој дестинацији, а у вези са сва три поменута елемента туристичког производа. Управо из овог разлога успешност туристичког производа зависи од степена задовољстава туристе- потрошача.

С обзиром на хетерогеност туристичке тражње, туристичка дестинација и туристичко предузеће креирају низ различитих туристичких производа које нуде тржишту. Свака туристичка дестинација треба да испрофилира више специфичних производа по којима ће бити препознатљива и конкурентна на туристичком тржишту. При томе треба имати у виду да, као и сваки други производ, и туристички производ пролази кроз неколико фаза животног циклуса: фазу увођења на тржиште, фазу раста, фазу зрелости и стагнације и на крају фазу пада (или ревитализације). Менаџмент дестинације, односно предузећа, ценом и промоцијом, као и другим маркетиншким инструментима, делује у појединим фазама туристичког производа, како би у сваком тренутку са успехом управљао његовим пласманом, тј. продајом на тржишту.

Златиборски регион је познат широм Србије, као популарна туристичка дестинација, углавном захваљујући импресивној природи и различитим атракцијама.

Водеће туристичке дестинације Региона су планине Златибор, Златар, и планина Тара са подручјем Националног парка Тара. Златибор и Златар се као јединствене туристичке дестинације квалификују као планински зимско-летњи ресорт у кластеру

Западна Србија. Због својих природних ресурса: падине планина погодне за изградње скијалишта, панорамски путеви на вододелницама сливова, велике пашњачке зоне, велики шумски комплекси, врела и извори, спелеолошки објекти, заштићена природна добра, ваздушне бање Златибор и Златар, као и специјални резерват природе, Увац. Велики природни потенцијал представљају и реке Дрина, Лим, Увац и Рзав са својим кањонима и клисурама, и бројна језера (Перућац, Златарско, Радојинско језеро, Врутци, Заовинско, Рибничко језеро, и друга).

Туристички производи са највећим пословним потенцијалом су производи повезани са коришћењем природе и екотуризма, здрављем, руралним туризмом, културним туризмом, речним курзингом, као и пословним туризмом, и МІСЕ-ом.

4.1. ПЛАНИНЕ И ЈЕЗЕРА (*Mountain & Lakes Holideys*)

Разликујемо зимски и летњи одмор, при чему се као главни мотиви доласка туриста на зимски одмор издвајају активности везане за скијање и друге активности на снегу, и уживање у природним и друшвеним атракцијама и гастрономској понуди. Одмор на планини током летњег дела године обично траје 5-7 дана. Главни разлози доласка туриста су одмор на сунцу уз акватичне садржаје, боравак на здравом ваздуху, спортско-клубски туризам, припреме спортиста, и друго. У скалду са тим, Златиборски регион нуди туристима богат и садржајан програм.

4.1.1. ЗИМСКИ ТУРИЗАМ

Највише уређених ски стаза има на Златибору. Од зиме 2009. године поново функционише ски центру Торник (разорен НАТО бомбардовањем) са четири уређене стазе различите тежине, модерним ски-лифтом и топовима за прављење вештачког снега. Налази се у власништву Јавног предузећа „Скијалишта Србије“. За нешто лошије скијаше у непосредној близини самог центра планине, на брду Обудовица, у току целе сезоне организују се школе скијања, са ограђеним простором за санкање и слободне активности најмлађих посетилаца планине. У непосредној близини је и отворено клизалиште. Љубитељи екстрмнијих спортова на снегу могу изнајмити и моторне санке и на тај начин уживати на снегу.

Слика 25: Ски центар Торник



Извор: Фото Вујевић

Пештерска висораван сходно конфигурацији рељефа посебно је погодна за зимске спортове. Бабињача је зимско излетиште са ски лифтом и припремљеним

теренима за зимске спортове. Осим стаза за алпско скијање, овде се налазе и стазе за трчање на скијама, за шта је Пештерска висораван, са својом климом и надморском висином, посебно погодна.

Скијалиште Ивер на Мокрој Гори, добило је назив по истоименом врху на планини Тари. Од Међавника и Мокре Горе удаљено је 8км. На скијалишту се налазе четири стазе дужине од 900 м до 1 100 м означене као „дрвене“ и „дрне“. Главна стаза је дугачка 1 100 м, а широка од 50 м до 100 м, са висинском разликом од 290м. Успињача популарно названа „сидро“ дужине 110 м опслужује све четири стазе и има капацитет 1 000 скијаша на сат. Надморска висина врха је 1 496 м, а дно је на 1 230 м. На две стазе се налази осам топова за вештачки снег.

На планини Тара за потребе зимских спортова уређене, а у склопу хотелских комплекса „Оморика“ и „Бели бор“, функционишу две ски-стазе са ски-лифтовима у дужини од 500 м и 200 м.

На Златару је 2010. године пуштена у рад прва жичара- четвороседишница. Жичара је својеврсна атракција, јер полази готово из центра Нове Вароши, који се налази на 1000 м надморске висине и повезује град са Златаром, те је погодна и за панорамско разгледање града. Њен капацитет је 1200 скијаша на сат, а ски стаза „Бријежђа“ дуга је 954 м са висинском разликом од 210 м.

4.1.2. СПОРТ И РЕКРЕАЦИЈА

Планински рељеф и умерена надморска висина, затим, повољна клима и хидрографски објекти, како у летњим, тако и у зимским условима, пружају услове за спортску рекреацију, као најзначајнији вид туристичког кретања. Савремена медицина утврдила је да овај облик туристичке понуде и активности најефикасније доприноси активном одмору градског становништва.

Претпоставка развоја ове врсте туризма је постојање рекреативних простора који обезбеђују сезонско и вансезонско коришћење купалишта, скијалишта, спортско рекреативних центара, простора за лов и риболов, рекреативних стаза, спортских еко-кампова и разних видова колонија.

Дестинација Златибор, за сада има најразвијенију инфраструктуру за масовно коришћење, у односу на друге локалитете у Округу. Захваљујући погодној клими Златибор је идеална локација за припрему спортиста, одржавање спортских игара и сличних активности. На Краљевим Водама постоји велики број спортских објеката који пружају добре услове спортистима.

На подручју Краљевих Вода, изграђена је спортска хала Златибор, са 712 места на трибинама, VIP салонима и новинарским ложама. У оквиру комплекса налази се и 60 лежајева у 1/1, 1/2 и 1/3 собама и 9 апартмана и резиденција.

Од осталих садржаја, на Златибору се издвајаја 10 кошаркашких терена, пет уређених терена са тартан подлогом, два стандардна терена за фудбал и помоћни терен, четири терена за мали спортове, отворен олимпијски и беби базен (хотел Олимп), затворен полуолимпијски базен са школом пливања (хотел Чигота), затворен хотелски базен (хотел Мона), фитнес центар са теретаним (спортска хала Златибор), стрелиште за биатлон, стазе за алпско скијање (дужине 5 км), картинг стаза (дужине 350 м), стазе за вожњу планинских бицикала (дужине 160 км), рим стаза, стаза за јахање коња, мини аеродромска писта за летилице. и пешачка стаза Споменик. Овде функционишу две школе за кошарку и параглајдинг клуб (у току је оснивање школе за обуку пилота параглајдинга).

На планини Тари постоје идеални услови за развој овог вида туризма. У непосредној близини хотела Оморика налазе се терени за фудбал, тенис, кошарку, рукомет, трим стаза и 10 км уређених стаза за шетање, а у самом хотелу затворен базен

са сауном, теретана, сала за билијар и стони тенис. Спортско-рекреативни потенцијали су и река Дрина са Перућцем и језеро Заовине, који пружају услове за пливање, веслање, једрење, кајакаштво и риболов. На Тари су обележене и 24 бицикличке стазе, укупне дужине 465 км.

Недалеко од хотела Скрапеж у Косјерићу изграђен је модеран отворени олимпијски базен за купање, са пратећим садржајима. Користи воду из бушотине на дубини од 460 м, а сам објект смештен је у најлепшем делу града окружен асфалтним теренима за мале спортове. У склопу хотела, у његовој непосредној близини, изграђен је модеран фудбалски стадион са теренима, трибинама и објектима за рекреацију. Спортистима, спортским екипама и гостима на располагању је и спортска хала са пратећим објектима и око 700 места за гледаоце.

У градској зони Ужица издвајају се спортски центри у Турици, Крчагову и Севојну, као и спортски центар Велики парк у најужем градском језгру.

Слика 26: Градски стадион у Ужицу



Извор: Фото Вујовић

У основи понуде купалишног туризма налазе се уређена Градска плажа, полуолимпијски базен у Севојну, као и неуређена купалишта дуж тока Ђетиње (нпр. локалитет Рајски отоци), и вештачко хидроакумулационо језеро Врутци које се користи у сврхе купалишта у подручју ван најуже зоне заштите (ван радијуса од 500 м од бране).

На подручју општине постоји велики број неуређених рекреативних стаза које повезују насеља са културно-историјским споменицима и излетиштима (Кадинача Јелова гора, Злакуса-Дрежник, Забучје-Репетитор), а које се напорима разних удружења приводе намени.

Садржаји планине Златар спортско-рекреативне природе су скромније развијени. Од постојеће понуде издвајају се затворени базени у хотелима Панорама и РХ Центар, фудбалски стадион Браношевац са атлетском стазом (тартан) и 5.000 места на трибинама,

Градска школска дворана погодна за рукометне, одбојкашке и кошаркашке утакмице, капацитета гледалишта од 500 места, терени у граду за мали фудбал, рукомет и кошарку, фудбалски терени у Акмачићима и Јасенову, као и терени за мале спортове у градском насељу Зебиновац.

Овдашње планине су релативно квалитетно опремљене за припреме спортиста: спортски терени за мали фудбал, одбојку, рукомет и кошарку, затворени и отворени базени, билијар сале, фитнес клубови који у комбинацији са идеалном надморском висином и ваздухом, пружају најпожељније услове за припрему домаћих и страних

спортских екипа. Организују се и летњи кошаркашки кампови, школе параглајдинга, школа пливања, тениса, школе скијања и друге.

4.1.3. ШЕТЊА И ПЛАНИНАРЕЊЕ

Осим поменутог, повољни климатски услови и велики број сунчаних дана и природне лепоте, пружају све услове за пријатан боравак и развој скоро свих облика рекреативног туризма, шетње и планинарење.

Оно по чему је Златибор познат и у чему већина гостију највише ужива, јесу шетње. Шетња, заправо представља једну од ретких физичких активности коју може свако да изведе, а користи од ње може да осети свако дете, сваки рекреативац, као и врхунски спортиста. Многи бројни путевци и стазе преко ливада и шумарака погодни су за шетње различитог интензитета. Најчувенија и најуређенија је она стаза која води од центра Златибора до споменика, и она представља омиљено шеталиште гостију. Осим тога у склопу здравствених програма специјалне болнице „Чигота“ уобичајне су шетње следећим стазама здравља:

Табела 58: Стазе за пешаке, Златибор

Назив стазе	Корисници	Опште карактеристике
Стаза „Споменик“	<ul style="list-style-type: none"> намењена припремљеним и активним спортистима 	<ul style="list-style-type: none"> укупна дужина стазе 3км висинска разлика 90м присутан континуирани успон 10% добро формирана природна стаза
Стаза „Чигота“	<ul style="list-style-type: none"> намењена искусним планинарима, спортистима и особама са добром кондицијом 	<ul style="list-style-type: none"> дужина стазе у оба правца 11,3км добро формирана природна стаза може се прећи за око три сата
Стаза „Једини бор“	<ul style="list-style-type: none"> намењена особама у доброј кондицији и спортистима 	<ul style="list-style-type: none"> дуга у оба правца 7,3км висинска разлика 107м, са просечним успоном 27% добро формирана природна стаза
Кружна стаза и трим стаза „Златибор“	<ul style="list-style-type: none"> погодна за све људе 	<ul style="list-style-type: none"> дуга 5,5км може се прећи за око сат времена стаза је у целости асфалтирана

Извор: Туристичка организација Златибор

Поред шетње за оне одвежније туристе, сходно конфигурацији рељефа, нуде се и изванредни услови за планинарење. Многобројни врхови Златибора, од којих су највиши Торник (1.496 м) и Чигота (1.422 м), до којих воде маркиране планинарске стазе, представљају идеално исходиште за љубитеље планинарења.

Пештерска висораван окружена планинама предствља идеално место из кога се може пешачити до свих планинских врхова. Бројна планинска друштва из целе земље последњих година редовно посећују овај крај, спајајући обилазак језера у кањонима Увца са врховима Голије, Златара, Јавора или Јадовника. Постоји велики број пешачких стаза.

Тара такође пружа изванредне могућности за љубитеље овакве врсте активности у природи. У Националном парку је маркирано 18 планинских стаза са укупном дужином од преко 120 км. Посебно се издваја рута названа „Мала духовна трансверзала“ обележена на релацији манастир Рача-Лађевац-Сува пећина-скит св.Ђорђа- стена „Крстача“- утврђена Градина - видиковац Црњеско - манастирски станови на Клауђерским Барама. Мапа планинарских стаза, доступна је свим заинтересованим на рецепцијама хотела, контролним и инфо пунктовима.

Љубитељи јахања могу уживати обилазећи Тару и на коњима. На овој планини основана је мини ергела јахаћих коња, која се налази на локалитету Клауђерске баре, у близини манастирских станова. За почетнике је организована школа јахања.

4.1.4. БИЦИКЛИЗАМ

Километри асфалтних и врло добрих макадамских путева на Тари омогућавају вожњу бициклом у свако доба године, без обзира на временске услове. Бициклистима су на располагању бројне технички и физички веома захтевне стазе (укупно 27 стаза). Јавно предузеће „Национални парк Тара“ урадило је мапу бицикличких стаза које пролазе кроз најлепше делове парка. На располагању су туристима на информативним пунктовима НП Тара под називом „Тараџикл“.

На Пештеру не постоје уређене бицикличке стазе, иако је конфигурација терена идеална за бициклички спорт. На овој висоравни сваке године се вози редовна етапа бицикличке трке „Кроз Србију“, која пролази и планином Таром и то релацијом Митровац- Мокра Гора.

4.1.5. ЛОВ И РИБОЛОВ

Ловни и риболовни туризам има велике могућности и перспективе за развој. За сада постоји неколико ловишта у којима се организује врхунски лов на најатрактивније врсте дивљачи: медведа, дивокозу, дивљу свињу и срну.

Златибор поседује велико богатство у животињском свету. Последица тога је да лов има дугу традицију међу становништвом Златибора. Прво ловачко удружење је основано 1899. године у Ужицу, а од 82 члана 20 их је било из златиборског среза.

Ловачко удружење "Златибор" у Чајетини покрива три ловишта на око 65.000 ха што, уз набројану разноврсну дивљач, привлачи љубитеље лова (Ђенић, 2003). Ловишта су: Торник-Чавловац (постоји фауна птица: лештарка, шумска шљука, црна жуна, орао змијар, осичар, мишар, међу сисарима се издвајају: вук, видра, срна, дивља мачка; фауна риба обухвата: калифорнијску пастрмку, плиску, уклију, мрену, кркушу и

клен), у западној зони општине Чајетина, Шарган на северозападу и Златибор које покрива остале површина Златибора.

Ловиште „Златар“ има површину од 55.900 ха. Гаје се срна, дивља свиња, зец и јаребица. У склопу ловишта, а у циљу заштите и узгоја дивљачи, формиран је резерват површине 12.500 ха. Резерват се ослања на северни обод Златарског језера и простире се између Кокиног Брода, Горњег Трудова и границе са општином Ивањица.

Ловиште „Царичин град“ се простире на површини од 105.856 ха. Гаје се срна, дивља свиња, зец, пољска јаребица и јаребица камењарка. Формиран је резерват дивљачи површине 22.000 ха. Обухвата јужне ободу Сјеничког језера и налази се између села Пећарке, Баре, Шушура, Уњева и врхова Јанковац, Туријан и Ушок.

Посебно треба издвојити ловиште „Тара“ на Тари, које обухвата површину од 15.650 хектара. Основни поступак у газдовању ловиштем се састоји из: регулисања бројности и састава популације, обезбеђења повратка ишчезлих врста и побољшања услова за опстанак и проширење постојећих популација (Мартиновић, 1995).

Подручје Дрине и вештачких језера пружа идеалне услове за развој риболовног туризма. Обзиром да читаво је подручје обухваћено Националним парком, спортски риболов је дозвољен само у складу са прописима Националног парка. На подручју језера Перућац, риболов је дозвољен од бране до 23. километра (од 7. до 23. риболов је могућ само уз одобрење). Водени токови су богати младицом и липљаном, шараном, скобаљем, кленом, мреном, сомом и поточном пастрмком.

На територији општине Ужице ловачка друштва организују лов на дивљач у ловиштима Градина и Шарган, а Савез риболоваца риболов на Ђетињи и рекама у региону (Дрина, Увац, Скрапеж и Рзав). Риболовне активности се организују и на језеру Врутци, у подручју које је за то предвиђено (уз коришћење немоторизованих чамаца и организовано порибљавање).

Риболов је заступљен на рекама Лим и Увац, и језерима Златарском, Увачком, Радоињском, Потпећком и Сјеничком. На рекама се лове пастрмка, младица и липљан, а на језерима смуђ, сом и језерска пастрмка.

У непосредној близини Сјенице налази се ловиште „Царичин град“. У њему су највише заступљени: зец, срна, дивља свиња, а у кањону реке Дубочице појављује се и дивокоза. У ловишту је могуће ловити и пернату дивљач, дивљу патку, јаребицу, препелицу или предаторе, од којих су најзаступљенији вук и лисица. У ретким примерцима појављује се медвед. Постоје четири условне чеке на којима се редовно врши прихрањивање дивљачи. Одстрел дивљачи у ловишту врши се плански, а ловиштем газдује ловачко удружење „Врхови“, које поседује и свој ловачки дом у центру Сјенице.

Лов у Националном парку Тара увек је организован и усклађен са планским документима. Тренутно се одобрава лов на срнећу дивљач и дивокозе, док је могућност лова на вукове и дивље свиње у разматрању. Медведи се налазе у ловостају, али се могу осматрати и фотографисати на хранилиштима. Дозволе за лов и транслокацију дивљачи на друга подручја, одобрава служба за заштиту и унапређење лова и риболова ЈП „Национални парк Тара“.

Лов је могућ и на ловиштима „Ђетиња“ којим газдује ловиште „Алекса Дејовић“, „Шарган“, „Јелова Гора“ и „Торник – Ћаловац“.

Дрина са језерима Перућац и Заовине, и својим притокама пружа изузетне услове за развој риболовног туризма. Бистри и чисти водени токови погодују станишту разноврсне речне рибе, међу којима се истиче младица и липљан (ендемичне врсте за реку Дрину), шаран, скобаљ, клен, мрена, сом и поточна пастрмка. Ово риболовно подручје користи се за спортски риболов, а риболов контролише ОСР „Младица“ из Бајине Баште.

Слика 27: Риболов на Дрини



Извор: <http://www.drinanet.org/>

Реке и језера на Пештерској висоравни веома су богате рибом, и то поточном пастрмком, младицом, кленом, скобаљем, кркушом, плотушом, мреном и другим. Посебну атракцију ових простора представља младица, која се јавља у капитлним примерцима, али је под заштитом и забрањена је за пецање. Увачко језеро порибљено је последњих година великом количином рибље млађи, па и овај локалитет представља право уживање за риболовце.

Неколико километара од Сјенице, на обали Увачког језера налази се лепо уређен камп. Његова највећа вредност је потпуно природни амбијент без икаквих сувишних трагова цивилизације. Налази се у оквиру Специјалног резервата Увац, неколико километара узводно од колоније белоглавог супа. У њему кампују бројни риболовци, и понекад одржавају регате и риболовачка такмичења. Одавде полазе туристичке вожње Увачким језером.

4.1.6. СПЛАВАРЕЊЕ И РАФТИНГ

Ујезеравање река утицало је да некада изузетно заступљено сплаварење у овим крајевима потпуно нестане. У покушају да од заборава отргне барем део ове традиције СТЦ Бајине Баште сваке године организује рафтинг Дрином, који из године у годину привлачи све више посетилаца.

Слика 28: Дринска регата



Извор: Фото Вујевић

Сплаварење је могуће и изводи се и у долини реке Лим. Туристичке агенције у договору са хотелијерима, уз професионалну опрему и обучене пратиоце, током лета организују сплаварење за све заинтересоване туристе.

4.2. РУРАЛНИ ТУРИЗАМ

Рурални туризам као могући модел економског развоја села и подизања стандарда сеоског становништва, базира се на принципима одрживог развоја и очувања природних ресурса. Овај вид туризма чини базну основу етнолошке, еколошке, гастрономске и културолошке понуде, и представља логистичку базу стабилног и ефикасног система туристичке понуде везане за сеоско подручје. Ако се узме у обзир чињеница да је овај туристички производ углавном везан за летњу сезону, онда је јасан његов значај у циљу комплетирања туристичке понуде дестинације. На посматраном подручју 75 села која се баве сеоским туризмом располаже се са 1569 лежаја.

Природна средина, здрава храна, чиста вода и изворни начин живота, у коме су сачуване многе традиционалне вредности, чине златиборска села аутентичним и привлачним за госте. Уз добру саобраћајну повезаност и опремљеност за смештај и боравак, сеоски домаћини гостима нуде и многобројне могућности за шетњу, спорт и рекреацију, лов, риболов, јахање, планинарење, браће шумских плодова, организовање излета и учествовање у обављању редовних сеоских послова и пољопривредних радова.

Слика 29: Традиционална храна Златиборског краја



Извор: <http://www.zapadnasrbija.org.rs>

Скоро свако село има неки културно историјски локалитет који се може посетити, али и грађевине традиционалне архитектуре и производе старих заната и ручне радиности. Занимљиве су и поетске и мистичне приче, локални митови и легенде које се испредају овим крајем.

Изложбе и сталне потавке локалних уметника, приредбе, смотре фолклора и народног стваралаштва догађаји су преко којих се, такође, може упознати традиција, култура, фолклор, народни обичаји и друга обележја сеоског живота. Укупан смештајни капацитет поменутих села на обронцома Златибора износи око 400 лежаја.

Табела 59: Села у којима је заступљен рурални туризам на територији Златибора

назив села	карактеристике и занимљивости
Гостиље	<ul style="list-style-type: none"> • Гостиљски водопад висок 20м • родно место Димитрија Туцовића • уређен простор за камповање и спортске активности • фабрика за флаширање воде
Рожанство	<ul style="list-style-type: none"> • 15км од центра Златибора • познато по производњи буради и каца • у непосредном окружењу Стопића пећина и бања Вапа
Крива Река	<ul style="list-style-type: none"> • 17км од центра Златибора • извор Котрен који никад не пресушује • терени за фудбал и кошарку
Трипкова	<ul style="list-style-type: none"> • 20км од Златибора • летња ликовна колонија • фестивал краткометражног филма у летњем амфитеатру

Мачкат	<ul style="list-style-type: none"> • 16км од Златибора • добра храна, кафане (јагњеће печење) • сајам сувомеснатих производа Пршутујада
Сирогојно	<ul style="list-style-type: none"> • 26км од Златибора • музеј под отворним небом „Старо село“
Љубиш	<ul style="list-style-type: none"> • 25км од Златибора • река Љубишница са рибњацима калифорнијске пастрмке • родно место Љубише Ршумовића
Доброселица	<ul style="list-style-type: none"> • 15км од Златибора • црква брвнара из 1821. Године
Јабланица	<ul style="list-style-type: none"> • 22км од Златибора • црквени комплекс из 1839. године • манифестација сеоски вишебој
Семегљево	<ul style="list-style-type: none"> • 16км од Златибора • погодно за рекреативни и ловни туризам • бројна уређена купалишта и потоци богати рибом
Мушвете	<ul style="list-style-type: none"> • 10км од Златибора • уређена купалишта и извори чисте планинске воде

Извор: ТО Златибор

Косјеришки крај је, такође, познат по веома развијеном сеоском туризму. Из целокупне понуде издваја се неколико села која се са петнаестак домаћинстава (око 80 лежаја) активно баве туризмом.

Табела 60: Села Косјеришког краја са развијеним сеоским туризмом

Назив села	Опште карактеристике
Сеча Река	<ul style="list-style-type: none"> • зачетник развоја сеоског туризма у Србији (добитник „Туристичког цвета“) • 7км од Косјерића, 480-550м НВ • црква брвнара
Доњи Таор	<ul style="list-style-type: none"> • 20км од Косјерића, 1000м Нв • извориште Скрапежа • могућност планинарења
Мионица	<ul style="list-style-type: none"> • 9км од Косјерића близу Дувчибара, 600м Нв • могућност планинарења, шетње, купања у реци
Скакавац	<ul style="list-style-type: none"> • 11км од Косјерића, 600м НВ • могућност, пецања и купања у реци

Извор: Туристичка организација Косјерић

Сем уобичајног смештаја у руралној средини, у последње време све је више примера комплексније туристичке понуде. У златиборском селу Сирогојну (29км удаљеном од Ужица) постоји јединствени етнолошки парк. Поред музејске поставке коју чини четрдесетак објеката, односно грађевина саграђених од дрвета, пренетих из околних Златиборских села, са аутентичним покућством, посуђем, уређајима, справама

и алатима, изван овог простора десетинак зграда такође оригиналних, делимично је преуређено за прихват посетилаца и извођење програма. У неким од зграда смештене су радионице и продавнице производа домаће радиности. Сирогојно је, такође, познато и по џемперима који су производ ручног рада плетилија из овог села и околине.

Слика 30: Шарганска осмица и воз „Ђира“



Извор: <http://www.zlatibor.rs/>

Село Мокра Гора представља границу између креманске и мокрогорске котлине, са карактеристичном веома великом разликом између најниже (460 м) и највише коте (врх планине Тара- збориште 1544 м). Посебна атракција овог села је Шарганска осмица, део пруге уског колосека између Ужива и Вишеграда, односно Мокре Горе и Кремана, преко брда Шарган. Ова пруга некада је била „жила куцавица“ и веза Европе са Јадранским морем. Од Београда до Дубровника и Зеленике ускоколосечном пругом од 760 мм, од 1925. до 1974. године, кроз тунеле, преко мостова и кроз планинске усеке, саобраћао је чувени воз „Ђира“. Део пруге од станице Шарган Витаси до Мокре Горе обновљен је и претворен у туристичку атракцију. Пруга има 5 мостова и 22 тунела, од којих је најдужи Шаргански (1660 м). По броју мостова и тунела и успону од 18 промила Шарганска осмица је јединствена у Европи. Пругом се савлађује висинска разлика од 300 м, на укупној дужини од 15,5 км. Пошто локомотива парног воза не може да савлада успон, пруга иде преко брда у завијеним круговима правећи „осмицу“.

Још једна дестинације Мокре Горе је „Дрвенград“, етно село саграђено од дрвета и матерјала сакупљаних из старих села овог краја. Познати филмски редитељ Емир Кустурица, је на брду Међавник изградио насеље (црква Св.Саве, хотел „Међавник“, кафићи и ресторани, спортски објекти (теретана, базен, терени за кошарку/рукомет и медицински центар и биоскоп). Стручни жири Бриселске фондације за архитектуру „Филип Ротије“ прогласио је Дрвенград најбољим архитектонским решењем у Европи у последњих неколико година. Међавник надвисује село Мокру Гору и висински је на истом нивоу са станицом Јатаре кроз коју пролази пруга Шарганске осмице.

Слика 31: Етно село Терзића авлија



Извор: <http://www.zapadnasrbija.org.rs/>

Такође, у близини Ужица, у месту Злакуса познатом по изради предмета од глине, налази се реконструисани етно- парк Терзића авлија. У етно парку се одржавају бројне манифестације попут „Злакуса у песми и игри“, „Јесен у Злакуси“, „Распевана авлија“ и др. које негују традицију и фолклор овог краја. У селу постоји Удружење грнчара и Етно удружење „Завичај“, дечија фолклорна група, изворна мушка и женска певачка група, фолклорна група ветерана. Већ дванаест година за редом овде се одржава Међународна колонија уметничке керамике Залкуса“. Посебност ове колоније огледа се у грађењу fine споне између традиционалног грнчарства јединственог по матерјалу, методу рада и печењу керамике на отвореном пламену ватре, и са друге стране савремених тенденција у уметничкој керамици.

Слика 32: Етно село Вранеш



Извор: <http://www.etnopoint.rs/>

Етно село Вранеш се налази на обронцима планине Златар на надморској висини од 943метра. Положајем, садржајем и малим бројем гостију ово етно село оправдава своју ексклузивност. Власник Цељанин Леон Срнец направио је комплетну туристичку понуду, коју чине ексклузивни апартмани, wellness са финском и руском сауном, масажом и светлосном терапијом. Село је изграђено од аутентичних еколошких матерјала из златарског краја који су ручно обрађивани. Као посебна вредност истиче се природни извор воде, агрегат и хелиодром.

Кључни недооатаци сеоског туризма су неквалитетна путна мрежа и лоша туристичка сигнализација. Евидентно је интересовање страних туриста за овај вид туризма у региону, из чега произилази неопходност едукације сеоског становништва (страни језици, квалитет услуге и услуживања), али и вишејезичких публикација и интернет презентација.

4.3. ЗДРАВСТВЕНИ ТУРИЗАМ (*Medical Spa*)

Овај туристички производ дестинације актуелан је током читаве године, а примарна одлика му је пружање комплетне здравствене и wellness услуге у амбијенту који интегрише спа услуге са конвенционалним и посебним третманима и терапијом.

Око 80% територије Златиборског региона су терени са надморском висином 600-1100м. То је постор у коме преовладава умерено континентална клима са обележјима планинске климе. Највиши делови Златибора и Златара су простори прожимања ваздушних маса са Средоземља што представља посебну погодност и квалитет климатских услова. Ваздушна струјања, количина озона и кисеоника, блага лета и умерено хладне зиме, прозачност и релативно мала влажност, чине Златибор и Златар, просторима изузетне вредности за развој здравственог туризма. Осунчаност од преко 2000 сати годишње представља изузетну климатску повољност.

Посматрано са медицинског аспекта, дестинација Златибор, има климатске повољности за лечење штитасте жлезде, бронхијалне астме, срчаних и алергиских проблема, анемије и метаболизма, па се за њих користи термин „ваздушна бања“. Један вид естетског туризма остварује се кроз популаран Чигота програм, односно специјалан програм намењен гојазним особама и онима који желе да сачувају здравље и леп изглед. Боравак на овој планини благотворан је и за психофизички исцрпљене особе (менаџерска болест).

Квалитетан амбијентално климатски простор Златибора и Златара валоризован је из области здравственог туризма кроз дугогодишње постојање „Института за штитасту жлезду и метаболизам Чигота“ и центра за рехабилитацију „Златар“ на Златару.

Слика 33: Институт Чигота



Извор: Фото Вујевић

Специјална болница за штитасту жлезду и метаболизам Чигота модерна је установа која поседује неопходну дијагностику јединствену на овим просторима.

Нуклеарна лабораторија омогућава да се дијагностика патологије штитасте жлезде уради брзо, ефикасно и по модерним стандардима. У склопу службе за кардио-пулмоналну дијагностику врши се функционална дијагностика коронарне болести и одређивање кондиционе функционалне способности код спортиста. Кабинет за физикалну медицину и рехабилитацију располаже са свим неопходним апаратима за електротерапију, електродијагностику и примену топлотних, хидро и кинези терапијских процедура. У склопу здравственог програма поред специјализованог режима исхране пацијентима се саветује и шетња по стазама популарно названим „Стазе здравља“.

На Златару, на надморској висини од 1235 м, на 5 км од Нове Вароши налази се специјална болница РХ центар Златар. Бави се превенцијом, лечењем и рехабилитацијом кардиоваскуларних обољења, и поседује кабинет за кардиологију, физикалну медицину, рехабилитацију и лабораторију за физикалну дијагностику.

Слика 34: РХ центар Златар



Извор: <http://www.koronasd.co.rs/>

Климатске погодности Златара, са аспекта здравствено-рекреативног туризма, су биле основ за проглашење ваздушне бање Златар. Тачније на основу „Закона о бањама“ Влада Републике Србије је 2005. године донела уредбу о утврђивању подручја бање Златар са укупном површином 3.716,70 ха. У ширем подручју Златара квалитет животне средине према резултатима о атмосферским концентрацијама сумпордиоксида, азотних оксида, емисијама сумпора, азота и тешких метала као и хемијског састава падавина, очуван је.

Посебна погодност дестинације је утицај рељефа на здравствено стање посетилаца и локалног становништва, јер су испитивања показала да на надморским висинама изнад 1000 до 1200 метара долази до побољшања функције кардиоваскуларног система. Најбољи резултати су остварени код рехабилитације болесника са срчаном исхемијом која у садашњим условима рада постаје једна од најчешћих и највећих претњи.

Досадашњи програми рехабилитације у центру Златар одвијали су се кроз физичку активност, шетње на стазама одређених дужина и нагиба као и брзине ходања. Остали слободни програми рекреације и рехабилитације такође су слободно заступљени. За лечење и рекреацију посебно је значајна могућност сакупљања дивљег воћа и лековитог биља. На опоравак и здравље људи благотворно делује и посматрање и праћење птица и флоро сафари.

Повећање смештајних капацитета постојећих хотела за потребе здравствених третмана и проширење функционалног садржаја попут фитнес и велнес програма, адекватне опреме и квалификованог кадра довело би до повећања обима укупних туристичких кретања обе дестинације.

У склопу понуде здравственог туризма можемо посматрати и бањско лечилиште „Прибојска бања“. У бањи постоји више термалних извора, од којих два најснажнија пуне четири затворена базена за купање. Над главним врелом саграђен је базен „Стара бања“, а над другим, три базена позната као „Нова бања“.

Аналізу лековите воде вршили су 1878. године лекари аустријског војног гарнизона у лабораторијама у Бечу. Неке од последњих анализа вршили су стручњаци Медицинског факултета у Београду, а касније на Рударско- геолошком факултету, где су добијени готово идентични резултати. Истраживања су показала да је вода делотворна код лечења следећих болести: реуматолошка обољења, посттрауматска стања, спортске повреде, неуролошка обољења, поремећаји периферне циркулације, гинеколошка обољења, обољења гастроинтестиналног тракта, обољења дечијег узраста као и дерматолошка обољења.

У Рехабилитациони центар „Прибојска Бања“, који послује у оквиру Здравственог центра Ужице, примењују се методе квантне медицине, акупунктуре, магнетне акупунктуре, ласеро акупунктуре и мануелне манипулације кичменог стуба. РХ центар подељен је на хотелски и стационарни део у склопу кога се налази одељење за физикалну терапију, хидротерапију, ласер и магнетну терапију.

4.3. ПОСЛОВНИ ТУРИЗАМ + MICE







Производ пословног туризма односи се на индивидуална лица која путују у одређену дестинацију из професионалних разлога. MICE производ представља организовани облик путовања, повезан са пословним функцијама. MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) је практично синоним за конгресни туризам, и односи се на одређени тип туризма у којем су групе људи, што је обично унапред добро испланирано, окупљени заједно због неке одређене сврхе. Места пословних састанака и догађаја тесно су повезана са хотелима и конференцијским салама.

Конгресни туризам представља значајан вид туризма на Златибору, посебно у току вансезоне. Захваљујући конгресном туризму дошло је до великог пораста броја гостију у месецима ван главне туристичке сезоне, углавном у току маја и септембра. Многи су мишљења да конгресни туризам представља будућност туризма на Златибору.

Златибор поседује изванредне услове да буде домаћин конференцијама и семинарима домаћег и међународног карактера. Поред сала за конференције у склопу хотела „Палисад“, „Чигота“, „Мона“ и других, хотелијери пружају пословним људима, осим услова за одржавање састанака, читав низ пратећих услуга у циљу оснаживања пословних тимова (team building програме, spa & wellness третмане, вожње бициклом, шетње и слично).

У склопу Института „Чигота“ за одржавање конгреса, семинара и симпозијума на располагању су конгресна сала од 300 места и изложбени просторо испод ње и две мале сале са 60, односно 50 места. Сале имају сву неопходну техничку опрему (озвучење, видеопроектори, флипчартови...)

Табела 61: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам Института Чигота









Изглед и карактеристика сале						
	U-облик	T-облик	Учионица	Квадрат	Позориште	Укупно m ²
Конгресна сала	-	-	125	100	350	247
Мала сала	-	-	40	40	54	68.25
Сала Б	-	-	36	-	65	80.85

Одлични услови и добра организација учинили су да хотел „Палисад“ постане традиционални домаћин конгреса, конференција, симпозијума, семинара, пословних и стручних састанака из широког спектра различитих области: здравства, рачуноводства, ревизије, права, ветерине, агрономије, заштите биља, банкарства, енергетике. Велики број ових семинара организује се узастопно више година, а неки чак и по три деценије.

„Конгресни центар Србија“ располаже са двораном 650 места са одговарајућом аудио и видео техником, галеријом конгресне дворане и малом салом од 100 места. У самом хотелу су још две сале за састанке, капацитета од по 100 места, а простор хотелског хола погодан је за мале изложбе и сајмове.










Простран и вишенаменски простор, амбијентално и технички добро опремљен омогућава рад у различитим групама и поставкама.

Табела 62: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам хотела „Палисад“

Изглед и карактеристика									укупно m ²
	U-облик	T-облик	Учионица	Конференц.	Квадрат	Позориште	Банкет стил	коктел стил	
Конгресни центар "Србија"	-	-	550	-	-	550	-	-	500
Галерија конгресног центра	-	-	200	-	-	200	-	-	400
Авион сала	-	-	120	-	-	-	-	-	152
Бели салон	-	-	-	-	15	-	-	-	15
Мала сала	48	46	100	50	2x24	-	30	60	100
ТВ сала	30	30	60	36	2x24	-	25	50	80

Хотел Мона: располаже са пет одвојених целина за састанке: три сале, бизнис сала и борд сала. Омогућава пленарни рад са 200 особа у театар стилу и до 300 особа у у секцијском раду у театар поставци.

Табела 63: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам хотела „Мона“

Изглед и карактеристике									
	U-облик	T-облик	Учионица	Конференц.	Квадрат	Позориште	Банкет стил	Коктел стил	укупно m ²
Конгресна Сала	-	50	100	60	50	200	100	200	320 m ²
Велика сала	60	50	70	50	50	150	-	150	200 m ²
Мала сала	40	30	30	30	30	50	-	50	120 m ²
Бизнис сала	-	-	20	-	-	20	-	35	40 m ²
Вила сала	-	40	40	40	40	80	50	80	120 m ²
Board room сала	-	-	-	15	-	15	-	-	32 m ²

Хотел Оморика на Тари, једини је на овој планини који поседује конфернцијску салу капацитета 600 места и неколико мањих целина опремљених за мање скупове.

Мотел и коначиште „Осмица“ налази се на железничкој станици Мокра Гора. Мултимедијална сала у склопу коначишта идеална је за све врсте семинара и едукација. Опремљена је модерном техничком опремом, капацитета 50 места.

Да би се омогућио прихват већег броја туриста, али и пословне клијентеле, неопходно је реконструисати постојеће смештајне и угоститељске капацитете и подићи квалитет услуга на виши ниво. Уз остварење ових циљева, а у намери да се повећа искоришћеност смештајних капацитета и у међусезони, неопходно је организовати семинаре, симпозијуме и конгресе на међународном нивоу, а садржај боравка употпунити посетом културно-историјском наслеђу, културним институцијама и манифестацијама.

4.4. ДОГАЂАЈИ

Догађај је континуирана активност која се догађа једном годишње, а која промовише туризам одређене дестинације путем аутономне привлачне снаге самог догађаја, те подстиче госте на директно укључивање и учествовање. Догађаји за туристе представљају треће или четврто путовање у току године, и трају у просеку између једног и три дана. Представљају традицију, али не довољно снажну да би промовисали туризам саме дестинације и утицали на њен имиџ (Пословни Мастер план Златибор- Златар).

Постоји неколико главних типова догађаја:

- културне прославе- фестивали, карневали,
- уметност и забава- концерти, изложбе, церемоније доделе награда,
- економија и трговина- сајмови, берзе, потрошачки сајмови,
- спортска такмичења- професионална, аматерска,
- образовање и наука- семинари, радионице, конгреси,
- рекреација- спорт и разонода,
- политика и држава- седнице, скупови, ВИП посете,

- приватни догађаји- годишњице, забаве, итд.

Из изобилића манифестација локалног, регионалног и међународног карактера, које својим садржајем и аутентичношћу привлаче највећи број посетичлаца истичу се:

„Кустендорф“ (филмски и музички фестивал – Међавник, Мокра Гора). Сваке године у Дрвенграду се организује међународни филмски фестивал „Кустендорф“, чији је оснивач Емир Кустурица. Ова манифестација посвећена ауторском филму, окупља истакнуте светске редитеље и студенте филмске уметности из целог света. Пројекције филмова прати музички фестивал.

„Љубав наша је планета“ (међународни дечији музички фестивал, Ужице). Међународни фестивал поп музике за децу који окупља најеминентније композиторе и децу солисте из овог дела Европе. Текстови песама, поред забавног, имају и едукативни карактер, јер обрађују теме везане за људска права, борбу против расизма, екологију, породицу, школу. Поред деце рођене у Србији, БиХ, Хрватској, Румунији, Бугарској, наступала су деца рођена у Израелу, Канади, Италији...Циљ удружења љубитеља уметничког стваралаштва за децу „Лира“, које организује фестивал, је да на фестивалу узму учешће и деца из социјално угрожених групација (расељена деца, деца без родитељског старања) да би и њима дали шансу и право једнакости за све.

„На пола пута“ (књижевни сусрети, Ужице). Регионални књижевни сусрети „На пола пута“ је фестивал који окупља писце из целе Србије, Босне и Херцеговине и Хрватске. Током четири дана организују се јавна читања, а у Ужичкој гимназији и одабраној основној школи сваки писац одржи час књижевности. Чињеница да се Ужице налази тачно на пола пута између Сарајева и Београда, послужила је као повод за почетак организовања регионалног књижевног фестивала.

„Међународни тамбурашки фестивал“, Ужице. Већ пет година у Ужицу се одржава Међународни тамбурашки фестивал. Покретач фестивала, Удружење естрадних уметника и извођача „Ере“, члан је Европског тамбурашког савеза тако да се град Ужице нашао на европској мапи тамбурашких фестивала.

Мото сусрети „Ере“, Ужице. Ова манифестација забавног и туристичког карактера, окупља љубитеље мотора, не само из наше земље, већ из целе Европе. Током мото сусрета организују се бројна такмичења, забавне игре и игре спретности, али и излети током којих се гости упознају са значајним туристичким дестинацијама читавог краја.

Бијенале графике „Сува игла“. Графичко бијенале „Сува игла“ је још од свог оснивања 1993. године усмерено на праћење и подстицање стандардне графичке продукције остварене у техници суве игле. Непосредни иницијатор ове бијеналне изложбе, проф. Богдан Кршић, у свом раду користио је ову технику.

Међународна колонија уметничке керамике „Злакуса“, Злакуса. Посебност ове колоније огледа се у грађењу финих спона између традиционалног лончарства и савремених тенденција у уметничкој керамици. На исти начин, истом технологијом, како се некада радило, савремени уметници ставрају своја дела модерног стила.

Југословенски позоришни фестивал, Ужице. Покренут је 1996. године и представља најбоља остварења у претходној позоришној сезони у извођењу позоришта из Хрватске, БиХ, Србије и Црне Горе. Награђени добијају признање Ардалион.

Дринска регата, Бајина Башта. Спортско туристички центар сваке године средином јула организује традиционалну манифестацију „Дринска регата Бајина Башта“. Манифестација траје три дана, а финале је трећег дана, када је на програму забавно рекреативни спуст, када се окупи више хиљада регаташа, који уз звуке трубе савлађују дринске таласе.

Имајући у виду кључне туристичке производе Србије, дефинисане Стратегијом развоја туризма и укупне ресурсе са којима располаже Златиборски регион, ова туристичка дестинација може се препознати као европска туристичка дестинација која

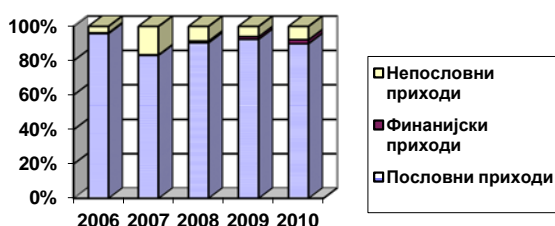
своју позицију на тржишту темељи на савремено обликованом туристичком производу. Регионалну предност и креирану позицију на националном и европском тржишту поседоваће посебно на основу планина и језера, специјалних интереса, здравственог туризма и туризма на селу.

5. ПОСЛОВНИ РЕЗУЛТАТИ ТУРИСТИЧКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ЗЛАТИБОРСКОМ РЕГИОНУ У ПЕРИОДУ 2006 ДО 2010. ГОДИНЕ

Анализом финансијског стања туристичких предузећа¹⁴ Златиборског региона обухваћен је протекли петогодишњи период. Анализа је урађена на основу билансних прегледа, (у 000 дин) на основу којих се дају опште карактеристике и генерални закључци о спроведеној анализи финансијског положаја ове групације.

Полазну основу чини анализа прихода и расхода хотелијерских предузећа Златиборског округа и појединих категорија у оквиру њих. Анализа прихода треба да пружи одговор о њиховој структури, односно колико су они резултат редовног пословања (редовни приходи), колико ванредних прихода као и који део потиче из финансирања (финансијски приходи).

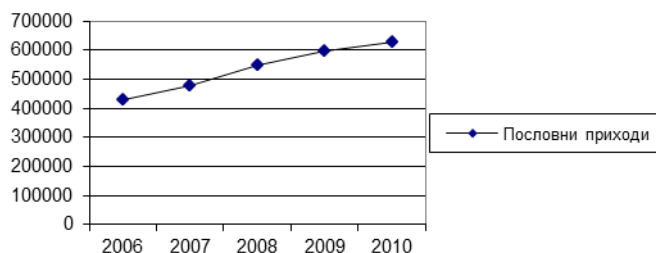
Графикон 15: Структура укупних прихода од 2006 до 2010.године



У посматраном периоду учешће пословних прихода се креће од 95,81% у првој до 89,92% у задњој години. Најмање учешће је у 2007. години и износи 83,18%. Учешће финансијских прихода се креће од 0,48% у првој години, до 2,38% у задњој години. Остали приходи (непословни и ванредни) имају учешће од 3,71% у првој до 7,70% у задњој години, са највећим учешћем у 2007. години од 16,52%.

¹⁴ Анализом су обухваћена хотелска предузећа свих облика својине и облика организовања Златиборског региона. Документациску основу за израду анализе чинили су бонитетни извештаји туристичких предузећа: „Борићи“ Сјеница, „Милешева“ Пријепоље, „Скрапеж“ Косјерић, „ФАП Лим“ Прибој, Хотели „Палисад“ и „Олимп“ Златибор, „Слога“ Ужице, „Богдановић-Голубац“ Ариље, „Златар“ Нова Варош и АД „Трешњица“ Пожега.

Графикон 16: Пословни приходи у периоду 2006-2010. године



Кретање пословних прихода у посматраном периоду илуструје следећи дијаграм, на коме се очито види да пословни приходи имају растући тренд.

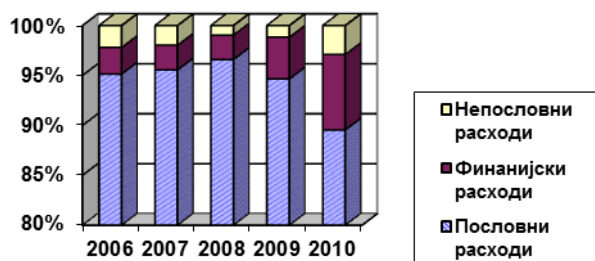
Табела 64: Преглед пословних прихода по врстама у периоду 2006. до 2010. године.

Врста прихода	2006	% учешћа	2007	% учешћа	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
Приходи од продаје	395.522	92,44%	448.158	93,39%	471.171	85,82%	539.643	85,57%	528.843	84,10%
Приходи од активирања учинака и робе	3.886	0,91%	3.879	0,81%	3.322	0,61%	29.440	4,67%	61.533	9,79%
Повећање вредности залиха учинака	0	0,00%	0	0,00%	31.025	5,65%	1.511	0,24%	0	0,00%
Смањење вредности залиха учинака	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	15.694	2,49%	0	0,00%
Остали пословни приходи	28.463	6,65%	27.858	5,81%	43.536	7,93%	44.329	7,03%	38.456	6,12%
Свега	427.871	100,00%	479.895	100,00%	549.054	100,00%	630.617	100,00%	628.832	100,00%

Пословне приходе сачињавају:

- Приходи од продаје, са учешћем у у првој години од 92,44% до 84,10% у задњој години;
- Приходи од активирања учинака, са учешћем од 0,91% у првој до 9,79% у задњој години посматраног периода;
- Повећање вредности залиха са учешћем од 5,65% у 2008. години у 0,24% у 2009. години;
- Смањење вредности залиха је евидентирано у 2009. години са учешћем од 2,49%;
- Други пословни приходи (закуп) има учешће од 6,65% у првој до 6,12% у задњој години;

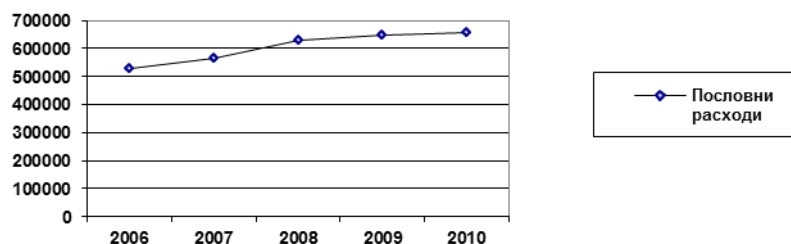
Графикон 17: Структура укупних расхода у периоду 2006-2010 година



Такође, и анализа структуре прихода, као и анализа структуре расхода треба да покаже учешће појединих категорија у укупним расходима. У посматраном периоду доминантни су пословни расходи. Њихово учешће се креће од 95,15% у првој до 89,56% у задњој години. Финансијски расходи имају учешће од 2,66% у првој години до 7,55% у задњој години. Непословни расходи са учешћем од 2,19% у првој до 2,89% у задњој години.

Кретање пословних прихода је праћено са аналогним кретањем пословних расхода, које се може видети на графикону:

Графикон 18: Кретање пословних расхода у периоду 2006-2010 година



Табела 65: Преглед пословних расхода по врстама у периоду 2006. до 2010. године.

	2006	% учешћа	2007	% учешћа	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
Набав.вред. продате робе	12332	2,33%	15.783	2,80%	14.902	2,37%	52.054	8,03%	26.057	3,98%
Трошкови материјала	150434	28,38%	170.668	30,27%	191.568	30,41%	191.854	29,58%	249.047	38,02%
Трошкови зарада, накнада и остали расходи	246721	46,54%	249.446	44,24%	256.709	40,75%	269.509	41,56%	241.224	36,83%
Трошкови амортиз. и резервисања	53101	10,02%	52.224	9,26%	42.604	6,76%	42.379	6,53%	54.971	8,39%
Остали посл расходи	67488	12,73%	75.785	13,44%	124.134	19,71%	92.739	14,30%	83.668	12,77%
Укупно расходи	530076	100,00%	563906	100,00%	629917	100,00%	648535	100,00%	654967	100,00%

Пословни приходи нису били довољни за покриће укупних пословних расхода и Хотелијерска предузећа Златиборског округа бележе пословни губитак у целом посматраном периоду.

Нето резултат је негативан у целом посматраном периоду.

Развојем биланса успеха по методи „Direct-costing”¹⁵ приказани су укупни приходи и расходи на начин који се знатно разликује од уобичајене шеме.

Наиме, укупни трошкови су подељени на варијабилне и фиксне према карактеру понашања у односу на обим пословања. Када се од пословног прихода надокнаде варијабилни трошкови, остварује се први ниво добити, а то је маргинални добитак, у целом посматраном периоду.

Табела 66: Развој биланса успеха по методи „Direct-costing” за период 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Пословни приход	427.871	479.895	549.054	599.229	628.832
2	Варијаб. Трошкови	162.766	186.451	206.470	243.908	275.104
3	Маргинални добитак (1-2)	265.105	293.444	342.584	355.321	353.728
4	Фиксни трошкови	367.310	377.455	423.447	404.627	379.863
5	Послов. добитак / губитак (3-4)	-102.205	-84.011	-80.863	-49.306	-26.135
6	Финанс. Приходи	2.133	1.726	6.612	10.359	16.661
7	Финанс. Расходи	14.792	14.590	15.984	28.586	55.219
8	Добит/губитак из пословања и финансирања (5+6-7)	-114.864	-96.875	-90.235	-67.533	-64.693
9	Ванред. Приходи	16.587	95.284	51.641	38.270	53.868
10	Ванред. Расходи	12.220	11.614	6.193	7.962	21.136
11	Добит/губитак (8+9-10)	-110.497	-13.205	-44.787	-37.225	-31.961
12	Приходи по основу обезвређења имов	0	0	0	0	0
13	Расходи по основу обезвређења имов	0	0	0	0	0
14	Добит/губитак пре опорезивања (11+12-13)	-110.497	-13.205	-44.787	-37.225	-31.961
15	Порески расход периода	111	461	456	1.618	801
16	Одложени порески расходи периода			743	641	

¹⁵ Direct costing метод представља метод калкулације цене коштања обрачунавањем само директних, односно варијабилних трошкова, као трошкова производа. Фиксни трошкови третирају се као расход периода и покривају се на терет укупног прихода предузећа

17	Одложени порески приходи периода					2.047
16	Нето добит/губитак (14-15)	-110.608	-13.666	-45.986	-39.484	-30.715

Други ниво добити, односно пословни губитак се добија после надокнаде фиксних трошкова. Маргинални добитак није био довољан за покриће фиксних трошкова у целом посматраном периоду.

На трећи ниво финансијског резултата утиче разлика између финансијских прихода и расхода. Финансијски приходи су мањи од финансијских расхода у целом посматраном периоду.

Четврти ниво добити се израчунава на основу евидентирања разлике укупних ванредних прихода и расхода. Непословни и ванредни приходи су већи од непословних расхода у целом посматраном периоду.

ВЕРТИКАЛНА И ХОРИЗОНТАЛНА ФИНАНСИЈСКА АНАЛИЗА

У структури пословних средстава, удео сталних средстава је доминантан и креће се 93,39% у првој до 84,93% у задњој години посматраног периода.

Табела 67: Структура пословних средстава у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција/Година	2006	% учешћа	2007	% учешће	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
1	Стална средства	1.036.397	93,39%	1.121.987	88,66%	1.272.337	88,36%	1.329.910	89,43%	1.468.749	84,93%
2	Обртна средства	73.369	6,61%	143.466	11,34%	167.674	11,64%	157.154	10,57%	260.677	15,07%
3	Укупна средства	1.109.766	100,00%	1.265.453	100,00%	1.440.011	100,00%	1.487.064	100,00%	1.729.426	100,00%

Структуру обртних средстава сачињавају: залихе, краткорочна потраживања и пласмани и готовински еквиваленти и готовина. Учешће залиха се креће од 21,69%, у првој до 26,04% у задњој години. Краткорочна потраживања са учешћем од 78,31% у првој години до 73,38% у задњој години. Готовински елементи и готовина имају учешће од 18,11% у првој години до 2,71% у задњој години.

Табела 68: Структура обртних средстава у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција/Година	2006	% учешћа	2007	% учешћа	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
1	Залихе	15.917	21,69%	21.632	15,08%	61.624	36,75%	46.471	29,57%	67.696	26,04%
2	Материјал	15.917	21,69%	21.632	15,08%	61.624	36,75%	46.471	29,57%	67.696	26,04%
3	Основна средства намењена продаји	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1.511	0,96%	1.511	0,58%
4	Краткорочна потраживања и пласмани	57.452	78,31%	121.834	84,92%	106.050	63,25%	109.172	69,47%	190.807	73,38%
5	Готовински еквиваленти и готовина	13.284	18,11%	23.385	16,30%	11.519	6,87%	5.582	3,55%	7.056	2,71%
	Укупно	73.369	100,00%	143.466	100,00%	167.674	100,00%	157.154	100,00%	260.677	100,00%

Анализа структуре извора средстава као показатељ вертикалне финансијске равнотеже представља однос између сопствених извора (капитала) и позајмљених (туђих) извора.

Вертикална правила финансирања настоје да поставе „норму” за структуру капитала односно извора средстава па се у литератури често називају и „златна правила изравнања ризика”. Ипак, питање успостављања фиксних односа између сопствених и туђих извора је доста комплексно па треба уважавати конкретну ситуацију, делатност у којој предузеће послује, итд... Овај однос, засигурно, представља један од најважнијих сигнала повериоцима и инвеститорима предузећа и показује степен сигурности улагања у предузеће.

Анализа извора средстава указује да сопствени извори имају опадајући тренд у целом посматраном периоду, са учешћем од 74,73% у првој до 48,92% у задњој години;

Табела 69: Структура извора средстава у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	% учешћа	2007	% учешћа	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
1	Капитал и дугорочна резервисања	829.303		890.277		901.602		877.652		935.163	
2	Губитак	0		0		2.742		18.510		89.068	
3	Сопствени извори (1-2)	829.303	74,73%	890.277	70,35%	898.860	62,42%	859.142	57,77%	846.095	48,92%
4	Позајмљени извори	280.463	25,27%	375.176	29,65%	541.151	37,58%	627.922	42,23%	883.331	51,08%
	Укупно:	1.109.766	100,00%	1.265.453	100,00%	1.440.011	100,00%	1.487.064	100,00%	1.729.426	100,00%

Поред вертикаланих правила финансирања, односно показатеља вертикалне финансијске равнотеже слику о посматраном периоду употпуњују правила финансирања која се баве релацијама делова имовине и капитала, односно показатељи хоризонталне финансијске равнотеже.

У том контексту размотриће се и односи између сопствених извора и основних средстава као и однос позајмљених извора и обртних средстава.

Анализа односа сопствених извора и основних средстава или „златно билансно правило у ужем смислу” показује покривеност основних средстава сопственим капиталом. Процент покрића основних средстава сопственим капиталом има опадајући тренд у целом посматраном периоду;

Табела 70: Структура финансирања основних средстава у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Основна средства	1.028.830	1.114.797	1.266.494	1.323.969	1.462.889
2	Сопствени извори	829.303	890.277	898.860	859.142	846.095
3	Однос (2:1)	80,61%	79,86%	70,97%	64,89%	57,84%

Структура финансирања обртних средстава указује да су позајмљени извори изразито већи од обртних средстава у целом посматраном периоду;

Табела 71: Структура финансирања обртних средстава у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Обртна средства	73.369	143.466	167.674	157.154	260.677
2	Позајмљени извори	280.463	375.176	541.151	627.922	883.331
3	Однос (2:1)	382,26%	261,51%	322,74%	399,56%	338,86%

Табела 72: Преглед позајмљених извора (укупне обавезе) по врстама у периоду 2006 – 2010 година

Врсте обавеза	2006	% учешћа	2007	% учешћа	2008	% учешћа	2009	% учешћа	2010	% учешћа
Дугорочна резервисања	483	0,17%	578	0,15%	1.901	0,35%	1.691	0,27%	10.869	1,22%
Дугорочне обавезе	39.447	14,04%	46.064	12,26%	157.965	29,09%	189.950	30,17%	277.536	31,04%
Дугорочни кредити	1.369	0,49%	9.289	2,47%	47.175	8,69%	61.684	9,80%	99.822	11,16%
Остале дугорочне обавезе	38.078	13,55%	36.775	9,79%	110.790	20,40%	128.266	20,37%	177.714	19,87%
Краткорочне обавезе	241.016	85,79%	329.112	87,59%	383.186	70,56%	437.972	69,56%	605.795	67,75%
Краткорочне финансијске обавезе	56.254	20,02%	93.464	24,87%	92.701	17,07%	131.359	20,86%	199.619	22,32%
Обавезе по основу средстава намењених продаји и средстава пословања које се обуставља	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Обавезе из пословања	82.635	29,41%	121.129	32,24%	154.776	28,50%	153.471	24,38%	198.156	22,16%
Остале краткорочне обавезе	84.921	30,23%	90.772	24,16%	94.288	17,36%	103.209	16,39%	158.426	17,72%
Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода и пасивна временска разграничења	17.157	6,11%	23.244	6,19%	41.334	7,61%	48.415	7,69%	48.790	5,46%
Обавезе по основу пореза на добитак	49	0,02%	503	0,13%	87	0,02%	1.518	0,24%	804	0,09%
Одложене пореске обавезе	0	0,00%	0	0,00%		0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Свега обавезе и дугороч.резервисања	280.946	100,00%	375.754	100,00%	543.052	100,00%	629.613	100,00%	894.200	100,00%

Покривеност сталних средстава са дугорочним изворима, представља показатељ дугорочне финансијске равнотеже, која је такође нарушена, у целом посматраном периоду.

Табела 73: Показатељи дугорочне финансијске равнотеже у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Стална средства	1.036.397	1.121.987	1.272.337	1.329.910	1.468.749
2	Дугорочни извори	868.750	936.341	1.056.825	1.049.092	1.123.631
3	Разлика (2-1)	-167.647	-185.646	-215.512	-280.818	-345.118
4	Однос (2:1)	83,82%	83,45%	83,06%	78,88%	76,50%

Краткорочна финансијска равнотежа, као однос краткорочних средстава и краткорочних извора, говори да су краткорочна средства мања од краткорочних извора, у целом посматраном периоду, односно да је нарушена и краткорочна финансијска равнотежа.

Табела 74: Показ. краткорочне финансијске равнотеже у периоду 2006-2010. Год.

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Краткорочна средства	73.369	143.466	167.674	157.154	260.677
2	Краткорочни извори	241.016	329.112	383.186	437.972	605.795
3	Разлика (1-2)	-167.647	-185.646	-215.512	-280.818	-345.118
4	Однос (1:2)	30,44%	43,59%	43,76%	35,88%	43,03%

Примена тзв. „златног билансног правила у ширем смислу” - које захтева да се и минималне залихе неопходне за настављање процеса рада финансирају из дугорочних извора, може се видети из развоја нето обртног фонда.

Табела 75: Развој нето обртног фонда у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Капитал	828.820	889.699	899.701	875.961	924.294
2	Губитак	0	0	2.742	18.510	89.068
3	Сопствени капитал (1-2)	828.820	889.699	896.959	857.451	835.226
4	Стална средства	1.036.397	1.121.987	1.272.337	1.329.910	1.468.749
5	Сопствени нето обртни фонд (3-4)	-207.577	-232.288	-375.378	-472.459	-633.523
6	Дугорочна резерв. и обавезе	39.930	46.642	159.866	191.641	288.405
7	Укупан нето обртни фонд(5+6)	-167.647	-185.646	-215.512	-280.818	-345.118
8	Залихе	15.917	21.632	61.624	46.471	67.696
9	Вишак/мањак НОФ-а (7-8)	-183.564	-207.278	-277.136	-327.289	-412.814
10	Покрице залиха НОФ-ом (7:8)	-1053,26%	-858,20%	-349,72%	-604,29%	-509,81%

Анализа нето обртног фонда показује да Хотелијерска предузећа Златиборског округа сопственим капиталом не финансира стална средства, у целом посматраном периоду, а о покрићу залиха не може се ни говорити.

АНАЛИЗА ЛИКВИДНОСТИ, АКТИВНОСТИ И ПОСЛОВНЕ УСПЕШНОСТИ

а) Показатељи ликвидности

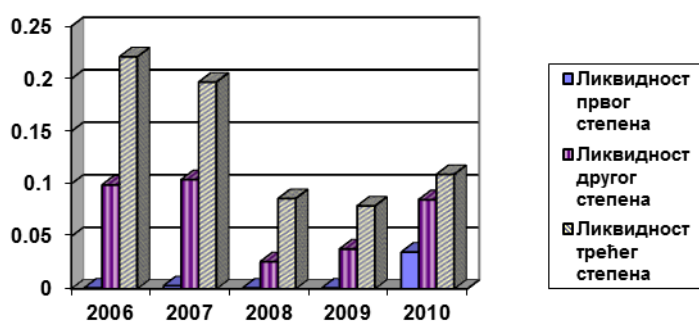
Ради прецизније оцене и идентификације финансијског стања туристичких предузећа, урађена је анализа ликвидности, активности и пословне успешности.

Показатељи ликвидности треба да дају одговор о могућности Предузећа да сервисира доспеле краткорочне Ликвидност првог степена (ацид тест) показује колико су краткорочне обавезе покривене расположивим новчаним средствима на дан биланса. Овај коефицијент се кретао у распону од 0,055 до 0,012.

Ликвидност ИИ, показује однос обртних средстава умањених за залихе према краткорочним обавезама. Овај коефицијент се кретао у интервалу од 0,293 до 0,327.

Ликвидност трећег степена показује однос укупних обртних средстава и краткорочних обавеза на дан биланса. Овај коефицијент се кретао у интервалу од 0,304 до 0,429. Хотелијерска предузећа Златиборског округа у целом посматраном периоду, не могу да измире у целини краткорочне обавезе ако се залихе и потраживања благовремено трансформишу у расположива новчана средства .

Показатељи ликвидности у периоду 2006-2010.год



б) Показатељи активности

Коефицијент обрта укупних залиха у посматраном периоду има опадајући тренд и креће се од 13,56 у првој години са временом везивања залиха од 26,84 дана до 4,88 у задњој години са просечним временом од 74,65 дана.

Табела 76: Коефицијенти обрта укупних залиха у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Материјални троскови	215.867	238.675	249.074	286.287	330.075
2	Салдо залиха	15.917	21.632	61.624	46.471	67.696
3	Коефицијент обрта (1:2)	13,56	11,03	4,04	6,16	4,88
4	Просечно време везивања	26,84	32,99	90,06	59,09	74,65

Коефицијент наплате потраживања од купаца има такође опадајући тренд у посматраном периоду и креће се: од 14,62 у првој години и просечним временом наплате потраживања од 24,90 дана, до 3,94 у задњој години и временом наплате од 92,41 дана

Табела 77: Коефицијенти обрта купаца у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Пословни приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
2	Салдо купаца	29.272	79.221	46.886	84.582	159.645
3	Коефицијент обрта (1:2)	14,62	6,06	11,71	7,27	3,94
4	Просечно време наплате	24,90	60,09	31,08	50,07	92,41

Коефицијент измирења обавеза према добављачима креће се од: 1,97 у првој години са временом измирења обавеза од 184,80 дана до 1,39 у задњој години са временом измирења обавеза од 262,19 дана:

Табела 78: Коефицијенти обрта добављача у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Материјални троскови	162.766	186.451	206.470	243.908	275.104
2	Салдо добављача	82.635	121.129	154.776	153.471	198.156
3	Коефицијент обрта (1:2)	1,97	1,54	1,33	1,59	1,39
4	Просечно време плаћања	184,80	236,47	272,87	229,03	262,19

Табела 79: Коефицијенти обрта готовине у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Пословни приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
2	Салдо готовине и готовинских еквивалената	13.284	23.385	11.519	5.582	7.056
3	Коефицијент обрта (1:2)	32,21	20,52	47,67	110,16	89,12
4	Просечно време обрта	11,30	17,74	7,64	3,30	4,08

с) Коefицијенти пословне успешности, рентабилности и акумулативности

Табела 80: Однос укупних прихода и укупне активе у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Укупни приходи	446.591	576.905	607.307	647.858	699.361
2	Укупна актива	1.109.766	1.265.453	1.442.753	1.505.574	1.818.494
3	Однос (1:2)	40,24%	45,59%	42,09%	43,03%	38,46%

Табела 81: Однос пословних прихода и пословне активе у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Послови приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
2	Пословна актива	1.109.766	1.265.453	1.442.753	1.505.574	1.818.494
3	Однос (1:2)	38,56%	37,92%	38,06%	40,84%	34,58%

Табела 82: Однос пословних прихода и укупних прихода у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Пословни приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
2	Укупни приходи	446.591	576.905	607.307	647.858	699.361
3	Однос (1:2)	95,81%	83,18%	90,41%	94,92%	89,92%

Табела 83: Однос бруто послове добити пословних прихода у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Бруто пословна добит	265.105	293.444	342.584	355.321	353.728
2	Пословни приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
3	Однос (1:2)	61,96%	61,15%	62,40%	57,78%	56,25%

Табела 84: Однос губитка и пословних прихода у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Нето добит - губитак	-110.608	-13.666	-45.986	-39.484	-30.715
2	Пословни приходи	427.871	479.895	549.054	614.923	628.832
3	Однос (1:2)	-25,85%	-2,85%	-8,38%	-6,42%	-4,88%

Табела 85: Однос губитка и укупне активе у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Нето добит - губитак	-110.608	-13.666	-45.986	-39.484	-30.715
2	Укупна актива	1.109.766	1.265.453	1.442.753	1.505.574	1.818.494
3	Однос (1:2)	-9,97%	-1,08%	-3,19%	-2,62%	-1,69%

Табела 86: Однос губитка и нето имовине (капитала) у периоду 2006-2010. година

Р. бр.	Позиција\Година	2006	2007	2008	2009	2010
1	Нето добит - губитак	-110.608	-13.666	-45.986	-39.484	-30.715
2	Нето имовина (капитал)	828.820	889.699	899.701	875.961	924.294
3	Однос (1:2)	-13,35%	-1,54%	-5,11%	-4,51%	-3,32%

На основу извршене финансијске анализе може се закључити:

- Хотелијерска предузећа Златиборског региона у посматраном петогодишњем периоду бележе повећање пословних прихода;
- Вертикална финансијска структура средстава указује да стална средстава имају доминантно учешће у целом посматраном периоду;
- Вертикална структура извора средстава указује да су сопствени извори имају опадајући тренд, уз повећање задужености;
- У посматраном периоду у предузећу је нарушена како дугорочна тако и краткорочна финансијска равнотежа;
- Анализа нето обртног фонда показује да се сопственим капиталом не финансирају стална средства, у целом посматраном периоду, а о покрићу залиха не може се ни говорити;
- Показатељи активности у посматраном периоду одсликавају пад активности предузећа;

- Коефицијенти укупне ликвидности нису задовољавајући и имају тенденцију пада. Укупна обртна средствима не покривају у целини краткорочне обавезе у целом посматраном периоду;
- Коефицијенти рентабилности и акумулативности су генерално негативни у целом посматраном периоду;

6. ТРАНЗИЦИЈСКИ ПРОЦЕСИ У ТУРИСТИЧКОЈ ПОНУДИ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

Транзиција је релативно нов економски појам, посебно чешће коришћен у протекле две деценије. Економско значење појма непосредно се односи на прелаз са нетржишне, централно планске привреде, са јаким утицајем државе, на тржишну привреду са ефикасним тржишним институцијама.

Савремени смисао појма углавном се географски односи на простор бивших социјалистичких држава Источне и Средње Европе, укључујући и Србију. Важно је напоменути да транзиција, односно промене које она иницира нису изоловане, тј. нису само одлике поменутих држава, већ последица започетих процеса и остварених промена у ширем међународном окружењу.

Специфичност транзиције бивших социјалистичких држава је стање из којег су те корените промене започете. За разлику од тржишно развијених држава, у којима је требало реструктурирати само мали, државни сектор, карактер привредних система социјалистичких економија захтева изградњу бројних тржишних институција и озбиљне промене у својинској структури. Промене таквог типа углавном наилазе на веома јак отпор, посебно ако се узме у обзир постојећи привредни систем, који нема искуство слободне тржишне привреде.

Процес транзиције, као веома комплексан и широк процес, могао би се развијати у више симултаних и засебних процеса промена. Основна подела тих глобалних промена, независно од њиховог трајања, може бити усмерена на две врсте промена: промене у економском систему и промене у економској политици.

Економску политику води држава. Она је као таква, дакле као државна економска политика, по правилу макроекономска. Морамо је разликовати од политике коју води предузеће као микро привредни субјект. Политика предузећа, за разлику од макроекономске политике је пословна политика (Марсенић, 1995).

Задатак припреме економског система за нове услове почиње са реконструисањем принципа на којима је функционисао стари економски систем. Дакле, стари нетржишни систем, са јако израженом регулацијом цена од стране државе, па чак и њиховим потпуним креирањем, веома је тешко препустити новонасталим тржишним механизмима, као и спонтаним реакцијама на тржишно одређивање цена. Да би се избегао било који облик нестабилности неопходно је примењивати мере економске политике које се тичу целокупне макроекономске стабилизације, неважно да ли је у питању политика цена или проблем инфлације.

Да би систем, независно од тога какво искуство има са неким облицима тржишног пословања, учинио ефикаснијим, неопходно је да се уз изградњу тржишних институција иницира подршка за стварање потпуно новог и стабилног правног система, који уводи тековине приватне својине. Све претходно наведене мере, у великој мери ће дати стимуланс привредним субјектима, којима је за такво нешто неопходно реструктурирање, да би се постигла конкурентност на свим нивоима.

Реструктурирање може бити пословно (производно) и својинско. Пословно се тиче организације управљања, док се својинско односи на основне елементе транзиције, тј. приватизацију. Значај тог процеса је очигледан, када се посматра велика промена из

система државне својине на потпуно нов облик приватног власништва, са свим својим специфичностима.

Приватизација је најважнији елемент процеса транзиције. Наравно, приватна својина није крајњи циљ, већ је инструмент ефикаснијег преласка на тржишни систем.

Осим повећања ефикасности приватизација треба да омогући још и:

1. подстицање политике строгих буџетских ограничења и јачање финансијске дисциплине,
2. искоришћавање постојећих потенцијалних ресурса и страних инвестиција,
3. дисперзију својинских права, уз све потенцијалне економске и социјалне последице (Церовић, 2004).

Да би приватизација постигла очекиване резултате, неопходни су следећи предуслови: стабилан макроекономски систем, адекватна економска политика и транспарентна и стабилна правна регулатива, која утврђује правила игре.

Законом о приватизацији обухваћени су методи приватизације друштвених и државних предузећа у Србији (Сл. гласник РС бр. 38/2001, 18/2003, 45/2005) јавним тендером и јавном аукцијом.

У поступку је предвиђено и реструктурирање, које претходи приватизацији и које се односи на предузећа која из неких разлога не могу бити приватизована јавним тендером или јавном аукцијом.

Скица 13: Предмет, модели и методи приватизације



Извор: Агенција за приватизацију Републике Србије-Реструктурирање у поступку приватизације

Реструктурирање у процесу приватизације подразумева:

- статусно и организационо ресруктурирање предузећа, односно његових делова,
- финансијско реструктурирање (модалитети решавања дуга)
- смањење броја запослених (израда и спровођење социјалног програма)
- приватизација (продаја капитала).

Процена потребе за реструктурирањем је на Агенцији за приватизацију, која процењује да ли се капитал или имовина субјекта приватизације не могу продати ни једном методом приватизације без претходног реструктурирања.

Реструктурирање, као веома сложен и дуготрајан процес, захтева познавање проблема, јасну стратегију, способност пројекције и знатна средства.

Имајући у виду да је циљ реструктурирања у поступку приватизације проналажење потенцијалног стратешког партнера, конкретна интересовања и планови потенцијалног инвеститора су од великог утицаја на припрему предлога програма реструктурирања предузећа.

Предузеће је ограничено одлуком Агенције за приватизацију да се реструктурира, и то се одражава на располагање покретном и непокретном имовином, узимање кредита и зајмова, исплата дивиденди акционарима, промена унутрашње организације предузећа или статусна промена предузећа, повећање или смањење капитала предузећа, повећање броја запослених у обиму који је већи од потребног и другим мерама.

Под организационим реструктурирањем подразумевају се организационе и статусне промене, ради повећања изгледа за приватизацију предузећа, презентацију новог организационог модела предузећа, као и припремне радње које му претходе. Избор организационе структуре има значајне импликације на ефикасност и далекосежно утиче на успех предузећа. Организациона структура може значајно да поспешу или успори ефикасно одвијање пословних процеса и на тај начин повољно или неповољно утиче на пословне резултате предузећа. Неопходно је структуру предузећа ускладити са ситуацијом у којој се предузеће налази, јер то пресудно може довести до успоравања или потпуног застоја управљачког система.

Финансијско реструктурирање је комплекснији систем корака који почиње израдом прелиминарне листе потраживања (изузетно важно код предузећа са негативном вредношћу капитала), идентификовање листе спорних и оспорених потраживања зарад добијања коначне листе утврђених потраживања, израда предлога за поравнање са повериоцима, званично гласање о програму реструктурирања и завршетак планиране процедуре у случају прихватања програма реструктурирања.

Израда социјалног програма остварује се према прописима ресорног министарства, Републичког завода за тржиште рада и, наравно, предузећа.

Својинска трансформација у туристичкој привреди- реструктурирање, како би њена ефикасност била већа, у нашим условима, намеће се као нужан процес. Међутим, од брзине и начина приватизације предузећа у туристичкој привреди (односно реструктурирање целокупног привредног система) зависи од обима заједничких улагања, односно привлачења страног капитала. Зато је, при избору модела приватизације, веома битно водити рачуна о томе који ће то модел бити најпривлачнији за стране инвеститоре. У том смислу, модел јавно приватног партнерства је друштвено најрационалнији и економски најефикаснији.

Нова етапа у друштвеном и привредном развоју Србије почела је крајем 2000. године са процесом укидања економских и политичких санкција и укључивања у светске економске токове. Промена амбијента и нови услови пословања од посебног су значаја за терцијарне делатности, јер овај сектор, по природи своје делатности, тешко функционише у условима изоловане националне економије.

Период од 2000. до 2005. године карактерише успостављање макроекономске стабилности и одрживог и стабилног економског развоја. Реално је промењен амбијент и створени су повољни услови за раст и развој терцијарног сектора. Остварен је висок реалан раст бруто домаћег производа по просечној стопи од 5,58% годишње и постигнута стабилност девизног курса, уз континуиран раст девизних резерви (Министарство економије и регионлног развоја).

Запошљавање и незапосленост глобални је проблем који је присутан, како у развијеним, тако и у неразвијеним земљама. Проблем је посебно изражен у земљама

које су у процесу транзиције, јер прелазак са државно-планске економије на тржишни начин привређивања има за последицу вишак радне снаге у свим делатностима. Како је истакнуто у претходном поглављу, незапосленост и проблем запошљавања присутни су у Србији већ дужи низ година, а након 2000. године са убрзанијим процесом транзиције проблем се увећава.

Евидентно је да се процес транзиције, као и динамика развоја услуга, неће одвијати и не одвија се, равномерно на територији целе Србије. Стога будући да динамичан развој услужног сектора треба да буде осмишљен, а не стихијски, што упућује на неопходност израде одговарајуће стратегије развоја. У том контексту, на територији Златибског региона урађена су два мастер плана, у циљу осмишљеног развоја туризма.

По наруџбини Министарства економије и регионалног развоја, 2007. године урађен је пословни (мастер) план туристичке дестинације Златибор – Златар. На основу комплексне анализе постојећег стања развоја туризма дестинације дат је предлог стратешких и оперативних мера са посебним акцентом на план маркетинга туристичког производа. План обухвата две фазе, прву у периоду 2007 – 2009. година и другу 2010 – 2015. година.

Установа „Спортско туристички центар Бајина Башта“ је 2007. године представила Мастер план развоја туризма са пословним планом за планину Тару и њено окружење. Пројекат представља концепт развоја туристичке дестинације заснован на свеобухватном сагледавању предности и недостатака актуелног стања туризма дестинације. Развој туризма у осталим општинама региона планиран је и развија се у складу са општинским стратегијама развоја.

Највише промена догодило се када је хотелијерство у питању. На територији Златибског региона тренутно послује 29 хотела, од чега је 76% у приватном власништву, а 24% у државном. Осим седам хотела који се налазе у државном власништву, постоје и три Рехабилитациона центра и седам одмаралишта који су државни. Од укупног броја лежаја, 2.575, односно 50.04% је у приватном власништву, 2.461, односно 49.96% је у државном власништву.

У периоду од 2001. године од када је на снази Закон о приватизацији, на територији Региона је путем аукције приватизовано седам предузећа чија је основна делатност угоститељство и туризам, док је у 2010. години у три предузећа покренут стечајни поступак.

Табела 87: Приватизована предузећа Златиборског региона

назив	Општина	Бр. запослених	метод приватизације	Датуми заказаних аукција		Власник	Директор	Цена	делатност
ГОЛУБАЦ ДУП	Ариље	76	Аукција	24.05.02		Владан Богдановић	Перка Крушликовић	28,019,000	хотели, мотели са рестораном
ИНЕКС ТАРА	Б. Башта	123	Аукција	25.05.06	22.06.06	Global real estate ^ investment	Градимир Јовановић	49,627,000	хотели, мотели са рестораном
ЗЛАТАР	Н. Варош	76	Аукција	11.02.03		Горан Вараклић	Војо Драгашевић	37,000,000	хотели, мотели са рестораном
ИНЕКС ТРЕШЊИЦА	Пожега	85	Аукција	19.03.03		Крејовић Милијан	Драгован Мићовић	7,665,000	ресторани
СЛОГА	Ужице	222	Аукција	14.04.05	29.09.05 28.09.06 25.01.07	Милан Челиковић-конзорцијум	Стоја Мијајловић	104,498,000	хотели, мотели са рестораном
ЗЛАТИБОР СТАНДАРД	Ужице	54	Аукција	05.10.04		Станко Жарић	Првослав Скоковић	1,867,000	кантина
БОРИЋИ УТП	Сјеница	66	Аукција	1/28/2003		Мураг Лектек	Исмет Машовић	3,700,000	ресторани
УТП ПУТНИК	Пријепље	58	стечај	4/20/2010					хотели, мотели са рестораном
БИЋ УП	Прибој	25	стечај	12/17/2010					хотели, мотели са рестораном
ИНЕКС ЧАЈЕТИНА	Чајетина		стечај	12/30/2010					хотели, мотели са рестораном

Вероватно би овај однос био другачији да велики део смештајних капацитета на Тари није у саставу „Предузећа војна установа Тара“, која располаже са 636 лежајева у хотелима „Оморика“ (343 лежаја), „Бели бор“ (226 лежаја) и депаданс „Јавор“ (50 лежајева). С обзиром на актуелна дешавања, у последњих десетак година у земљи, војна имовина није отуђивана, што и није проблем, у односу на чињеницу да у том периоду није било ни улагања у модернизацију и опремање објеката овог типа. Као последицу овакве политике на Тари, као великом туристичком потенцијалу ове области, послују хотели малих смештајних капацитета и релативно оскудне опремљености (ниједан нема 4* и 5*), док велики објеката бивају препуштени тихом руинарању и ако имају огромне потенцијале за развој.

На Златибору је ситуација нешто повољнија. Седам хотела је у приватном власништву, и у последњих неколико година велика улагања од стране власника су ниво смештајних капацитета и услуга на Златибору подигли на завидан ниво. Четири од седам хотела је категорисано са 4* („Олимп“, „President“, „Златибор – Мона“, и хотел „ВИС“ власништво НИС-а), хотели „Палисад“, „Президент“ и „Дунав“ имају 3* а хотел „Новаков Двор“ 2*. Планирана је и изградња два хотела са 5* који ће пружити специјалне услуге и у знатној мери побољшати туристичку понуду на овој планини.

Има и других примера позитивне приватизације, на ниво Региона има још: Златиборска ноћ 3*(на Белој Земљи на путу Ужице – Златибор), хотел „Пожега“ 2* (у Пожеги, један спрат реновиран по вишим стандардима са тенденцијом да по завршетку реновирања хотел буде категорисан са 3*), хотел „Мећавник“ (у склопу Дрвенграда).

Поред повећања броја, унапређења смештајних капацитета, и обогаћења услуга, нови власници су пуно уложили и на едукацију радника, како у њихову специјализацију за конкретне послове (обуке менаџера, угоститеља, кувара, оспособљавање особља у wellness и спа центрима) тако и кроз семинаре и курсеве рачунара, страних језика, комуникације и односа са гостима.

Позитивни примери приватизације били су и полазна основа да је за иницијативу за својинско реструктурирање и приватизацију РХ центра на Златибору и Златару, који су тренутно у потпуном државном власништву. Анализе су показале да се не може очекивати да се реализује још наглашенија тржишно орјентисана пословна политика ових центара без својинског реструктурирања.

Међутим, без обзира на правце реструктурирања, треба створити такав амбијент да се предузеће не бави свачим, а посебно не оним пословима у којима не може да има компаративне и конкурентске предности и које не може солидно обавити. Уместо тога, треба осигурати да се са партнерским фирмама споразумно обави преалокација, односно подела послова и тако побољшају ефекти по основи специјализације. Управо немогућност решавања оваквих и сличних проблема за последицу има лоше пословање хотела након приватизације са коначним затварањем као крајњим исходом у неким случајевима.

Угоститељског предузећа „Слога АД“ у Ужицу, приватизовано је 2007. године, а већински власник је конзорцијум из Ужица (на челу са Миланом Челиковићем). У склопу предузећа, пре приватизације, пословала су два хотела и четири ресторана, а данас три године након продаје, један хотел је потпуно затворен, други функционише у ограниченом капацитету далеко испод 3*, колика му је још важећа категоризација, док су ресторани ван функције.

Слична судбина задесила је и хотел „Зеленкада“, који је дугих 35 година био синоним туризма на Златибору. Одлуку о затварању хотела, некада категорисаног са четири звезде, који располаже са 120 лежаја, донео је Акцијски фонд, који је преузео власништво после поништења приватизације. Априла 2008. Зеланкаду је за око 10

милион евра од Привредног друштва „ПТТ угоститељство“ д.о.о.купио нови власник¹⁶. Дубравка Ђорђевић, да би 2010. године због непоштовања одредби купопродајног уговора држава власништво над хотелом пренела Акцијском фонду, који је због нагомилавања дугова донео одлуку о његовом затварању.

Тржишно привређивање, неизвесност и ризик, као одлике транзиције намећу и нове моделе тржишно усмерене организационе структуре и виши ниво предузетничке културе предузећа. У том смислу, предузетничко дизајнирање постаје услов и претпоставка трансформације организованих облика, али и ефикасности и афирмације предузећа у туризму.

Основни предуслов за успех организационе трансформације јесте ефикасна стратегија промена, односно знања и расположења за промену у предузећу. Усаглашено понашање предузећа у односу на савремене потребе и захтеве купца и у односу на понашање конкуренције, даје солидну основу за формирање организационе структуре која ће обезбедити оптимално планирање и спровођење акција. Остали фактори тржишне структуре (цене, канали дистрибуције, промоција) произилазе из прва два фактора и чине са њима интегралну целину, а свакако, не треба занемарити ни положај предузећа на међународном и националном тржишту.

На основу увида у садашње стање и перформансе привредног система Србије потребно је понудити алтернативе у ком правцу да се даље настави процес транзиције, односно које грешке треба исправити.

Излаз из стања у ком се налазе постсоцијалистичке земље, укључујући и Србију, подразумева наставак економских реформи широког фронта, које омогућују повољни амбијент за замах прилива страног капитала, предузетничког духа, као и изградњу јаким и стабилним институција тржишне привреде.

За овакве неопходне промене веома је важна улога државе, која треба да буде та која ће омогућити постизање стабилизације и формирање тржишта на принципима савремених привредних система. Стимуланс овог реформског правца треба тражити у искоришћавању компаративних предности, међу којима се могу издвојити квалификована и јефтина радна снага, повољан саобраћајно-географски положај, потенцијални прилив новца усмерен директним инвестицијама од стране наших радника и привредника из дијаспоре, као и одређени природни ресурси. Да би се избегла почетна дезорјентисаност, која је основна карактеристика почетне фазе транзиције, која је код нас трајала предугих десетак година, кључно је конципирање целовите стратегије транзиционих промена, као и минимална социјална подршка.

Мере које би убрзале и унапредиле транзиционе процесе су:

1. Потпуни завршетак приватизације, кроз реструктурирање у процесу приватизације, као и реорганизација у поступку стечаја, ради постизања тржишне перспективе и стварање здраве основе за будуће профитабилно пословање.

2. Опоравак и јачање великих привредних система, што омогућава иницијативу малих и средњих предузећа, која би могла своју пословну политику да усмери ка овим системима као њихови кооперанти.

3. Основа сваког привредног раста на дужи временски рок је у порасту извоза на здравим основама, кроз јачање конкурентности и улагање у развој производа, који ће кроз улагање и осавремењавање производних процеса створити квалитет на дужи период и дати стимуланс извозно орјентисаној економији.

4. Неопходна је и јефтина радна снага, која кроз озбиљан научно-истраживачки рад и улагање у образовање и обуку тих кадрова, додаје још један квалитет том појму. За максимално искоришћавање људских ресурса, незаобилазно је улагати у технолошко

¹⁶ Власник који је купио хотел била је Дубравка Ђорђевић из Београда.

унапређење производних процеса и њихово оспособљавање, ради постизања што бољих резултата (Росић, Веселиновић, 2003).

Реализација ових мера била би веома значајна за даље транзицијске токове у Србији.

Дакле, неопходност трансформације туристичке привреде ради структурног прилагођавања тржишним променама намеће се као императив у периоду транзиције. Процеси реструктурирања и приватизације, који су најпре довели до промене власничких односа у туристичким предузећима, а затим и тржишна оријентисаност привређивања и трансформацију организационе структуре предузећа, последица су савремених промена на овим просторима који се не огледају само у туристичком сектору већ и у свим другим гранама привређивања.

IV СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ТУРИЗМА ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

Људи су одувек били под утицајем замисли о одређеном подухвату који је превазилазио њихове појединачне могућности. Једини могући начин решавања проблема у оваквој ситуацији било је удруживање као последица живота у заједници. Издвојили су се појединци или мање групе који су преузели улогу вођа, а критеријуми на бази којих је остваривана доминација временом су се мењали, од физичке моћи до новца, знања и вештина. Као последице претече савременог менаџмента настале су организације које су, као и данас, успеле да опстану и остану на тржишту само уз добро и организовано вођство.

Због бројности циљева, са једне стране, и ограничености ресурса и знања, са друге стране, организације су константно изложене процесу дезорганизовања, које је последица континуираног дејства окружења на систем.

Менаџмент, као професионална делатност, на основу својих сагледавања, разумевања и оцењивања успостављеног стања, мисаоно конструише какву организациону структуру је нужно конституисати и како управљати њеним функционисањем да би се овладало успостављеним стањем (Вученовић, Лековић, 2006). Менаџмент је тај који треба да води ка расту ефикасности и организованости како би се организација оспособила да преброди негативне утицаје окружења и промена.

Менаџмент доводи до интеграције људи око заједничких циљева. На тај начин се јасно профилишу циљеви и ствара инфраструктура за њихово остварење.

Један од основних начина остварења циљева јесте стратегија. У питању је скуп комплексних интеракција на бази јасне идеје водиле за доношење одлуке у променљивим условима. Формулише се на бази увида у интерне могућност (слабости и јаке стране) и екстерно окружење (шансе и претње)¹⁷.

Стратегија, односно стратешко планирање представља, пре свега, избор циљева и одређивање начина њиховог остваривања. Овај вид планирања постоји да би се остварила мисија, као јединствен разлог постојања предузећа и визија, као суштински начин остварења те мисије. Планирање започиње одлуком о томе шта се жели остварити у оквиру посматране целине, а прецизно дефинисање циљева спречава расипање ресурса и доводи до њихове ефективне употребе за дефинисане приоритете. Без правилно изабраних циљева не могу се дефинисати друге планске одлуке које доприносе реализацији циљева.

Следећи корак је опис садашњег стања, које се утврђује поређењем у времену у односу на конкуренте и друге инвестиционе опције. Анализа стања је основа дефинисања одлука и преузимања одговарајућих акција. Она свакако подразумева и идентификацију подстицаја (могућности), као фактора које треба искористити, али и ограничења (или проблема), које треба избећи или им се прилагодити. Последња активност у планском процесу је дефинисање алтернативних праваца акција, евалуација и избор најбоље алтернативе. У оквиру ове активности неопходно је прецизно дефинисати време, новац и носиоце појединачних акција, који обезбеђују остварење различитих циљева.

¹⁷ О стратегијама, стратешким правцима, врстама стратегије и сл. постоји у свету и код нас огромна литература. Фундаментална- капитална дела су, на пример: Менаџмент и стратегија, Драган Ђуричин, Стево Јаношевић, Центар за издавачку делатост Економског факултета у Београду, 2006.; Економика туризма, Анте Цицварић, Загреб, 1990.; Стратегији менаџмент туристичке привреде Србије, Слободан Черовић, Београд, 2002.

Никада као сада, стратегија није била тако важна пословна одлука. Њена суштина је да се обезбеди перманентна конкурентска предност, односно, да се привремени монопол на бази иновације претвори у трајни монопол на бази ефективне стратегије. Основну компетентност данашњег предузећа представља способност примене стратегије, односно трансформација стратегије у акцију. То није лако остварити, тим пре, што врло често постоји велика дистанца између оних што формулишу и оних што спроводе стратегију.

Након фазе формулисања стратегије у фокусу стратегијског менаџмента је њена имплементација. Као и процес формулисања, ни примена стратегије, није статичан процес. Стратегија је само корак у континуитету, као и мисија, као најстабилнија одлука. Наиме, мисија се мења под притиском визије и стратегије, а менаџерски систем треба да обезбеди ефикасну трансформацију мисије предузећа у акције појединаца.

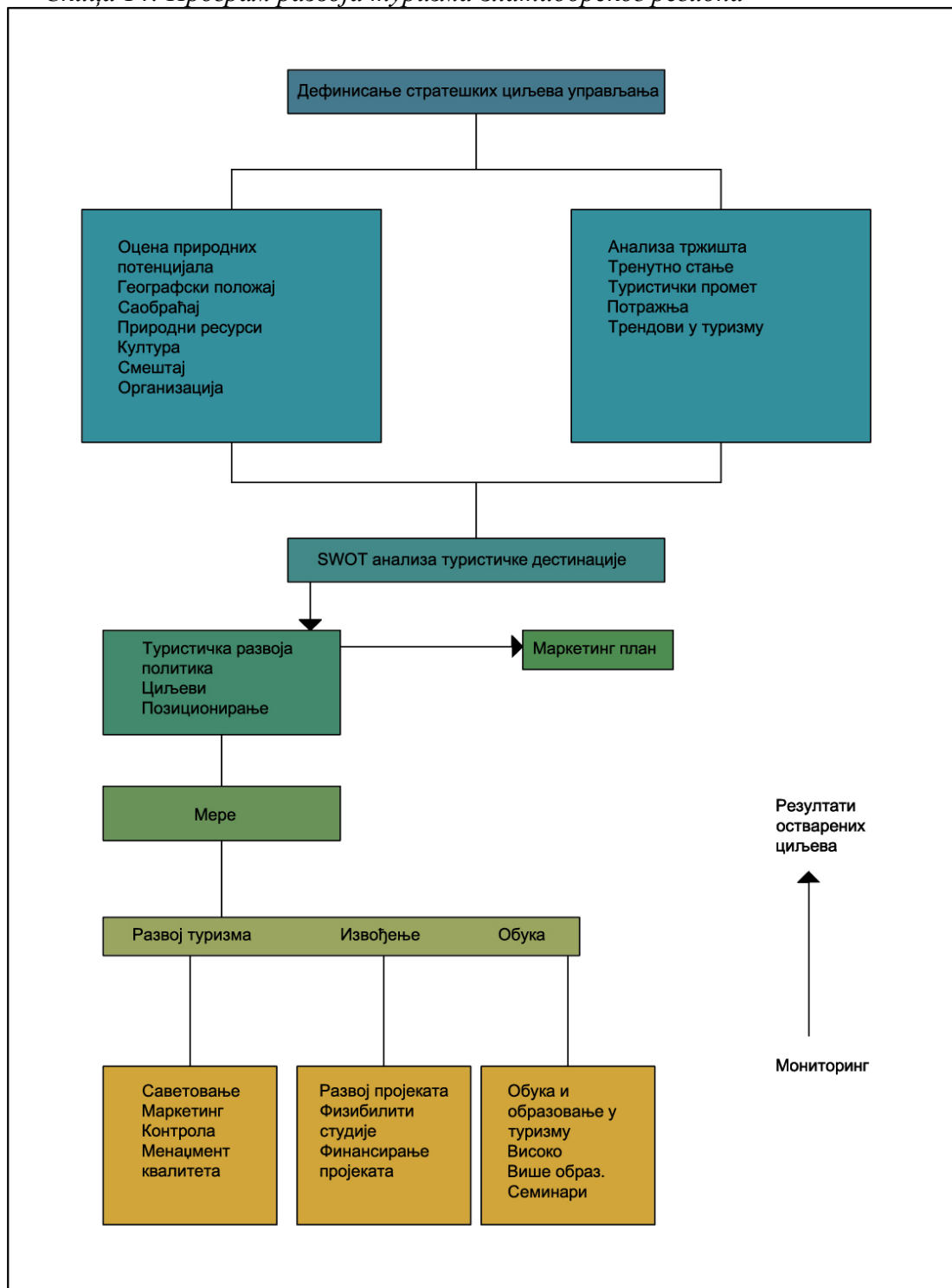
Поред стратегијског постоји и оперативно планирање. Овај вид планирања конкретизује опште циљеве и начин њиховог остваривања кроз дневне одлуке, бави се детаљима за дефинисање оквира и правила понашања, које је дало стратегијско планирање. Бизнис план је главни резултат оперативног планирања и посредством бизнис плана остварује се веза између стратегије и извршења. Његова основна улога је одређивање недвосмислене и прецизне оријентације за вођење послова у кратком року.

Постоје више нивоа стратегијског планирања. На нивоу једне државе израђују се националне стратегије развоја, тј. дефинишу се програми који садрже одговоре на изазове и ограничења које постављају унутрашњи проблеми и међународно окружење у коме се земља или поједин привредни сектор налази, као и начине на које ће се тим изазовима прилагодити, тако да се искористе развојни потенцијали земље. Стратегије се могу формирати на свим управљачким нивоима, усмерене на коришћење појединих потенцијала, као и на развој појединих подручја или делатности. Могу се формирати за потребе превазилажења криза или појединих специфичних развојних ситуација.

Туризам као сложена делатност, која успоставља веома бројне везе са целокупним окружењем, представља подручје којим се тешко управља без посебно развијене стратегије развоја. Тиме се стратешки одређује позиција туризма, као посебног сектора у оквиру државе. Иако се стратегије туристичког развоја раде на различитим нивоима, од нивоа дестинације, преко регије или кластера, све оне морају бити усклађене са највишим нивоом планирања на националној основи како би биле изводљиве и сврсисходне. Из свега наведеног стратегију туристичког развоја можемо дефинисати као „програм или скуп конкретних акција, које су усмерене прилагођавању туризма условима у окружењу и критеријумима ефикасног коришћења развојних ресурса, с циљем да развој туризма даје оптималан допринос остваривању националних развојних циљева“ (Ђуричин, Јаношевић, 2006).

Скица програма развоја туризма аутора Trantera, Hilla and Parkera може се сматрати адекватном у реализацији програма развоја туризма Златиборског региона.

Скица 14: Програм развоја туризма Златиборског региона



Извор: Прилагођено према Tranter et all, 2008.

На основу изабране стратегије, спроводе се одговарајуће акције. За успех и довођење предузећа, односно дестинације у жељену стратегијску позицију није довољно имати добро формулисану стратегију, већ је неопходно и обезбедити одговарајуће услове за њено спровођење.

Остваривање стратегије је процес који укључује креирање одговарајуће организационе структуре и њено дизајнирање, потребне ресурсе, чију употребу треба планирати и контролисати, и старегијско управљање променама. Пресудну улогу у ефикасном спровођењу стратегије имају људски ресурси (Ђуричин, Јаношевић, 2006).

1. ЗЛАТИБОРСКИ РЕГИОН-ВОДЕЋА ДЕСТИНАЦИЈА ТУРИСТИЧКОГ КЛАСТЕРА ЗАПАДНА СРБИЈА

Полазећи од досадашњих искустава и развоја туризма Србије, као и оцена појединих битних елемената тог развоја, са великом сигурношћу може се тврдити да се домаћи и страни туризам нису развијали снажно само као специфична привредна делатност, него и то да су имали одређених импликација на укупне привредне токове у земљи. Већина тих импликација имала је позитиван одраз на кретање у националној привреди (запослење, платни биланс, равномернији регионални развој и друго). Негативне импликације туризма којих је наравно било (у облику недовољно ефикасних инвестиција, ниске продуктивности фактора производње и рада, угрожавања просторних ресурса и еколошке равнотеже), нису могле у већој мери утицати на развој укупне привреде земље, него су више допринеле смањењу опште отпорности настале ширим поремећајима.

До поменутих позитивних и негативних импликација долазило је у условима екстензивног, спонтаног, недовољно осмишљеног и неадекватно организованог туристичког развоја, што је било осетно, не само на нивоу државе, већ и на нивоу Златиборског региона.

Развој туризма може допринети стабилизацији региона једино ако се приликом избора стратешких мера управљања не занемарују: фазе привредног развоја Златиборског региона, специфичности и законитости развоја ове делатности, потражња и квалитативни фактори развоја, и коначно, трошкови такве политике. У супротном, сам раст туризма у квантитативном смислу може указивати на остваривање циљева развојне политике, а да истовремено не доприноси општој стабилизацији привреде региона.

Улагање у развој треба одмеравати стратешким фазама развијености. Туризам, једино, у међузависности и у складу са нивоом развоја осталих делатности може остварити оптимални учинак. То је важно истаћи зато што је досадашња оријентација на индустријализацију запоставила, не само индустријску производњу орјентисану на туристичко тржиште и изградњу материјалне основе угоститељства, већ и за развој туризма још значајније, пољопривредну производњу, промет и другу инфраструктуру, нарочито на туристичким подручјима. Стога, мере за управљање развојем туризма морају првенствено бити уграђене у оквир опште економске политике, па се тек онда могу издвојити неки специфични приступи.

Стратегија развоја туризма Србије до 2015. године, донета маја 2006. године, даје одговоре на нека од питања, као што су: који је правац даљег развоја туристичке привреде, који су кључни туристички производи, какво је конкурентско окружење, какав је профил новог туристе, које су полуге развоја неопходне у наредном периоду итд. Пре усвајања Стратегије, стање туристичке привреде окарактерисано је као неискоришћени потенцијал могућег значајног раста, који има компаративне предности у разноликој структури атракција, дугој историји, општој препознатљивости, очуваним природним ресурсима, сразмерно доброј комуникацији и великом људском потенцијалу.

Са друге стране – туристички производи нису адекватно развијени. Ланац вредности нигде није изграђен, осим у Београду, а проблем су и недовољно развијени смештајни капацитети, „неодрживе“ атракције и пратећи производи. Још значајнија слаба карика је радна снага са застарелим знањима, као и недостатак едукације у управљању и тржишним условима.

Ипак, многе светске дестинације са сличним или чак слабијим потенцијалом атракција, последњих године успеле су да се позиционирају на мапи релевантних,

светских туристичких земаља. У нашем најближем окружењу то су: Мађарска, Чешка, Румунија, Бугарска, Румунија и Пољска, које су, такође, имале транзитни период.

У тренутку усвајања Стратегије развоја туризма Србије, у структури националног бруто производа Србије туризам учествује са око 2%. Ради лакшег туристичког идентификовања код туриста, као и због дефинисања производа који се брзо могу пласирати на тржиште, али и ради успешног позиционирања Србије, као релевантне дестинације на међународном туристичком тржишту предвиђено је дефинисање четири туристичка кластера.

Дефинисани су следећи кластери:

1. Војводина;
2. Београд;
3. Југозападна Србија и
4. Југоисточна Србија.

Овакво структурирање сугерише међусобну повезаност културних, духовних и емотивних вредности поднебља и људи који стварају туристичку понуду.

Карта 3: Туристички кластери Србије



Формирањем кластера, као најшире функционално – тржишне и просторне целине српског туризма, постигло би се:

1. организационо поједностављивање регионалних туристичких марки, истицањем опште познатих географских појмова,
2. диференцирано позиционирање кластера на тржишту,
3. ефикасније деловање на атрактивност,
4. маркетинг,
5. продуктивност и управљање дестинацијама (Стратегија развоја туризма Србије).

Стратегијом предвиђен распоред карактеристичних кластера у Републици Србији, није заснован на административно управним границама, које постоје унутар земље, већ пре свега, на рационалним упориштима у различитим облицима економије искуства, који се у појединим деловима земље могу развијати.

Табела 88: Региони према Стратегији развоја туризма Србије до 2015. године

Региони/кластери	Кључни туристички производ за регион	Кључне туристичке дестинације региона
<ul style="list-style-type: none"> • Војводина 	<ul style="list-style-type: none"> • Догађаји; • специјлни интереси; • Наутика; • Планине и језера; • Рурални туризам 	<ul style="list-style-type: none"> • Палић – Суботица • Фрушка Гора - Нови Сад • Горње подунавље • Делиблатска пешчара-Вршац • Зобнатица-Карађорђево
<ul style="list-style-type: none"> • Београд 	<ul style="list-style-type: none"> • пословни туризам + МКСЕ; • Градски одмор; • Догађаји; • Специјални интереси; • Наутика. 	<ul style="list-style-type: none"> • Београд • Земун • Смедерево • Ђердап -Лепенски Вир • Винча
<ul style="list-style-type: none"> • Југоисточна Србија 	<ul style="list-style-type: none"> • Кружна путовања; • Специјални интереси; • Планине и језера; • Здравствени туризам; • Рурални туризам 	<ul style="list-style-type: none"> • Соко бања • Ниш • Зајечар • Власинско језеро • Стара планина
<ul style="list-style-type: none"> • Југозападна Србија 	<ul style="list-style-type: none"> • Догађаји; • Специјални интереси; • Планине и језера; • Здравствени туризам; • Рурални туризам. 	<ul style="list-style-type: none"> • Златибор • Копоник • Дивчибаре • Голија • Тара

Институционална инфраструктура за постојање ових кластера се постепено формира, како кроз већ постојеће туристичке организације Војводине и Београда, тако и кроз Регионалне туристичке организације Западне и Источне Србије. Даљи развој ових кластера треба да буде усклађен са даљим напретком у процесу регионализације Србије.

Кључна тема за маркетиншко позиционирање Југозападне Србије као туристичког региона јесте:

„... ИСТОРИЈА И ТРАДИЦИЈА СА УЖИЦИМА У ПРИРОДИ...“-

Креатори стратегије имали су идеју да диференцирањем овог региона, истакну природу и планине у традиционално креативном окружењу. Имиц региона чине забавна атмосфера и иновативност. Здравствени третмани и здравствени центри, жива атмосфера, средњовековна култура и манастири, су најважнији ресурс и основа туристичког производа који туристу нуди овај регион.

Регини /кластер	Кључне теме позиционирања	Кључни туристички производи за регион	Кључне туристичке дестинације региона
Југозападна Србија	...историја и традиција са ужицима у природи...	<ul style="list-style-type: none"> • догађаји • специјални интереси • планине и језера • здравствени туризам • рурални туризам 	<ul style="list-style-type: none"> • Златибор • Копаоник • Дивчибаре • Тара • Голија

Стратегијом се предвиђају следећи кључни инвестициони пројекти у кластеру Западна Србија:

1. Довршење и проширење/побољшање постојећих дестинација (Копаоник, Златибор, Дивчибаре),
2. Рехабилитација бања,
3. Рехабилитација градске хотелске структуре,
4. Отварање нових дестинација (Мокра Гора, Голија, Тара),
5. Креирање барем два кластера руралног туризма,
6. Проширење инфраструктуре и капацитета за догађаје,
7. Пројекти туристичке инфраструктуре и садржај слободног времена.

Постоје велике разлике у привредном развоју, сходно томе и у животном стандарду, од једне регије до друге. Овај проблем додатно је погоршан сељењем популације у главне градске центре. Стога, Стратегијом регионалног развоја 2007-2012, коју је припремио Републички завод за развој, а усвојила Народна скупштина у новембру 2007. утврђени су правци политике регионалног развоја земље. Ово представља значајан помак ка прихватању потребе за регионалним приступом друштвено – економском развоју земље путем, на пример, давања финансијских подстицаја за регионални развој у облику низа пореских олакшица и других инвестиционих подстицаја. Главни циљеви ове стратегије регионалног развоја Србије усмерени су на:

- Повећање регионалне конкурентности
- Смањење регионалног сиромаштва и диспропорције међу областима
- Изградњу институционалне и регионалне инфраструктуре

Ако издвојено посматрамо само Златиборски регион, а ослањајући се на SWOT анализу, чињеница је да ова област располаже низом предности које су у складу са савременим трендовима у туризму:

– Са преко милион ноћења годишње, Златиборски регион је најпопуларнија туристичка дестинација Србије.

– Према статистичким подацима о туристичком промету у периоду 2000 -2010. године Златиборски регион позициониран је на туристичком тржишту Србије просечно са око 15 % учешћа, а просечна попуњеност капацитета је преко 60 %. Туристичка привреда учествује са око 3,5% у народном дохотку Региона, а око 2% у Републици Србији. (Регионална привредна комора)

– Регион располаже са преко 22.000 лежајева у савремено опремљеним смештајним капацитетима (хотели, мотели, апартмани, пансиони). Од тога је највише у општини Чајетина, односно на Златибору: 14 400 лежајева, од чега је 4 000 у хотелима и сличним објектима, 10 000 у домаћој радности и око 400 у сеоским домаћинствима.

Табела 89: Туристички промет у Ужичком региону - туристи (домаћи и страни)

Година	Укупан бр. посетилаца у Златиборском региону	Домаћи туристи	Страни туристи
2003.	201.684	191.933 (95,2%)	9.751 (4,8%)
2004.	221.247	208.928 (94,4%)	12.319 (5,6%)
2005.	226.598	211.162 (93,2%)	15.436 (6,8%)
2006.	234.279	217.050 (92,6%)	17.229 (7,4%)
2007.	270.333	244.346 (90,4%)	25.987 (9,6%)
2008.	272.849	243.206 (89,1%)	29.643 (10,9%)
2009.	243.305	213.952 (87,9%)	29.353 (12,1%)
2010.	254.280	218.695(86,1%)	35.585(13,9%)
2011. (6 месеци)	134.275	116.839(87,1%)	17.436(12,9%)

Извор: Регионална привредна комора, Републички завод за статистику

– Број посетилаца Златиборског региона константно се повећава, од 2003. до 2008. године, да би 2009. године дошло до смањења укупног броја туриста, како домаћих, који чине већину посетилаца, тако и страних. Током 2010. забележен је пораст броја домаћих туриста, а осетан је и пораст страних.

– Највећи пораст у броју посетилаца једне године у односу на другу забележен је 2007. у односу на 2006. годину, када је износио 15,4%. Када се пореди 2003. и 2010. година највећи раст је забележен код броја страних туриста (преко 300%), али је њихово учешће у укупном броју посетилаца и даље мало (у просеку око 12%).

Упечатљива и доминантна, очувана природна средина, прожета културно историјским вредностима, пружа добар потенцијал за развој туризма. Ако овоме додамо и друге резидуалне факторе о Златиборском региону можемо причати као о лидеру туризма у овом кластеру. Разноврсност понуде је нешто што може задовољити широк спектар туристичке тражње, посебно ако се узме у обзир спој бања, планина, река и језера и изграђених туристичких вредности на једном релативно малом постору. Савремени смештајни капацитети и добра инфраструктурна опремљеност у оквиру саме регије, погодују развоју све траженијег здравственог, а посебно spa & wellness туризма, који се у вансезонском делу допуњује пословним и конгресним туризмом.

Наравно, константно праћење тржишта изискује и нова прилагођавања, па Златиборски регион, кроз стратешке и акционе планове, перманентно ради на усавршавању и прилагођавању савременим потребама тражње, путем унапређења смештајних јединица и саобраћајне инфраструктуре, те промоцијом и развојем нових туристичких производа (активни одмор, посебна интересовања, пословни и МІСЕ туризам, team building идр). Простора за унапређење увек има и чињеница је да је предност ове области управао у њеној изграђеној препознатљивости на постојећем туристичком тржишту, што не гарантује њен опстанак сам по себи, већ, насупрот, даје додатни мотив и простор за развој туризма, у који, као једну хетерогену делатност, стално и изнова треба улагати у циљу задовољења све избирљивије туристичке тражње.

2. ШАНСЕ РЕГИОНА У ОДНОСУ НА ГЛОБАЛНЕ ТРЕНДОВЕ И ПРОЦЕСЕ НА ТУРИСТИЧКОМ ТРЖИШТУ

Међународно удружење туристичких експерата (AIEST) као научну и најпотпунију дефиницију туризма, наводи дефиницију коју су поставили познати швајцарски аутори из области туризма Hunziker и Krapf а она гласи: „ Туризам је скуп односа и појава које произилазе из путовања и боравка посетилаца неког места, ако се тим боравком не заснива стално пребивалиште, и ако са таквим путовањем није повезана никаква њихова пословна активност“

Табела 90: Раст туриста у свету од 1990. до 2009. године

Година	1990.	1995.	2000.	2005.	2007.	2008.	2009.	Раст(%) 00-09
Свет	438	533	683	802	901	919	880	2,9
Европа	265	309,1	392,2	441	485,4	487,2	459,7	1,8
Азија и Пацифик	55,8	82	110,1	153,6	182	184,1	181,2	5,7
Америка	92,8	109	128,9	134	143,9	147,8	140,7	1,0
Африка	14,8	18,9	26,5	35,4	43,1	44,2	45,6	6,2
Блиски исток	9,6	13,7	24,9	37,8	46,7	55,6	52,9	8,8

Извор: WTO, 2010.

Највећи пораст броја туриста у периоду од 1990. до 2009. године, забележен је у земљама јужноазијског региона, који је посетило, примера ради, 2000. године 184 милиона туриста. На Блиском истоку повећан је за 8,8%, у периоду између 2000. и 2009.године, у Африци за око 6,2%, док се нижи раст туризма бележи у Европи за 1,8% и Америци 1,0% (WTO, 2010).

Неке од специфичности туристичких кретања и предвиђања везаних за развој светског туризма, а које треба имати у виду када се анализира туризам у Златиборском региону:

- Туризам представља најразвијенију светску привредну грану, са преко 234 милиона запослених и бруто продајом, која се креће око 2 трилиона долара. Тачније, она представља 5,5% светског бруто прихода (Mason, 2008).
- Процес опадања броја становника у развијеним земљама, и пораст броја становника у земљама у развоју, има негативне учинке на туризам (без обзира на разлике у структури једних и других) (Goeldner et all, 2006).
- У хотелијерству је знатно успорено улагање Американца у тржиште капитала, док је у Европи обрнут случај (Altinau et all, 2008).
- Туризам ће и даље бити растући привредни сектор уз реалну стопу пораста и до 5%
- Како се компјутеризовани системи резервација шире великом брзином, мањи системи ће нестајати са тржишта (Mason, 2008).
- Шок сиромаштва могао би светске мегалополисе претворити у зоне нестабилности, што би имало негативан утицај на туризам (Mason, 2008).
- За будуће окружење туристичког пословања биће карактеристичан мањи број глобалних оператера и већи број локалних оператера (Altinau et all, 2008).

- До 2015. године предвиђа се повећање радних места на 269,6 милиона у широј економији генерисаној туризмом (Mason, 2008).

- До 2015. године државна издвајања за туризам и путовања требало би да се повећају на 41.368.000 милијарде долара, или 4,1% укупних државних трошкова (Mason, 2008).

- Према дугорочним предвиђањима СТО до 2020. године остају три велике регије: Европа (са предвиђеним порастом на 717 милиона туриста), Азија и Пацифик (397 милиона), те САД (282 милиона) (Tranter et all, 2008).

- Предвиђа се пад удела Европе са 60% на 46%, са једне стране, а са друге стране пораст туриста у азијско пацифичком региону на 25% од укупног броја туриста света (Tranter et all, 2008).

Као целокупна привреда и економија света, и туризам у 21. веку суочава се са читавим низом глобалних проблема:

- Брига о природној средини ће се и даље наставити, што ће стварати притисак на туристичке иницијативе да докажу свој допринос одрживом развоју туризма који не штети околини (Стојановић, 2004).

- Масовни политички покрети, у којима становништво покушава успоставити облик управљања који се не заснива на учествовању, утиче на туризам. Последице тога су да становници туристичких дестинација све више захтевају да туризам понајвише служи њиховим интересима, на начин да корист коју доноси буде већа од трошкова које ствара (Унковић и сар, 2007).

- Светски економски поредак се мења. Притисак на све земље да прилагоде своју привреду тржишним односима, резултира великим реструктурирањем распореда богатстава и дохода, што се даље одражава на глобалне моделе туризма (Черовић, 2002).

- Глобализација политичких и економских структура покреће свет у правцу укидања граница, а таква једна сила је транснационална корпорација. Надмоћни приступ финансирању, технологији и информацијама даје бездржавним ентитетима стратешку и пословну снагу која им омогућава конкурентску предност (Чачић, 1998).

- Светска демографска кретања настављају се према предвиђањима: становништво богатих све више стари и стабилизује се, док становништво у развоју доживљава пораст. Биће неопходно пратити учинак тога на глобалну учесталост путовања (Штетић, 2007).

- Све већа пажња посвећује се технологији. Кретање информација, робе и људи проучава се с обзиром на комплементарност и супститутивност.

- Улога туризма у земљама у развоју поставља озбиљна питања. Иако многе земље у развоју требају финансијске приходе од туризма, друштвена и економска штета која настаје због неконтролисаних туристичких кретања и активности, једноставно се не може занемарити (Черовић, 2002).

- Проблеми природне средине одраз су све већег занимања за етику и одговорност у креирању туристичке политике и менаџмента у туризму. Туризам је заузео велики значај, али мора озбиљно преиспитати вредности на којима се заснива, не би ли осигурао да оне одражавају вредност друштва којем служе и на које утичу.

- Забринутост везану за здравље, сигурност и законска регулатива на самом је врху приоритета туриста и добављача туристичких услуга. Сукоби и ратови, криминал, тероризми, ширење заразних болести реални су фактори у развоју туризма.

- Повећава се забринутост везана за расположивост одговарајуће радне снаге у туристичкој привреди. Широк распон друштвених и економских политика, нарочито оних које имају утицај на образовање, планирање становништва, радне односе, у

великој мери утицаће на способност туристичке привреде, у свакој земљи, да задовољи своје потребе за људским ресурсима (Петровић, 2007).

- Актуелна светска економска и финансијска криза неколико протеклих година уздрмала је све сфере привреде, па самим тим и туризам. Несигурно финансијско и економско тржиште условило је смањење промета туриста али и извесне промене у захтевима туриста првенствено везане за цену услуге.

Туризам је, одувек био и остаће, један од сектора где се Србија најдиректније суочава са светом, у економском, политичком, друштвеном и културном погледу. Самим тим, туризам је допринео афирмацији свих привредних система. Перманентно масовљавање туристичког промета чини један од основних печата савремене цивилизације, док туристичка кретања постају саставни део свакодневног живота великог дела популације. Последњих деценија двадесетог века створиле су се, за инострани туризам Србије, врло неповољне констелације у којој су постали евидентни сви дугорочни акумулирани проблеми у самом туризму, а још више проблеми његовог недефинисаног места и улоге у привреди и друштву, као целини.

До стагнације развоја туризма у Србији и пласирању на међународном туристичком тржишту долази управо у време када друге европске земље бележе углавном висок ниво туристичке развијености, код којих је туризам допринео и развоју међународне економије земаља и регионалном развоју, те постао снажан фактор међународних економских односа и агенс оживљавања целокупне привреде. То, даље, наводи на закључак да разлози оваквог положаја Србије на међународном туристичком тржишту стоје у каузалном односу са динамиком развоја туристичке понуде, њеног квалитета и достигнутог степена конкурентности на тржишту.

Генерално посматрајући, Србија је земља богата туристичким ресурсима, али до сада није пронађен прави начин на који би се све те вредности валоризовале и презентовале на туристичком тржишту. Зна се да су туристичка кретања, у масовнијем облику, заступљена у градским, бањским и планинским подручјима, али се мора истаћи нужност снажнијег повезивања свих регија у циљу просперитетнијег туристичког развоја. Приоритет се даје преливању туристичких кретања из високо развијених рецептивних и емитивних подручја у оне са најслабијом развијеношћу, када је туристички сектор у питању.

Позитивни утицаји биће осетни у свим сферама живота, почевши од економских, социјалних, културних и сл, тако да ће на тај начин најразвијеније области у Србији утицати на даље масовљавање туризма и презентовање државе на светском туристичком тржишту, откривајући делове земље или туристичке производе, који до тада нису имали економских и других услова за улазак у туристичку понуду. За сада се може говорити само о парцијалном туристичком успеху, који је заправо само привидан, а исто тако се са сигурношћу може тврдити да ће се највећи успех постићи када се достигне и већи степен међурегионалне туристичке повезаности.

Туризам настаје и развија се у простору, само онда када су испуњени услови да људи напусте место сталног боравка и проведу извесно време у неком туристичком месту. Одређујући фактори развоја туризма су различите природе, а савремена наука о туризму разликује две врсте детерминанти:

1. објективне (рационалне): животни стандард, фонд расположивог слободног времена, процес урбанизације и туристичка понуда и
2. субјективне (ирационалне): туристичка традиција и култура, помодарство, опонашање, снобизам и др.

Битно је истаћи да је укупност рационалних и ирационалних детерминанти јединствена целина. Они су смештени унутар друштвено политичког система и

економског оквира конкретне земље или региона и врше непосредан, широк и разноврстан утицај на све аспекте туризма у његовом развоју.

Да би се утврдио степен развоја туризма у свакој регији, потребно је анализирати се на наведене рационалне и ирационалне факторе, што је захтевно и комплексно истраживање економских и социолошких наука. Оно на чему се примарно треба задржати је увид у постојећу међурегионалну неједнакост, по питању развијеност туристичке привреде, осврћући се само на основне показатеље диспропорционалног туристичког развоја. Туристички производи Србије, упрошћено схваћени као део њене регионалне туристичке понуде, представљају крајњи резултат међусобно повезаних и усклађених поступака, унутар којих се врши квалитативно-квантитативни преображај туристичких сировина, овог простора, у његово туристичко богатство, односно, регионалну туристичку понуду Србије. Фактори који нису у формираном ланцу фактора регионалне туристичке понуде, тј. у општем туристичком производу, не налазе се под дејством мера туристичке политике.

Законитости квалитативно-квантитативног неподударача саставних делова туристичког богатства утврђена је код свих простора у Србији. Са квантитативног становишта, примат је на страни природних атрактивних фактора, а по квалитету он припада друштвеним факторима. Међутим, упркос свом ресурсном капацитету, слаба развијеност комуникативних фактора онемогућава интензивно искоришћавање туристичких потенцијала свих регија у Србији. Могућност везивања туристичких кретања за просторе са рекреативним и атрактивним садржајем унутар државе, условљено је општом политичком ситуацијом те земље. У ситуацији у којој је наглашен примат политичких, на штету осталих објективних и субјективних одређујућих фактора и иницијативних туристичких активности становништва, вредност квалитативних и квантитативних показатеља туристичке тражње готово је у потпуности деградирана. Мора се истаћи, да Србија до сада, није представљала значајно подручје туристичке тражње, али независно од ових чињеница због својих реално постојећих позитивних карактеристика Србија ће постати потенцијална туристичка дестинација. То може да се заснива на огромној неискоришћеној туристичкој понуди која треба да буде пласирана на туристичко тржиште.

Туристички квалитет простора регија Србије зависи од природних и друштвених фактора, који чине туристичко богатство. Туристичко богатство повезано са саобраћајним, рецептивним, посредничким и организационим факторима, као и осталим деловима економске инфраструктуре и супраструктуре у функцији туризма, одређује вредност неког простора за развој туристичко рекреативних активности. Претпоставка за постизање оптималних решења јесте претходна регионализација простора и рангирање и одређивање функција туристичких регија, односно, њихово конституисање унутрашњих структура. Нужност рационалног поступања и крајњег економизирања, путем дефинисања намене површина на регионалним начелима, објективна је.

Регионални приступ планирању туристичког развоја и простора ствара најповољније могућности да се постигну оптимални односи, како унутар појединих регија, тако и између различитих туристичких регија. Битно је истражити територијалне целине или регије туристичког богатства, матерјалне основе туризма и осталих делова економске инфраструктуре. Граница туристичке зоне је тамо где долази до слабљења оног фактора који је био најутицајнији за формирање границе, или тамо где се мешају утицаји са другим зонама.

Стратегија развоја туризма Републике Србије до 2015. године, као општи оквир, даје смернице за креирање локалних и регионалних докумената. Неки од основних принципа на којима почива стратегија су:

- Туризам у Србији мора да буде добитна комбинација за сваког
- Србија у туризму жели да се фокусира, највише, на оне садржаје и иницијативе које је, уз најмањи трансакциони трошак, не само постављају на туристичку мапу света, већ и диференцирају од конкуренције.

Вредности које Србија треба да потенцира:

- Земљу која цени и максимално је посвећена очувању и заштити својих природних и културних блага,
- Земљу која је свесна да благостање кроз туризам није могуће без квалитетне инфра и супра структуре, знања, образовања и нових технологија, односно њиховог трансфера свим актерима у туризму.

Предуслови за ефикасну политику развоја туризма Србије:

1. Инфраструктура и саобраћај,
2. Туристички производ Србије:
 - Обезбедити стандарде интернационалног квалитета у хотелској индустрији,
 - Инвестициони план опремања услужним садржајима свих значајних туристичких атракција Србије.
3. Људски ресурси и тржиште рада:
 - Реформисати систем образовања за туристичку и хотелску струку према интернационалним стандардима,
 - Равномерно покрити целу Србију новим профилима занимања у туризму,
 - Реформисати систем запошљавања и радних односа у туризму.
4. Умрежавање са другим секторима:
 - Укључити робне марке српских агропроизвода и формирати систем туристичких „shopova“,
5. Систем националног туристичког маркетинга:
 - Формулисати стратешки маркетинг план и нову хијарархијску организацију унутар ТО Србије и регионалних ТО,
 - Успоставити целовит систем управљања маркетингом туристичке микродестинације.
6. Организација управљања и подстицања развоја туризма:
 - Успоставити јединствену туристичку статистику, као и систем праћења утицаја туризма на националну економију,
 - Обезбедити целовит систем подстицаја за инвестиције у туризму и то на јединствен начин за домаће и стране инвеститоре,
 - Успоставити јединствен и целовит систем контроле квалитета у туризму.

Приоритет су туристички производи који су већ готово спремни, с тим што старатешко позиционирање и брендинг Србије, као туристичке дестинације, треба да их покрене и пробуди интерес за путовањем, а то су:

- градски одмор,
- кружна путовања,
- пословни туризам + MICE,
- здравствени туризам („spa/ wellness“),
- планине и језера,
- догађаји,
- наутика,
- рурални туризам,

-специјални интереси.¹⁸

Следећи овај одабир, за кластер Југозападна Србија у коме је главна дестинација златиборски регион одабрано је пет кључних производа. Везано за горе наведено, а на основу ситуационе анализе, анализе конкурентности и уважавајући кретања на глобалном туристичком тржишту и трендове у коришћењу слободног времена и са тим повазано ресурсну основу Златиборског региона, могу се дефинисати следећи туристички производи региона:

ЗЛАТИБОРСКИ РЕГИОН	
Назив производа	Сегменти производа
ПЛАНИНЕ И ЈЕЗЕРА	<ul style="list-style-type: none"> • Тара • Златибор • Златар • Мокра Гора • кањон Увца и Дрине • реке Лим, Увац... • језера Перућац, Златарско, Радојинско, Заовинско.... • летњи програм (купање, сунчање, wellnes) • планинарење • пешачење • активности у природи • бициклизам • параглајдинг • змајарење • водени спортови (једрење, веслање) • скијање • санкање • сноувборд
ДОГАЂАЈИ	<ul style="list-style-type: none"> • културно уметничке манифестације (Кустендорф, Сува игла, керамика Злакуса...) • сајмови локалних брендова (пршутујада, Жестивал, сиријада....) • спортске манифестације (скокови, рафтинзи, биатлон...) • музички фестивали • економија и трговина • образовање и култура • политика и држава

¹⁸ према Стратегији развоја туризма Србије

<p>СПЕЦИЈАЛНИ ИНТЕРЕСИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • рафтинг (Тара, Лим) • бициклизам • спелеологија (Потпећка, Стопића...) • ловни туризам (хајке, сајам) • активни одмор • камповање • пешачење • јахање • риболов • вожња кануом и кајаком • проучавање кањона • параглајдинг • голф
<p>ЗДРАВСТВЕНИ ТУРИЗАМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тара • Златибор • Златар • Мокра Гора • ваздушне бање • превенција • лечење • здравствени третмани • wellness • fitness • посебни програми :дневни, викенд, анти- стрес, beauty, spa.
<p>РУРАЛНИ ТУРИЗАМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 55 села се бави сеоским туризмом • Међавник • Терзића авлија • агро - туризам (сеоско домаћинство, фарме) • активности у природи • еко туризам • рурално искуство
<p>ПОСЛОВНИ ТУРИЗАМ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуална пословна путовања и састанци • мотивацијска путовања • семинари • програми и тренинзи образовања • конвенције • коорпоративни састанци • пословни сајмови • изложбе

У политици развоја постоје бројне стратегије производа: стратегија ширења постојећег тржишта и стратегија повећања тражње, стратегија развоја тржишта путем нових сегмената тражње, стратегија развоја производа путем мењања карактеристика производа, стратегије мењања производа и тржишта, и друге. Предузеће, односно туристичка дестинација, бирају и одговарајућу стратегију, у складу са својим могућностима и ресурсима којима располаже.

Савремена туристичка тражња врло је захтевна, туристичко тржиште ћудљиво, а конкуренција увек присутна и агресивна. Да би се туристички производ успешно пласирао на тржиште, он мора имати све одлике квалитета, разноврсности, једноставности, посебности, као и друге карактеристике.

3. СТРАТЕШКЕ ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ

Анализа предности и недостатака, повољности и неповољности, односно SWOT анализа¹⁹, техника је која се врло често користи у менаџменту, јер уз помоћ ње менаџерима је омогућено да максимизирају пословне резултате, а минимизирају слабе тачке и недостатке туристичке дестинације. Ова анализа помаже у сагледавању ситуације предузећа.

SWOT анализа примењује се при оцењивању елемената квалитета хотелског производа, предузећа или туристичке дестинације. У садашњости, њом се прогнозирају или анализирају, управљања потенцијалима у променљивим условима тржишног окружења са развијеном конкуренцијом. Одлучујућа је снага дестинације или предузећа, прилагођавање и коришћење спољних и унутрашњих могућности и снага, те избегавање ризика из окружења и унутрашњих ризика и слабости.

Анализа је заправо спој свих најважнијих унутрашњих и спољашњих елемената или фактора, релевантних за позитивну будућност дестинације. Спољно окружење састоји се из две варијабле, претње и прилике, које су изван дестинације и ван краткорочне контроле менаџмента, док се у унутрашњем окружењу идентификују снаге и слабости.

Табела 91: Шема SWOT анализе

	Позитивно	Негативно
Унутрашње	Снаге- предности	Слабости- недостаци
Спољашње	Прилике- повољности	Претње- неповољност

Извор: (Goeldner et all, 2006.)

¹⁹ Заслуга за развој и употребу ове анализе приписује се тиму Алберта Хемфрија, Марион Дошера, Отис Бенета, Биргер Лија, који су на Стенфорд колеџу 60-их и 70-их година 20. века користећи податке агенције Фортуна (Fortune 500 која је финансирала пројекат), имали за циљ утврдити шта се дешава са корпоративним планирањем, па је кренуло кривом путањом. Пројекат је започет кључним питањима: Шта је добро, а шта лоше у полсловним процесима? Шта добро, а шта лоше у садашњости и будућности? Оно што се показало да је добро у садашњости назвали су задовољавајућим или повољним (Satisfactory), добро у будућности назвали су предношћу или приликом (Opportunity), лоше у садашњости неповољност или погрешним (Fault) а лоше у будућности недостатак или претња (Threat). Акроним је гласио SOFT што је касније промењено у SWOT. Први SWOT оквир представљен је 1969. године од стране истраживача са Харварда, а популаран је постао тек 70-их година, због претпоставке која је у њега урађена, а гласи: *Менаџери могу планирати усклађивање ресурса предузећа са његовим окружењем* (Tribe et all, 2005.)

Варијабле слабости и снаге различите су и могу се сврстати у менаџмент и организацију, операције, финансије, стратегије и циљеве, технологију, задатке, вештине, животни циклус, локацију итд. Код утврђивања јаких тачака дестинације или предузећа, у туризму, може се поставити неколико питања: Да ли постоје специфичне вредности у односу на друге дестинације? Зашто потрошачи преферирају ово место или предузеће? Постоје ли производи и услуге које конкуренција не може опонашати и копирати? Постоје ли операције или процедуре које су наглашеније? Шта се дешава ако и конкуренција ради боље? Да ли постоји неко избегавање којег би организација требала бити свесна? Да ли је конкуренција освојила неки тржишни сегмент?

Код анализе претњи и прилика, узимају се у обзир следећи елементи: економски, друштвено- политички, еколошки, технолошки, етички и др. Најважнији део су, ипак, купци, добављачи и конкуренција. Најчешће се постављају следећа питања: Које су атрактивне прилике на тржишту? Јављају ли се нови трендови? Које се нове прилике могу предвидети на тржишту? Који потези конкуренције потискују развој дате дестинације или предузећа? Постоје ли промене у потражњи туриста због којих су потребне нове карактеристике производа и услуга, те штете ли промене положају дестинације или предузећа? У ову анализу не треба укључити превише ставки, јер ће бити непрегледна и ствараће забуне онима којима је намењена (Carrol, 1996).

Сама SWOT анализа има своје предности и недостатке. Неке од предности су: када се исправно користи може пружити добру основу за формулацију стратегије, широко је препознатљива у литератури из маркетинга и менаџмента, као начин постизања циљева. Неки сматрају да је ретко када ефектна метода, јер је укорењена у тренутне перцепције организације, па јој ово може бити највећи недостатак. Ипак се ова анализа још увек заговара као снажан алат за планирање у свим пословним активностима. Када су стратешки фактори по SWOT-у препознати, развијају се стратегије које могу бити изграђене на снагама способним елиминисати слабости, искористити прилике, или се суочити са претњама.

Подручје Златиборског региона област је изванредних потенцијала, али још увек у тражењу правих модела развоја карактеристичних за туризам. Подручју недостају локални учесници у приватном сектору способни за преузимање ризика преображаја туристичке физиономије краја. Нужна је подршка јавног сектора и интерни маркетинг у циљу подстицања његових вредности и потреба заштите, у оквиру локалног становништва. С тога се за идентификацију повољности (шанси) и неповољности (претњи), предности (снага) и недостатак (слабости) и упоређивање сопствених снага и слабости са могућностима и опасностима које се опажају у окружењу, користи SWOT анализа. Циљ ове анализе је да се процени колико је заиста дестинација конкурентски способна да искористи могућности, те да ли је у могућности да заустави и преусмери опасности, а уколико не може, онда наћи начине како ангажовати и усмерити сопствене ресурсе и средства да се опасности превазиђу.

У наставку SWOT анализа Златиборског региона која следи изведена је по следећим подручјима (преузето из Пословног Мастер плана Златибор-Златар):

- ресурси, атракције, природне вредности,
- инфраструктура,
- туристичко пословање,
- организација и управљање туризмом.

РЕСУРСИ, АТРАКЦИЈЕ И ПРИРОДНЕ ВРЕДНОСТИ	
Предности	Недостаци
Очувани природни ресурси планинских области изузетне лепоте	Недовољна валоризација природних ресурса у туристичке сврхе
Богатство воденим потенцијалима (језера, реке, врела, подземне воде)	Недовољна валоризација антропогених вредности у туристичке сврхе
Повољне лековите климатске карактеристике	Недовољна заштита и одржавање главних природних и културних ресурса
Реликтне и ендемичне биљне и животињске врсте	Непоштовање просторно урбанистичких регулатива (води пренасељавању одређених просторних целина, а дизајн и коришћени материјал угрожава естетику простора
Богатство културно историјског наслеђа	Загађени водотоци и језера (Перућац, Дрина, Ђетиња)
Очуваност народне традиције и гастрономија	
Подручје са ниским степеном загађења (НП Тара)	
Шансе	Ограничења
Природни ресурси погодни за разне врсте активности на отвореном током целе године	Трајна девастација и губитак неких локација за туристичку тражњу
Усвајање и поштовање регулатива везаних за заштиту и одржавање природних и културних ресурса	
Усвајање и поштовање регулатива вазаних за просторно уређење и коришћење локалитета у оквиру дестинације	Опасност од непланског и екстензивног коришћења природних ресурса
Могућност прекограничне и регионалне сарадње у развоју туризма	
Могућност брендирања локалних гастрономских производа	

На основу идентификованих елемента анализе, може се закључити да су интерне снаге концентрисане на вредности природних подручја. Природна добра су главна разменска категорија, око које ће се одвијати надоласећи развојни и инвестициони процеси. Природна добра, до сада, нису туристички вреднована, нити у довољној мери или уопште, туристички експлоатисана понајвише због политичких догађања у држави, али и због чињенице да се последњих година није појавио неки озбиљнији јавни субјект са претензијом ширења и развоја значајније туристичке и хотелске структуре у областима изван дестинације Златибор. *Табела 91:*

ИНФРАСТРУКТУРА – САОБРАЋАЈНА И ТУРИСТИЧКА	
Предности	Недостаци
Достигнут степен развијености инфраструктуре коју је могуће релативно брзо довести на потребан ниво квалитета услуга	Непоштовање просторно урбанистичких регулатива
Стратешки транзитни положај у ширем смислу	Застарела и лоше одржавана саобраћајна инфраструктура
	Регионални аеродром Поникве није у функцији
	Лоша саобраћајна повезаност дестинације
Нови урбанистички планови	Недостатак саобраћајне и туристичке сигнализације
	Општа инфраструктура (воводов, канализација...) тренутно неадекватни за туристички развој
	Недостатак система за рециклирање отпада
Шансе	Ограничења
Инвестирање у побољшање друмске и железничке инфраструктуре и изградње аеродрома Поникве, чиме ће се повећати доступност дестинације	Недостатак извора финансирања
Могућности за проширење и унапређење опште инфраструктуре	Губитак потенцијалног тржишта услед заостајања за конкуренцијом
Инвестирање у изградњу пратећих инфраструктурних објеката (скијалишта, марине и пристаништа, визиторски центри и сл)	Смањена дугорочна лојалност гостију, као последица негативног искуства приликом доласка у дестинацију

У данашњим условима глобализације, располагати толиком количином природног атрактивног простора, који је близак регионалном ширем европском тржишту на неколико сати путовања авионом или аутобусом, представља високу разменску вредност и извор благостања за овај део земље. Као главни стратешки недостатак може се навести лоша саобраћајна повезаност, како са већим емитивним центрима, тако и унутар саме дестинације. Узрок томе лежи у лошој економској ситуацији и непрепознавању локалних покретача или организација, који могу утицати на покретање туристичког развоја Златиборског округа.

ОРГАНИЗАЦИЈА И УПРАВЉАЊЕ ТУРИЗМОМ	
Предности	Недостаци
Постојање активних локалних туристичких организација	Још увек нејасна визија и правила игре у сектору туризма од стране регије
Развој регионалне туристичке организације	Недостатак јасних улога у управљању туризмом од стране регије
	Недовољно чврста сарадња јавног и приватног сектора на подручју Регије
Гостољубивост и позитиван став локалног становништва према туристима	Недостатак дестинацијског менаџмента
	Недовољно чврсто и јасно удруживање на нивоу регије
	Недовољно развијене базе података
Добра позиционираност туристичке дестинације на домаћем тржишту	Недовољан број и неравномерно распострањени стручни кадрови
	Недовољно квалитетан и конзистентан пропагандни материјали
Шансе	Ограничења
Постојећи Мастер планови по областима Регије	Присутност ниског нивоа осећаја према јавном добру и јавним интересима
Примена позитивног искуства из ближег и даљег окружења	Отежан договор о приоритетима, због сукоба локалних интереса
Раслојавање туристичке тражње	Продубљивање јаза у развијности општина у Региону
Успостављање механизма за заједнички приступ у решавању социо-економских проблема (PPC, промоција, маркетинг...)	Недовољна сарадња између локалних и републичких нивоа власти
	Недовољно улагање у маркетинг и промоцију на нивоу Србије

Велика природна и израђена атрактивност подручја, уз добру позиционираност туристичке дестинације на домаћем тржишту, солидна су основа да квалитетан и успешан менаџмент Златиборки регион стави у ранг препознатљивих туристичких дестинација региона и шире. Одређени организациони недостаци постоје, али постојање мастер планова на нивоима дестинација, и положај туризма у оквиру општинских стратегија развоја, указује на могућност развоја туризма на овом подручју. Недовољна стручна обученост запосленог кадра, те недовољан број запослених стручних кадрова у туризму, уобичајна је баријера за земље у транзицији.

ТУРИСТИЧКО ПОСЛОВАЊЕ	
Предности	Недостаци
Хотели на атрактивним локацијама	Недостатак смештајних капацитета интернационалног квалитета
Дугогодишња традиција туризма на неким дестинацијама (Партизанске воде, Калуђерске баре...)	Недовољно организована понуда активности на отвореном и излета у оквиру дестинације
Достигнут степен развоја и организованост сеоског туризма	Недовољна понуда савремених здравствених третмана намењених превенцији и очувању здравља
Достигнут степен развоја здравственог/лечилишног туризма (РХ центри)	Недостатак професионално обликованих производа намењених иностраном тржишту и њихов пласман
Гостољубивост и позитиван став локалног становништва према туристима	Неодговарајућа квалификована структура запослених у туризму на свим нивоима
Успешан процес приватизације хотелских предузећа	
Ресторани са понудом локалних специјалитета	
Расположиве зоне за нови туристички развој	Недостатак иновација у маркетингу и продаји
	Слаба повезаност хотелских кућа са локалним произвођачима здраве хране
Шансе	Ограничења
Валоризација туристичког потенцијала Региона	Глобална конкуренција у понуди диверзификованих туристичких производа
Комерцијализација туристичког производа регије на домаћем и иностраном тржишту	
Повољни трендови на страни туристичке тражње	Изостанак интереса локалних и страних инвеститора за улагање у туристичку привреду регије
Развој и примена нових информационих технологија	
Едукација запослених у туризму на свим нивоима	
	Миграторна кретања – одлазак младих обучених људи из области

Стратешка предност просторства нетакнутог туристичким кретањима, отвара могућност мега развоја у туризму и хотелијерству, изведеног према интернационалним конкурентским стандардима. Златиборски регион у оквиру свог широког просторног ареала има развијен ланац туристичких вредности, велика природна и културна богатства, а самим тим и могућност проширења туристичке понуде. Неки од постојећих туристичких производа, већ су у процесу оживљавања, али ће се њихов прави успон видети тек након активирања менаџерских подухвата и пројеката, који ће стратешком политиком руковођења развојем туристичке дестинације ставити регион на место које заслужује.

4. ВИЗИЈА РАЗВОЈА

Визија туристичког развоја представља функционалну и инспиративну, идеалну слику туризма у некој дестинацији у временском периоду за који се доноси. Она, не само што, представља полазну основу, већ и дефинише туристичку политику читаве земље. Визија јасно дефинише какву дестинацију желимо и како ћемо то постићи, те какве садржаје желимо да понудимо, какве госте желимо да доведемо, на који начин формирамо организације и финансирања у циљу њеног остварења.

Собзиром на њену комплексност, чињеница је да је креирање визије туристичког развоја једне дестинације веома сложен и одговоран посао. Са друге, стране када се визија усвоји, њено спровођење и реализовање још је комплекснији посао. Реализација визије не захтева само њено базично разумевање, већ укључивање у њену реализацију свих субјеката, како јавног и приватног сектора, тако и цивилног друштва. Коначно, визија, осим што јесте тржишно усмерена, мора подржати и базичне принципе одрживог туризма, како би дугорочно сви субјекти туризма били задовољни.

На основу досадашњих истраживања²⁰ у вези са кључним вредноста атрибута Југозападне Србије произилази следеће:

„Југозападна Србија отвореног срца прима туристе из земље и иностранства, указујући истовремено на своје богато наслеђе, неговане и заштићене природне ресурсе и модерно опремљене смештајне капацитете путем кључних природних и историјских ресурса са квалитетним стандардом опремања зимских и летњих здравствених и рекреативних средишта. Целокупни доживљај понуде искустава наглашава јединствени увид у српску духовну културу са манастирима.“

Ако се за полазну основу узму стратешке предности дестинације, правци у којима је визија усмерена су следећи:

- људи – гостопримљиви, насмејани, духовити,
- стратешки транзитни положај, у ширем смислу,
- очувани природни потенцијали (шуме, планине, воде)
- споменичка баштина (манастири, цркве, утврђења)
- духовно стваралаштво и догађаји (руралне средине, међународне манифестације)

На основу усвојених стратешких планова за подручје Златибора, Златара и Таре, а имајући у виду да су они водеће дестинације читаве Златиборске регије, визију региона може се дефинистати за период до 2015. године. Ова година је узета као гранична због планираних инвестиција у претходном периоду, док је креирање визије у

²⁰ Опсежно истраживање туризма регије за потребе израде мастер плана Златибор Златар урадили су Економског факултета у Београду и Horwath Consultinga.

нешто даљу будућност могуће на основу анализа туристичких кретања и трендова код нас и у свету.

Анализа локалних стратегија показује да је у општинама Чајетина, Нова Варош, Прибој и Пријепоље и Сјеница развој туризма сврстан у прва три приоритета. Развој туризма у Општинама Ужице, Пожега, Ариље и Косјерић планиран је у оквиру Стратегија економског развоја сваке општине посебно, с тим да развој туризма не заузима неки од приоритетних циљева.

Општина Пријепоље

<p>Стратегија развоја Општине Пријепоље 2011-2015.</p> <p>Општи циљ: Унапређење економског развоја општине</p>	<p>Посебан циљ: Унапређење развоја туризма</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Извођење радова на изградњи централног објекта на плажи Петровац кроз примену приватно јавног партнерства. • Извођење радова на уређењу градске плаже – изградња објекта и набавка и уградња пратећег мобилијара • Решавање питања локације за потребе изградње кампа • Израда пројектно техничке документације и извођење радова на изградњи и опремању кампинг простора кроз примену ЈПП. • Израда пројектно техничке документације, набавка и уградња туристичке сигнализације на територији општине • Израда пројектно техничке документације и изградња пешачких стаза на територији општине • Израда студије оправданости и исплативости за креирање понуде потенцијалном инвеститору у сврхе развоја руралног туризма. • Израда студије истраживања природних ресурса на Петањском кршу. • Унапређење и реализација туристичких манифестација. • Анализа потреба и реализација обука у сеоском туризму - подизање капацитета
---	--	--

		<p>запослених у туристичкој организацији,</p> <ul style="list-style-type: none"> Оснивање туристичко-информативног центра у ужем центру
--	--	--

ВИЗИЈА: Општина Пријепље је здрава, за живот привлачна и добро организована заједница са створеним условима за равномерни социо-економски напредак уз поштовање еколошких принципа, принципа мултиетничности и права грађана Пријепље треба да постане општина која се складно развија на начин усклађен са интересима животне средине, са динамичном привредом, заснованом на знању, са пријатним друштвеним и културним окружењем, оријентисаним на одрживи развој. Пријепље треба да се реорганизује као пословни, туристички и образовно културни центар подрегиона Полимље са високо развијеним капацитетом за производњу и привлачење инвестиција.

Општина Прибој

<p>Стратегија одрживог развоја Општине Прибој 2007- 2012. Промовисање, унапређење и искоришћавање туристичких потенцијала</p>	2.1 Стварање предуслова за развој сеоског, бањског, рекреативног и ловног туризма	Адаптација и стављање у функцију музеја, галерије и етно куће
		Изградња бициклистичких и пешачких стаза
	2.2 Промовисање културне баштине и значајних личности	Прибојска бања-туристичка дестинација
		Бучје као туристичка дестинација
	2.3 Унапређење и проширење туристичког садржаја кроз међуопштинску и регионалну сарадњу	Изградња пута Прибојска бања- Манастир Увац

ВИЗИЈА: Општина Прибој, светла тачка на мапи здравственог и руралног туризма.

Општина Чајетина

<p>Стратегија одрживог развоја Општине Чајетина 2010- 2020.</p> <p>Туризам је на Златибору јединствена природна и културна понуда и високо развијена привредна делатност која у највећој мери активира остале делатности.</p>	<p>2.1 Сеоски туризам је унапређен</p>	Стварање претпоставки за даљи развој туризма
		Подизање капацитета локалног становништва које се бави туризмом
		Валоризација сеоске туристичке понуде
	<p>2.2 Туризам се плански развија</p>	Прецизно дефинисање будућег развоја
		Формиран ефикасан систем контроле развоја туризма
		Обједињена и креирана комплетна информација везана за туристичке потенцијале
		Развој јавно приватног партнерстава на дефинисаним правцима развоја
	<p>2.3 Побољшани интегрисани туристички производи Златибора</p>	Формирање понуде као основе за побољшан интегрисан туристички производ
	<p>2.4 Маркетиншке комуникације на нивоу дестинације и промоције на тржишту су развијене</p>	Проширен и савремен јединствен туристички наступ
		Активности синхронизоване и јасно фокусиране на прецизно дефинисане циљне групе
		Туристичка организација врши ефикасну промоцију туристичке дестинације и креира њен имиџ

ВИЗИЈА: Општина Чајетина је међународно позната туристичка дестинација, за одмор, рекреацију, лечење како тела, тако и душе, где се госту нуди сојеврстан спој српског традиционалног и ултра модерног у јединственом туристичком производу, који одговара на све захтеве туриста, место где још увек природа и човек живе у потпуном складу и разумевању.

Општина Нова Варош

<p>Стратегија одрживог развоја Општине Нова Варош 2010- 2020. Плански развој туризма уз подизање квалитета понуде кроз обогаћење и оптималну коришћеност туристичких потенцијала и природних ресурса</p>	<p>2.1 Туризам се на Златару плански развија</p>	<p>Туристички развој је јасно и прецизно дефинисан у складу са планским документима</p>
		<p>Константна и квалитетна сарасња свих субјеката развоја</p>
		<p>Виши ниво знања становништва и туристичких радника</p>
	<p>2.2 Туристичка понуда и услуге на Златару је комплетна, јединствена, богата, разноврсна и квалитетна</p>	<p>Постојећа туристичка понуда је побољшана</p>
		<p>Формирана је јединствена и обједињена туристичка понуда Нове Вароши</p>
		<p>Развијена су јавно приватна партнерства</p>
	<p>2.3 Туристички потенцијали и ресурси су оптимално искоришћени</p>	<p>Развијен је маркетиншки наступ у промоцији туристичке понуде</p>
		<p>Туристичка понуда Нове Вароши је препозната на тржишту</p>
		<p>Туристичка организација је ефикасна у промоцији и развоју туризма</p>
	<p>2.4 Нова Варош активно учествује у регионалним, пограничним и међународним пројектима и сарадњи</p>	<p>Развијена је сарадња са другим општинама региона у развоју туризма</p>

ВИЗИЈА: Златар је 2020. године препознатљива туристичка дестинација код домаћих и међународних туриста, која је заснована на одрживом коришћењу потенцијала и лепота Увца, Златара, традиције и културе.

Општина Сјеница

<p>Стратегија одрживог развоја Општине Сјеница 2010- 2020. Приоритет 2 Убрзан привредни развој са што већим степеном финализације производа и модернизована и високо организована туристичка понуда</p>	<p>2.1 туристичка организација је функционална и координира рад туристичких организација 2.2 формирана разноврсна и заједничка туристичка понуда на нивоу општина и региона 2.3 значајно повећање смештајних капацитета у хотелском и сеоском туризму 2.4.промоција туристичких потенцијала</p>	<ul style="list-style-type: none"> • категоризација смештаја • техничко и кадровско јачање ТОС • организовање туристичких манифестација • изградња стаза • уређење туристичких локација
<p>Приоритет 5 Заштита природне средине и очување природних ресурса</p>	<p>5.1 Подизање еколошке свести 5.2 Заштита и рационално коришћење природних ресурса и културне баштине</p>	<ul style="list-style-type: none"> • изградња регионалне депоније и санирање постојећих • подизање еколошке свести становништва

ВИЗИЈА: Сјеничко пештерска висораван, високо развијени пољопривредни и регион са јаким и живим селима и високо продуктивном производњом брендираних и традиционалних пољопривредних производа и заната. Формирана је иницијална туристичка понуда сеоског туризма у којој се нуди смештај у традиционално опорављеном сеоском домаћинству. Сјеница је 2020. године чист и удобан дом, без миграција, са малим бројем незапослених, сврстана у категорију привредно развијених општина, са развијеном пословном инфраструктуром и значајним нивоом инвестиција у чисте технологије.

Општина Ариље

<p>Стратегија економског развоја Општине Ариље 2007 – 2015. године.</p> <p>посебан циљ 4:</p> <p>До 2014. године повећати број туриста и број ноћења пет пута</p>	<p>4.1. Промоција туристичких потенцијала и локалитета (туристички маркетинг).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Постављање саобраћајно туристичке сигнализације на прилазима Ариљу • Постављање и опремање информативно туристичких пунктова • Израда туристичке карте општине
	<p>4.2. Унапређење понуде и услова смештаја</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оснивање туристичке организације • Активирање Вусочке бање • Организовање и едукација сеоских домаћинстава ради покретања и развоја сеоског туризма • Успостављање кластера туризма • Промовисање идеје културног туризма у јавности • Острво културе и забаве • Ариљско културно лето • Етно збирка у селу Брекову

ВИЗИЈА: Ариље је заједница здравих и задовољних људи и очуване природе. Уређеношћу и предузетничким духом привлачи знање и капитал и лидер је економског развоја региона.

Општина Ужице:

<p>Програм развоја Општине Ужице 2008-2015.</p>	<p>1. Планирања и обезбеђивања услова за развој туризма</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Оснивања туристичког савета Општине • Израда мастер плана развоја туризма Општине • Иницирање олакшица и субвенција за развој туризма • Заштита културноисторијског наслеђа • Заштита природних добара • Активна сарадња са локалном самоуправом у циљу ефикаснијег доношења и реализације одлука које се односе на развој инфраструктуре • развијање међуопштинске, регионалне и међудржавне сарадње
	<p>2. Подизања нивоа услуга</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Увођење система квалитета и контроле квалитета услуга • Приватно јавно партнерство • Израда туристичко информативног система • Перманентно усавршавање пружаоца услуга • Подршка удружењима грађана која се баве развојем туризма •
	<p>3. Стратегија маркетиншког наступа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Истраживање тржишта и дефинисање циљних група • Формирање туристичког производа • Израда плана маркетиншких активности

ВИЗИЈА: Развијен туризам у општини Ужице, центру туристичке регије Западна Србија, са дестинацијама препознатљивим на домаћем и иностраном тржишту.

Општина Косјерић:

<p>Стратегија економског развоја Општине Косјерић 2010 – 2014.</p>	<p>Посебни циљеви</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Израда путне инфраструктуре • Израда акумулационог језера за зашт. од пожара и поплава, као и додатни туристички садржај • Изградња Скакавачке бање • Косјерић – едукативни промотивни центар сеоског туризма
---	-----------------------	--

ВИЗИЈА: Косјерић је општина са смањеном стопом незапослености и сиромаштва и очуваном природом. Ефикасношћу општинске управе и стварањем шанси привлачи младе, знање и инвестиције и лидер је економског развоја у региону.

Развој туризма на територији општине Бајина Башта планиран је Мастер планом развоја туризма са пословним планом за планину Тару и њено окружење. Визија овог простора за 10 година јесте да Национални парк Тара са окружењем постане релевантна и препознатљива планинска туристичка дестинација на европском тржишту, која ће допринети економском развоју читаве регије.

Златиборски регион биће релевантна и призната туристичка дестинација на европском тржишту која ће допринети привредном развоју читаве земље као и квалитету живота локалног становништва. Перманентан развој туризма остварен је кроз поштовање кључних принципа: поштовање природног и културног наслеђа у служби туризма, али у границама одрживог, економске одрживости из угла свих субјеката учесника у туризму и друштвене одговорности путем укључивања локалне заједнице кроз сарадњу и партнерство које промовише туризам.

Од посебног интереса за артикулацију сваког појединачног туристичког развоја је структурирање и комбиновање атрибута са материјалним и духовним атракцијама. Златиборски регион има несумњиво све претпоставке да постане препознатљива туристичка дестинација на европском и регионалном туристичком тржишту. Оно на шта треба ставити акценат јесте стварање брэнда на туристичком тржишту или тржишно позиционирање. Без одређеног аутентичног брэнда сам потенцијал региона ће бити ограничен, јер је брэнд универзалан елемент препознавања на туристичком тржишту. Једноставно речено туристички потрошачи морају бити маркетиншки сензибиловани шта је то Златиборски регион. Морају знати какве користи искуственог доживљаја они могу имати доласком на дестинацију, шта је њен имиџ и туристички идентитет.

Дакле, визија туризма Златиборског региона је основно полазиште и најкритичнија компонента туристичке политике, јер мора дати квалитетне одговоре на кључна питања везана за управљање развојем туристичке дестинације. Реализација визије подразумева базично разумевање и учешће свих кључних организатора, јер она

садржи вредности које одражавају уверења различитих друштвених група о томе како ће туризам донети добробит Златиборском региону.

5. ЦИЉЕВИ РАЗВОЈА

Да би се остварила мисија и визија предузећа, у свим привредним делатностима, па и у туризму, потребно је планирати све акције. Резултат процеса планирања су планске одлуке. Циљеви представљају једну од најважнијих планских одлука. Остале планске одлуке, као што су правила, поступци, пројекти и програми служе остварењу циљева. Циљеви представљају жељено стање или ниво активности према којој је цела активност усмерена.

На први поглед може се стећи утисак да је лако и једноставно утврдити циљ који се жели постићи. У реалности то ипак показује друге димензије. Жеље су увек веће од могућности људи и зато је нужно између мноштва жеља изабрати ону коју је реално могуће остварити у постојећим условима. За избор и дефинисање циља који се жели остварити увек је полазиште успостављено стање, односно испољен проблем којим се жели овладати (Вученовић, Лековић, 2006).

Дефинисање циљева туристичке дестинације треба да полази од ситуационе анализе окружења, тржишта и стања конкуренције, јер промене у овим подручјима носе и шансе за остварење планираних циљева. Тешко је установити један циљ за сва времена. Туристичка дестинација треба да настоји да дефинише такве циљеве који ће омогућити њен опстанак на туристичком тржишту у условима турбуленције и неизвесности изазваних непрекидним променама трендова и тенденција у туризму.

Основни циљеви су следећи: у квантитативном смислу треба достићи промет из најбољег периода пословања, а у квалитативном смислу треба унапредити основне туристичке производе ради побољшања конкурентске позиције. Из тога се може закључити да су циљеви сваке туристичке организације: опстанак, раст, ефикасност, флексибилност, профитабилност, ликвидност, итд. Опстати, заправо, подразумева обезбедити и одржати унутрашње односе и односе са окружењем. Затим, раст као циљ не сме бити мањи од раста највећег конкурента у привредној грани у којој се делује, дакле у делатности туризма. Међутим, на раст утиче много фактора: стање тражње, понуда радне снаге, финансијски подстицаји, оптимална инвестициона политика и кретање профитабилности. Ефикасноист и ефекитивност су основа успеха, а принцип флексибилности треба да обезбеди континуитет функционисања.

Постоји подела циљева према садржају и природи пордручја на : економске, политичке и социјалне; затим са аспекта времена: дугорочне (10 и више година), средњорочне (између 3 и 7 година), краткорочне (период од 1 године) и оперативне (краће од једне године), и према значају на : примарне и секундарне (Baines et all, 2008).

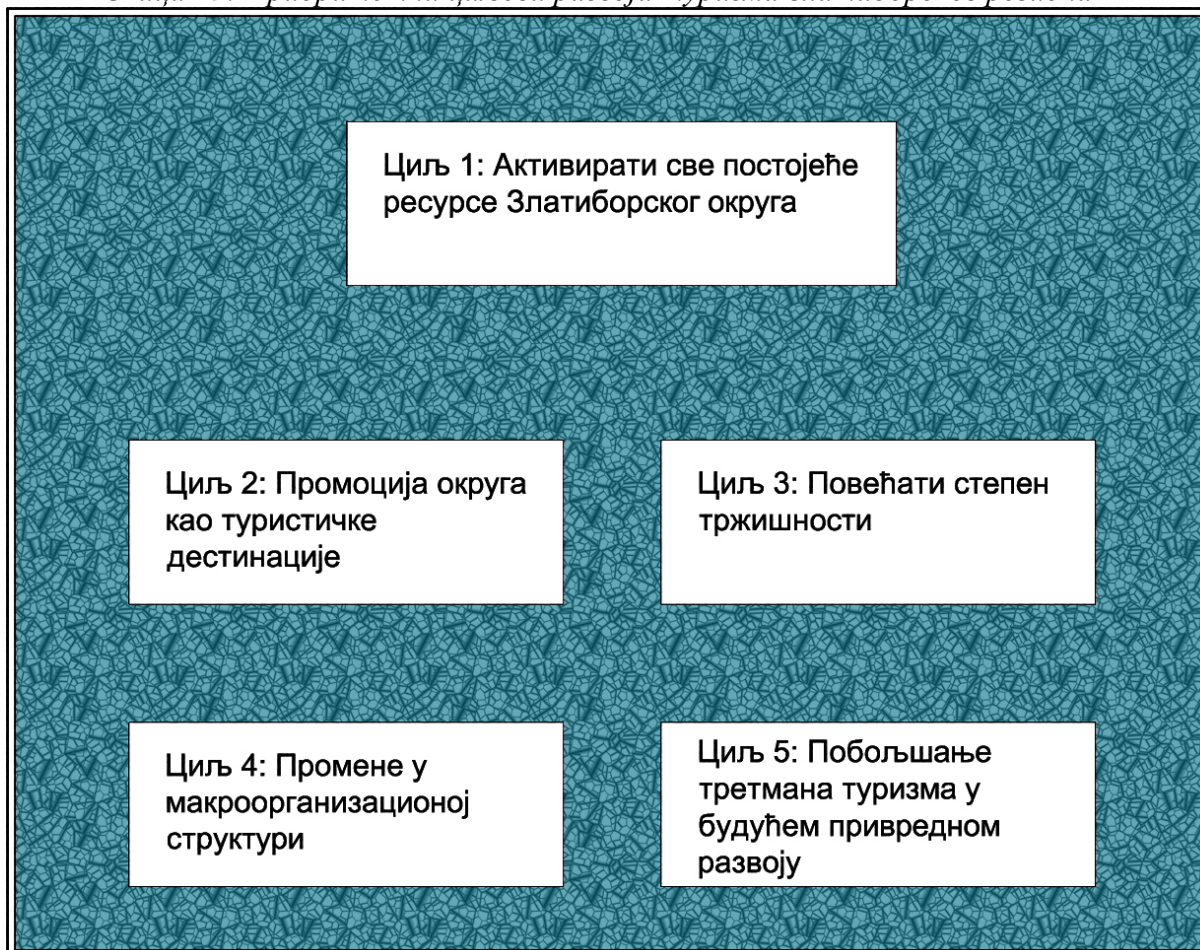
Развојна концепција туризма треба да се темељи на начелима одрживог развоја туризма, чиме ће се оптимизирати пројекције очекиваног броја туриста, пораста броја ноћења и висина њихове потрошње, на начин да се маркетиншке акције прилагоде захтевима преферираних циљних тржишта, уклоне уска грла предузимањем инвестиционих улагања у инфраструктуру, смештајне капацитете, услужне активности а посебно атракције. То захтева нови приступ организацији дестинацијског менаџмента, који мора бити у стању да креира, координира и планира садржајну туристичку понуду дестинације као целине, на начин да се системски прлагођава потребама и жељама корисника, уз уважавање домицилних вредности и савремених туристичких трендова.

Циљеви туристичке дестинације морају да буду уклопљени у националне циљеве развоја, као и у кореспонденцији са циљевима на осталим нивоима (регионални,

локални) развоја туризма. Истовремено, ови циљеви морају бити компатабилни и са циљевима укупног друштвено – економског развоја земље.

Узимајући у обзир да Златиборски регион има одређене ресурсе за развој туристичке приврде, могу се дефинисати циљеви развоја туризма у региону. При томе, су тржишне подлоге у домаћем и међународном туризму поуздан фактор развоја. Укључивањем бројних делатности, које имају свој интерес у укупном развоју туризма или његових појединих видова он би требало да постане један од генератора укупног привредног развоја области на дуги рок.

Скица 15: Приоритетни циљеви развоја туризма Златиборског региона



Дугорочна концепција развоја туризма на подручју читавог Златиборског региона подразумева испуњење следећих, најмање пет, циљева, и то:

1. **Интензивнији развој туризма** на бази расположивих ресурса, и остваривање бржих стопа раста у наредном периоду. Нарочито је значајно да се остваре позитивне стопе раста у иностраном туристичком промету подручја, уз очекивање да ће домаћи туристички промет имати и даље доминирајуће место и улогу. Интензивнији развој подразумева превасходно потпуније коришћење постојећих капацитета. То је могуће на основу повећања квалитета туристичких услуга и унапређења туристичког производа регије, као и других битних елемената њеног тржишног наступа. Развој нове понуде у туризму, схваћене као тржишно оправдане и селективне градње, неопходан је у наредном периоду, али услед деловања низа фактора приоритет за извесно време мора бити интензивирање и комплетирање постојеће, у одређеној мери већ афирмисане, туристичке понуде.

Промене у начину живота, животним стандардима, техници и технологији утицаће на модификовање захтева туриста, што је донекле и утицало на дефинисање праваца интензивирања развоја туристичке понуде:

- већа орјентисаност на градњу апартманских, туристичких насеља и рекреативних садржаја,
- све више трговинских радњи и специјализованих угоститељских објеката,
- иновације у технологији и техници пружања услуга,
- стандардизација пословања у туристичким објектима,
- организацијска и пословна повезаност туризма, угоститељства, трговине, пољопривреде, саобраћаја, рибарства и других делатности.

На даље интензивирање развоја постојеће понуде и на њено планирање утицаће и објективна оцена инфраструктурних услова, постојећи рецептивни услови, затим атрактивност мотива, демографска слика простора, приоритетни правци и интензитет развоја, као и функције туризма на нивоу регије, односно повезаност туризма и других делатности на одређеном простору.

2. Знатно бржи и амбициозни излазак дестинације на међународно тржиште са туристичким производима усклађеним са савременим тржишним токовима, као што су: еколошка утемељеност, структурна разноликост, флексибилност, динамичност, пространост, комплементарност и функционалност у погледу задовољења различитих сегмената тражње. Такав приступ, на дужи рок, може обезбедити развојну одрживост и тржишну конкурентност. Треба имати у виду да се конкурентска позиција не може остварити трајно за сва времена, већ се мора перманентно одржавати и унапређивати адекватним иновацијама у свим сегментима туристичког тржишта. Да би се мисија изласка на међународно тржиште остварила, потребно је ефикасно управљање свим елементима који чине потенцијале Златиборског региона, са јасно дефинисаним вредностима тих потенцијала и имати увид у информације о збивањима у екстерном окружењу, у циљу предвиђања трендова и тенденција конкуренције.

Излазак на међународно тржиште и развој домаћег туризма су у међузависности. Ефикасним управљањем развојем туризма и настојањем да се природна и друштвена средина унапреде током туристичког развоја, концепт је интеракције и одрживог развоја туризма, без обзира на које тржиште је усмерен. Када је страни туризам у питању, битно је ускладити шансе из окружења са јаким интерним предностима, уз избегавање ситуација, које као претња на тржишту, представљају интерне недостатке.

Златиборски регион, као релативно нова и мала дестинација на међународном туристичком тржишту, са разноврсним потенцијалима, привлачиће такође и мање сегменте са специфичним захтевима. Отуда и потреба да се будући развој базира на новим садржајима, нарочито у ванпансионском делу, уз унапређење објеката за смештај и друге намене. Такође, уз одговарајућу флексибилну политику цена, усклађених са квалитетом на бази стандарда, неопходно је више развијати директну продају и пратећу промоцију на свим нивоима.

Треба имати у виду да би и друге активности допринеле успешнијем развоју туризма у региону, на првом месту развој саобраћаја и трговине, што би додатно подстакло афирмацију и побољшало његове позиције у међународним размерама.

3. Повећан степен тржишности је један од стратешких циљева, који треба постићи. Он обухвата читав комплекс питања од чијег ће решавања битно зависити сваки даљи развој туризма у региону. Праћење савремених трендова у туризму и прилагођавање све избирљивијој туристичкој популацији, неопходно је у циљу стварања препознатљивог туристичког производа на тржишту. Стратегијско прилагођавање туристичке привреде региона тржишним променама захтева утврђивање приоритетних видова туризма. Да би се то урадило неопходно је сагледати:

- основне правце развоја у светском туризму,
- дугорочне циљеве развоја туризма на нивоу целе земље (посебно везане за међународно тржиште)
- достигнут степен развоја, квалитет и асортиман услуга
- ресурсну подлогу, и друге факторе.

У том смислу, неопходно је створити услове за интензиван развој, под којим се подразумева формирање квалитетног туристичког производа, а истовремено и континуирано ширење капацитета смештаја и њима примерене понуде. Потребно је градити и нудити више, са посебним освртом на обимнију изградњу неких врста основног смештаја. Поштујући захтеве тражње, градњу објеката треба усмерити на хотеле са апартманима, туристичка насеља, мање хотеле и слично. Уз то, треба омогућити ширење различитих објеката приватног смештаја, као и остале понуде у оквиру приватног сектора (пансиони и сл.).

Квалитетна понуде не обезбеђује се само формирањем луксузне основне понуде, већ је нужно осигурати и све друге материјалне и духовне компоненте потребне за квалитетан, атрактиван туристички производ. То значи да постојеће основне елементе понуде треба доградити унапређењем квалитета туристичко-комуналне инфраструктуре (снабдевање водом, канализација вода, развој ПТТ услуга, саобраћајница, паркова и осталих отворених површина), ширењем мреже ситних објеката угоститељства, увођењем савремених облика трговине на мало са богатим асортиманом, и сличним садржајима.

Осим тога за туризам је неопходно и осавременити објекте за пружање занатско-сервисних услуга, створити свестране могућности за бављење спортским активностима, културом, забавом, излетима и обезбедити разноврсне програме, на пример: учења страних језика, плеса, фолклора, кулинарства, лековитог биља...итд. У истом циљу потребно је створити и повољне хигијенске услове у објектима и целом туристичком месту, дуж саобраћајница и свуда и на сваком месту где је то могуће, затим квалитетно просторно обликовати локалитете уз спречавање било ког облика девастације простора и слично.

Сви ови елементи значе превазилажење проблема недовољне развијености окружења, који представља лимитирајући фактор успешнијег туристичког развоја. Трансформацијом понуде, односно усавршавањем свих карика у ланцу туристичког производа, постићиће се обимнија просечна дневна потрошња по посетиоцу и виши квалитет привређивања у туризму.

4. Значајне промене у макроорганизационој сруктури. Као што је показала досадашња анализа развоја, неопходне су значајне промене у макроорганизационој сруктури да би се обезбедио даљи и бржи развој. На овом месту се, пре свега, мисли на побољшање сарадње на свим нивоима одлучивања, како локалног, тако и регионалног карактера, с тим што приоритет треба ставити на подстицање партнерства сва три сектора друштва.

Досадашњи развој туризма одликовао се слабом умреженошћу и координираношћу свих субјеката (учесника). Један од могућих предлога за повезивање је стварање интересних удружења или кластера по појединим општинама, где би се на један начин територијално неформално повезивале општине са једним или више сличних туристичких производа. На тај начин створио би се ефикасан модел рада и сарадње, на основу чега би се повећало учешће сваке од општина у развоју туризма региона. Рад на пројектима био би квалитетнији, јер би се створили заједнички туристички производи на нивоу Златиборског региона. Од осталих позитивних ефеката кластеризације могуће је издвојити: максималну професионализацију свих запослених у свим секторима туризма, повећање активности и обима посла, квалитетнији програм,

образованији кадрови, синергија промоције, итд. Може се констатовати да је уочена слаба умреженост и координираност активности свих учесника туристичког развоја. Културне институције, музеји, галерије, установе за упављање заштићеним природним вредностима не сарађују у довољној мери.

У том смислу могу се сугерисати мере и активности које би требало предузети: хоризонтално повезивање туристичких организација региона, локалних самоуправа и културно-образовних институција, затим власника смештајних капацитета свих угоститељских и хотелских објеката, извођача и организатора путовања, и владиних институција за привредни развој. Циљ хоризонталног повезивања јесте постизање синергијског ефекта туристичког развоја, формирање заједничког туристичког производа, мултидисциплинаран приступ развоју туризма укључивањем експерата из различитих сектора, мониторинг и евалуацију активности и на тај начин могућност кориговања и редефинисања циљева туристичког развоја, итд.

Ефикасност пословања у туризму битно зависи од организованости туристичке привреде, и отуда је нужно инсистирати на унапређивању различитих кооперативних и партнерских односа, како би се обезбедили што квалитетнији туристички производи у ширем простору. То, пре свега, подразумева обезбеђивање успешне продаје, туристичко пропагандне и информативне делатности, и обављање бројних осталих нарочито креативних пословних активности. За то је нарочито потребно решавати сферу људских ресурса, јер се раст и развој туристичке привреде не може обезбедити само новим инвестицијама у рецептивне капацитете.

С обзиром на све мање традиционалног гостопримства, потребно је, кроз ангажовање туристичких и других организација, обезбедити да и укупно становништво рецептивног подручја буде укључено у решавање текућих проблема туристичке привреде. Савремени транзицијски процеси који су довели до трансформације туристичких предузећа, пре свега у власничком смислу, намећу и све већу потребу укључивања приватног сектора у организациону структуру туристичке дестинације. Дакле, развојем широке понуде и њој прилагођене организације, уз одговарајући кадар могуће је остварити успон туризма, посебно у домену обимније туристичке потрошње као циљне функције. Тиме ће туризам допринети економском опоравку Златиборског региона и његове привреде, а и становништва читаве области.

5. Третман туризма у политици привредног развоја мора бити знатно израженији, што подразумева и одговарајућа решења у домену мера развојне и текуће економске политике, на подручју читаве области и шире. Кредитна, пореска и политика развоја мале привреде, треба да буде у функцији развоја туризма у већем степену.

За развој туристичке привреде, односно позитивног утицаја туризма на економски развој регије неопходно је да се стекну услови како би пословање у туризму било ефикасно и имало позитиван ефекат на привреду. Ови услови подразумевају одржавање стабилности у привредним кретањима и привредни раст, снабдевеност тржишта производима и услугама који су битни за туризам и укупну потрошњу домаћих и страних посетилаца, као и максималну орјентацију државе и друштва на тржишно понашање и пословање. То значи стратегијско прилагођавање укупне привреде Србије тржишним променама, јер повољни услови привређивања обухватају и оне који се стварају адекватном дугорочном економском политиком. Конкретно, за туризам су важне три области: фискални систем, систем економских односа са иностранством и кредитна политика.

Развој услужног сектора, данас, и поред укупних позитивних директних и индиректних ефеката, у многим земљама у развоју, упућује на неопходност веће усмерености целокупне привреде ка терцијаризацији, као и на структурне промене у самом сектору, где доминантне класичне услуге све више губе примат у односу на

учешће нових услуга (информатика, телекомуникација итд). Дакле, свако заостајање у развоју услужног сектора (као и у развоју услуга у оквиру њега) представља баријеру у укупном привредном развоју и процесу превазилажења постојећег јаза у односу на развијене земље.

Терцијаризација привреде једна је од најбитних карактеристика савремене светске привредне структуре, а у оквиру тога значајно место заузимају туристичке услуге, чије се учешће у структури привреде и њеном развоју, у међународним размерама, стално повећава.

Свакако да остварење задатих циљева неће моћи да обезбеди крупне промене у кратком року, па су они и дефинисани као дугорични, а од мере и брзине испуњења одређених претпоставки зависиће и динамика њиховог остварења. Једна од кључних претпоставки јесте изградња таквог привредног амбијента, не само у туризму, који ће стимулисати улагања и пословања у овој делатности. При томе се има у виду да ће у туризму, у догледно време, бити у потпуности или највећим делом обављена својинска трансформација, те да ће максимално моћи да се испољи приватна иницијатива и предузетништво.

Без услова у којима се подстиче тржишно пословање, охрабрују инвеститори и подржавају све активности које побољшавају укупан квалитет понуде и којима се стимулише рад предузетника и запослених тешко се могу реализовати планирани циљеви и искористити већ анализирани погодности туристичког развоја, за укупан привредни и друштвени развој.

Неки од задатих циљева свакако ће бити испуњени остварењем конкретних активности на нивоу дестинације. Планираним инвестиционим активностима на обнови златиборских објеката процењена је изградња 1.125 хотелских соба са нових 1.800 лежаја у основном смештају Златибора. Уз ангажовање општине Чајетина на обезбеђивању одговарајућих локација и флексибилнију политику цена земљишта, реално је очекивати отварање нових смештајних објеката са 4* и 5* и мањих пансиона са 3*, са око 200 соба, односно око 1.800 лежаја. (Са претходних 1.800 лежаја 2015. године то би износило 3.600 лежаја у основним капацитетима). Ако се овоме дода планирана и процењена даља изградња и проширење смештајних капацитета у приватним кућама и вилама, процена је да ће 2015. године Златибор моћи да прихвати 30.000 туриста. (Мастер план Златибор Златар).

Модернизација смештајне понуде и увођење нових елемената који ће повећати квалитет укупне туристичке понуде дестинације, као и очекивана тенденција развоја међународног туризма до 2015. године, требало би да резултирају са 1,38 милиона ноћења домаћих туриста и око 200 хиљада ноћења страних туриста на Златибору. Са повећањем асортимана и квалитета понуде, која се очекује у наредном периоду, рашће и просечна потрошња домаћих и страних туриста, и то знатно брже у односу на туристички промет. Са модернизацијом и изградњом нових објеката реалан је и раст цена основних услуга, али ће оне и даље остати 10% до 20% ниже од оних у хотелима конкурентских дестинација.

У склопу подизања нивоа услуге на знатно виши ниво, у оквиру туристичке дестинације Златибор, предвиђа се да ће бити запослено 720 радника у новоизграђеним и модернизованим објектима.

На Златару, као колмплементарној дестинацији Златибора, предвиђена је изградња 5.000 лежаја у основним и комплементарним смештајним капацитетима, чиме би Златар 2015. године остварио 350.000 до 400.000 ноћења, од чега би се 8-10% односило на стране туристе. Уз претпоставку да се у обухваћеном периоду реализују све предвиђене инвестиције, које повећавају квалитет боравка у дестинацији Златибор – Златар, стратешким планом дестинације процењује се да би укупна потрошња везана за

туризам могла бити између 90 и 100 милиона евра, од чега би од 40- 50% била потрошња страних туриста.

Оваква ситуација знатно би утицала на равномернији регионални развој на нивоу Србије и довела би до ширих позитивних ефеката, као што су демографски развој до сада недовољно развијених општина. Кроз директну и индиректну запосленост створило би се око 6.000 нових радних места, при чему би се побољшала квалификациона структура запослених, јер је реално очекивати да од новозапослених бар 15% буде оних са високом и вишом школом. Тиме би био испуњен битан циљ туристичке дестинације, а то је њена превасходна улога да допринесе остваривању услова за повећање животног стандарда људи кроз економску корист од туризма. Развој инфраструктуре и понуде побољшао би услове за боравак и рекреацију како туриста тако и домицилног становништва.

6. СТРАТЕШКО ПОЗИЦИОНИРАЊЕ И РЕСТРУКТУРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ПОНУДЕ

Схватајући позиционирање као маркетиншку стратегију заузимања или задржавања повољне позиције у свести потрошача у односу на конкуренте, усмерено на стварање повољног имиџа туристичке дестинације у односу на имиџ који имају друге конкурентске дестинације, процес стратешког позиционирања дестинације Златиборског региона изузетно је значајна и трајна активност којој се морају посвећивати стални трајни напори у циљу постизања стратешких циљева Златиборског региона.

Бројни економски, политички и друштвени правци који карактеришу интерно и екстерно окружење створили су Златиборском региону, потребу за новим туристичким позиционирањем. Превасходно се тај процес темељи на објективности фактора који у великој мери утичу на општи успех и брзину позиционирања региона, као туристичке дестинације, а сам смисао позиционирања јесте простор за изградњу кључних компетенција дестинације везаних за искуство тржишта и туристичке производе. Позиционирање дестинације представља како је дестинација виђена од стране садашњих и потенцијалних туриста, у виду искуства која могу да се пореде са конкурентским, а базира се на искоришћавању свих опипљивих и неопипљивих атрибута дестинације који су тржишно искористиви. У позиционирању Златиборског региона најчешће се тежи проналажењу одговора на питања : који су производи понуђени, која је циљна група, или како је извршена сегментација туристичког тржишта, какав је карактер и да ли га одређују клијенти који су одабрани, каква је атмосфера и да ли је одређује изабрани карактер, и сл.

Проблеми позиционирања настају првенствено због основних карактеристика туристичког производа: неопипљивост и недељивост. Неопипљивост изазива несигурност код туриста, јер се, заправо, не продаје производ, него туристичко искуство. Те се сматра да туристи, као потрошачи, перципирају већи ризик када купују услуге него када купују робу. Степен ризика зависи од користи које туриста очекује од купљене туристичке услуге. Трошкови у туризму нису мерљиви само финансијским ефектима. Познато је да сваки одмор захтева трошење слободног времена, те ако је ниво очекивања висок, а тражња за слободним временом већа, те ако тај одмор не задовољава очекивано, туристи неће бити задовољни, те ће сматрати да је осим материјалне штете, изгубио слободно време.

Позиционирање се може дефинисати као чин дизајнирања понуде туристичког предузећа или туристичке дестинације, тако да заузима значајну и јасно дефинисану позицију у свести циљаног купца. То је изазов за све организације, чин којим се

повезује производ или услуга са решењима које потрошач тражи, што осигурава то да кад они размишљају о својим одећеним потребама, тај бренд буде први кога ће се сетити. Позиционирање је веома важно, али и веома тешко. Разлог томе јесте да су људи под утицајем свакодневне комуникације и пропагандних средстава. Дневно човек чује око 1000 порука, а ако се томе додају још и информације које су доступне путем медија и штампе, лако је увидети сложеност овог процеса.

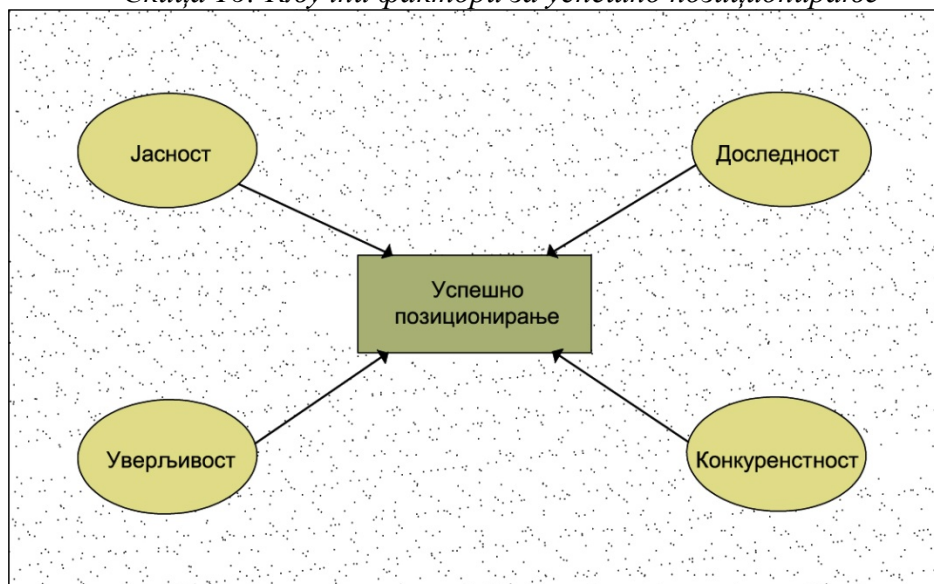
Размишљање о томе коју позицију заузети на тржишту, захтева разматрање три фактора:

1. *купце* (мора се размотрити које су особине за купце важне, јер нема смисла тежити позицији која је за купца неважна),

2. *конкуренте* (на многим тржиштима конкуренти имају чврсто утврђену позицију, те је изазов у проналажењу неке диференцијалне предности, којој у идеалном случају није лако парирати) и

3. *предузеће* (туристичка предузећа или дестинације требало би да изграде своје позиције на основу својих јединствених карактеристика, јер то повећава вероватноћу да се предност и позиције задрже).

Скица 16: Кључни фактори за успешно позиционирање



Извор: Mason, 2008

Идеја која се промовише мора бити потпуно јасна у погледу циљног тржишта и у погледу диференцијалне предности, доследна и уверљива, и таква да туристичко предузеће или дестинацију ставља у повољнији положај од конкуренције.

Визија и стратешки правци Златиборског региона дефинисани су у складу са стратешким републичким документима и потенцијалима за развој региона. Визија говори у ком правцу туризам треба да се развија и она представља договор свих заинтересованих снага о будућности какву желе у широј перспективи. Главни елементи визије Златиборске регије су здрава животна средина, као подстицај и основ свих социо-економских активности и заједничког деловања кључних актера развоја у служби стварања што повољнијих услова за угодан живот, на првом месту, грађана региона.

Анализа показује да туристичка регија Западне Србије спада у валоризоване туристичке дестинације Републике и да је одликују значајни природни ресурси, културна и етничка разноликост, традиционално гостопримство и сл, али и да је туристичка посета Златиборској области неравномерно распоређена и није на адекватном нивоу, због неразвијене саобраћајне и комуналне инфраструктуре (дотрајале и неефикасне путне мреже од великих центара до туристичких дестинација

региона, непостојање система за интегрисано управљање отпадом и отпадним водама и др), ниског нивоа туристичке писмености, недовољно диференцираног туристичког производа, неодговарајућих смештајних капацитета. Даљем развоју туризма могу значајно допринети: развој саобраћајне инфраструктуре (ауто – пут, аеродром, железница), употпуњавањем туристичке понуде влоризовањем географског положаја регије, диверзификованошћу и дисперзивношћу туристичке тражње и развоја специфичних захтева туриста. Тиме би се обезбедило одржавање и развој конкурентске позиције туристичке привреде, која у будућности може бити угрожена неподударањем између постојеће традиционалне туристичке понуде региона и појаве све захтевније и специфичније тражње за туристичким услугама и појавом и развојем нових туристичких дестинација.

Регион има добре природне услове за развој одређених пољопривредних производа, традицију у производњи и препознатљиве марке прехранбених производа, који уз постојеће смештајне капацитете, представљају значајну ресурсну основу за развој руралног туризма. Да би се искористиле постојеће предности пољопривреде и отклонили уочени недостаци, обезбедила већа конкурентности и зауставио демографски дебаланс неопходно је свеобухватније приступити развоју села. Развој туризма у селима, заједно са развојем низа пратећих делатности у служби развоја пољопривреде и туризма, истовремено ће допринети целокупном развоју села.

SWOT анализа указује и на неравномеран унутаррегионални развој на територији Златиборског региона, услед неуједначности у развоју у региону, недовољне свести о значају концепта регионалног развоја и непостојања механизма за вођење политике регионалног развоја. Истовремено са овим недостацима, регион одликују врло значајне предности, које се испољавају у географској, културној и етничкој разноликости, које се међусобно прожимају и употпуњују, као и постојање више институција регионалног карактера, које могу бити носиоци развоја туризма. Успостављање боље сарадње и заједничког приступа у решавању проблема на нивоу целе регије кроз, на пример, обједињен маркетинг и промоцију, довело би до децентрализације туриста из неколико најпопуларних дестинација у региону на цео простор области.

Претходне анализе показале су да је стање људских ресурса у региону тако да се може окарактерисати као недовољно развијено и неадекватно потребама. На ово се надовезује тенденција негативног природног прираштаја и неповољних миграционих кретања, као и неповољан однос радно – активног и издржаваног становништва. Уз то, присутна је велика опасност од погоршања старосне структуре становништва и процес даљег заостајања знања и вештина у односу на потребе привреде и друштва. Структура понуде радне снаге је неадекватна потребама привреде, а предузетничке иницијативе су недовољно изражене. Заустављање ових трендова и развој хуманог капитала, захтева развој формалног (оснивањем нових и развојем постојећих средњих стручних и високо школских образовних институција) и неформалног система образовања.

Ако се узме у обзир визија развоја Златиборског региона, а у жељи да се искористе уочене постојеће предности, отклоне недостаци туристичке привреде региона и искористе очекиване промене у ширем окружењу и туристичкој индустрији, дефинисан је могући стратешки првац са приоритетним циљевима, који треба да допринесу његовој реализацији. Јасно је да су приоритетни циљеви и ако поређани по одређеном реду сви подједнако важни, и само остварење сваког од њих, макар и делимично, допринеће остварењу коначног циља (према нацрту Стратегије социо економског развоја Златиборске области 2011- 2015.).

СТРАТЕШКИ ПРАВАЦ	РАЗВОЈ ТУРИЗМА	ИНДИКАТОРИ
<i>Приоритетни циљ 1</i>	Увођење принципа стратешког управљања у индустрији туризма	број ноћења, приход, домаћи/страни посетиоци
Мера 1.1	Унапређење капацитета свих актера у туризму региона	
Мера 1.2	Унапређење постојећих и креирање нових туристичких производа	
Мера 1.3	Стратешко позиционирање и конкуретско дефинисање региона као туристичке дестинације	
<i>Приоритетни циљ 2</i>	Унапређење и развој туристичке структуре	број нових објеката и раст смештајних структура
Мера 2.1	Унапређење туристичке инфраструктуре (скијалишта, стазе, купалишта, паркинзи, инфо центар...)	
Мера 2.2	Унапређење туристичке супраструктуре (хотелско- угоститељски објекти...)	
<i>Приоритетни циљ 3</i>	Развој сеског туризма	број ноћења, приход, домаћи/страни посетиоци, раст запослености
Мера 3.1	Развој услуга у сеоским подручјима	
Мера 3.1	Развој физичке инфраструктуре (путна, комунална, комуникацијска)	
<i>Приоритетни циљ 4</i>	Равноправан унутаррегионални развој	стопе запосл./незапосл. нето зараде по стан.,%магистралних, регионалних, и локалних путева са савременом подлогом, степен комуналне опремљености, број ноћења, приход, домаћи/страни посетиоци
Мера 4.1	Успостављање институционалног оквира за вођење политике уједначеног регионалног развоја	
Мера 4.2	Развој регионалне инфраструктуре (комуналне, саобраћајне)	

Приоритетни циљ 5	Развој људских ресурса	време потребно за отпочињање новог посла, повећање бр. запослених после преквалификација, бр. представника привреде у школским одборима, споразуми о сарадњи између Универзитета и привреде.
Мера 5.1	Побољшање образовне структуре људског капитала	
Мера 5.2	Усклађивање понуде и тражње на тржишту рада	
Мера 5.3	Успостављање перманентне укључености послодаваца у процес утврђивања потребних квалификација	
Мера 5.4	Успостављање социјалног партнерства у свим локалним самоуправама између света рада, образовања и науке.	
Мера 5.5	Афирмација концепта доживотног учења	

У процесу стратешког позиционирања Златибског региона на туристичком тржишту, потребно је утврдити и дефинисати елементе за управљање развојем туризма. Веома често се дешава да управљачки систем дестинације прво утврди мисију и циљеве, па тек онда значај и снагу утицаја на окружење. Овај поступак је неприкладан за пословање, јер може да доведе туристичку дестинацију у нежељено стање, посебно ако се у свему томе утврде нејасни и непрецизно дефинисани циљеви, те нелогичне мисије. Стратешко позиционирање има низ предности попут: диференцирање у односу на друге конкуренте, обогаћивање понуде разноврсним садржајем, повећање задовољства туриста туристичким производима, битка са интерном конкуренцијом међу другим деловима Србије, стварање основе за стратегију комуницирања и градњу имиџа наглашавајући све главне конкурентске предности.

7. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ И ОДРЖИВИ РАЗВОЈ

Простор са својим изворним карактеристикама, лепотама и посебностима основни је елемент туристичке понуде. Зато рационално искоришћавање и заштита таквих простора иде у ред главних циљева и задатака дугорочне и развојне и текуће политике развија туризма, а њихово планско уређење неопходно је и уједно најефикасније средство за постизање тих циљева и задатака, посебно због тога што су управо они простори, који имају снагу туристичке привлачности и представљају основ за развој туризма, узевши у целини веома ограничени и до сада свуда у свету, у великој мери нерационално коришћени, па су због непланског развоја туризма на разне начине почели губити своју оригиналну вредност (Јовичић и сар. 2006; Стојановић, 2004).

Туристички простор можемо дефинисати као простор у коме се задовољавају туристичке потребе. Разлика у коришћењу простора за потребе туризма у односу на коришћење простора за друге активности, утиче и на схватање односа туризма према простору и животной средини, тако да ниједна активност није тако зависна од простора као што је то случај са туризмом (Јовичић и сар., 2006).

Туристичка тражња због свог законитог и трајног раста, захтева све више еколошки квалитетан простор. Са друге стране, таквог простора је све мање, јер га

одузимају или деградирају друге развојне потребе, а смањивању његовог квалитета доприноси и досадашњи начин туристичког искоришћавања.

Све су бројнији светски скупови на којима се разговара на тему природних ресурса и њихове адекватне заштите. Очување квалитета простора туристичких ресурса битна је претпоставка не само рационалног развоја туризма, него и његовог стабилизационог деловања.

Међу поузданим методама за постизање дугорочне заштите простора као националног богатства јесте просторно планирање, као неопходно средство у политици туристичког развоја. То добија све више на значају, јер је за задовољење потреба масовног и врло хетерогеног туристичког промета нужно ићи на изградњу великих туристичких ансамбала, који понекад имају просторне димензије градова.

Међутим, треба напоменути да постоје врло озбиљни проблеми, који нису последица мањкача планова, него врло озбиљног њиховог нарушавања, па и потпуног мимоилажења у реализацији, односно конкретном располагању простором и његовим искоришћавањем. Уз идеално планирање иде и решавање проблема попут понашања туристичког потрошача и резидентног становништва туристичког подручја, односно радника у туризму.

Политика заштите простора има разне аспекте, а уз концепцијску и институционално-организациску страну укључује и врло значајну финансијску проблематику. Размере нарушавања природе већ су толике да их сопственим средствима више не може санирати туристичка привреда, ни туристичке организација а често ни држава, као целина, зато ће бити потребно пажљиво анализирати путеве решења ових проблема на различитим стадијумима, међу које спадају и међународне акције (Kirk, 1995). То долази као логичан одраз чињенице да туристички просторни ресурси све више постају заједничко добро свих људи, како оних који их користе, као извор свог непосредног дохотка, тако и оних којима ти ресурси служе као извор здравља, кондиције и сопствене продуктивности. Дошло је време да се предузме иницијатива глобалних размера, да се у очување ресурса укључе сви они који користе природна добра, односно они који их својим понашањем доводе у опасност или упропаштавају.

Све напред наведено односи се на проблем очувања и заштите сваког активираниог или потенцијалног туристичког простора. Посебну проблематику ипак чине они простори који имају посебну вредност и који се по законодавству о заштити природе, а и по међународним критеријумима сврставају у специјално заштићене просторне вредности.

Сваки заштићени природни ресурс има специфичности на основу којих је стекао статус заштићеног објекта, па из тога произилазе и одређене обавезе. Одређује се такав режим заштите и понашања да се забрањује било каква естетска или физичка промена која би знатно нарушила или пореметила природан ток развоја и тако довела у питање њихов опстанак.

Заштита природе нема сврху само да очува природне ресурсе него да шире регулише однос човека и природне средине, посебно са привредног аспекта. Поједине врсте и облици заштите, као што су национални паркови, паркови природе и неке врсте резервата, често су веома привлачни за туристе, при чему основна карактеристика и намена заштићеног објекта диктира начин и облик туристичког искоришћавања.

Национални паркови су од свих најзанимљивији и најпривлачнији, а туристички се могу валоризовати уз претпоставку да се респектује њихова основна функција (Leiser, 2003). То значи да је њихова функција туристичка све док им се не угрозе њихове темељне вредности, а њихов простор не може бити планиран за потребе

туризма према просторним могућностима, него се мора темељити на еколошким капацитетима, чему се мора прилагодити туристичка тражња.

Међу облике заштите природе спадају и паркови природе који су, не толико у Србији, колико у свету, постали врло корисни и ефикасни. По својој мањој осетљивости, већој просторној и флексибилној валоризацији такви простори би могли постати значајан блажи облик заштите очувања простора.

Међутим, сви са туризмом, компатабилни облици заштите природе могу имати, осим у смислу културно-рекреативног деловања и остваривања дохотка, још једну важну функцију, а то је да служе у научно-истраживачке сврхе, те се у њима могу проналазити и верификовати различити облици људског и институционалног понашања, који онда могу, као специфични модели, послужити и у политици очувања ширих, па и туристичких, простора.

Рационално управљање простором за потребе туризма намеће потребу да се издвоје карактери простора на бази којих туристи очекују и добијају одређену понуду и туристичку услугу. Градећи везу између искуственог склопа доживљаја и постојећег скупа атракција са садржајем услуга које се пружају на датом простору, подручје даје свест о себи чиме се лакше позиционира и продаје своје производе.

На територији Златиборског региона доминира брдско- планинско земљиште богато шумама, ливадама, пашњацима и водама.

Читава област припада категорији подручја са веома квалитетном животном средином (подручја заштићених природних добара, области заштићених међународним конвенцијама, водотоци прве класе) у којим доминирају позитивни утицаји на човека и живи свет.

Једно од најзначајних природних богатстава је Национални парк Тара, који је са још четири национална парка у Републици Србији, члан Европске Федерације Националних паркова – EUROPARC. Његова површина износи 19.175 ха и станиште је многих заштићених биљних и животињских врста. Поред Панчићеве оморике-балканског ендемо реликта са веома ограниченим стаништем у средњем току реке Дрине и Панчићевог скакавца – локалног ендемит, коме је ово подручје једино станиште, ова планина је станиште за 53 врсте сисара, 153 врсте птица и 40 – врста риба. Од врста под посебном заштитом истичу се медвед, срна и дивокоза. По стандардима ИБА пројекта, планина Тара је номинована као међународно значајно орнитолошко подручје у оквиру кога се срећу ретке врсте птица: сиви соко, орао змијар, сури орао, велики тетреб, шумска шљука и др.

На НП Тара се надовезује Парк природе „Шарган - Мокра гора“ (природно добро од изузетног националног значаја-прве категорије) који се простире на површини од 10.814 ха.

Заштићено добро од изузетног значаја је и Специјални резерват природе „Увац“ који обухвата површину од 7.543 ха. На овом простору је станиште за 104 врсте птица међу којима је најзначајнији белоглави суп, једна од две врсте лешинара које се данас гнезде на подручју Србије. Око 500 јединки, представља највећу колонију ове ретке птице на Балкану, и једну од већих у Европи. У овом резервату природе налази се једино гнездилиште великог ронца на подручју Србије и у њему је забележена највећа популација ове ретке птице на Балкану. Подручје обухваћено специјалним резерватом реке Увац, заједно са подручијем Специјалног резервата природе „Клисура реке Милешевке“, који се простире на 456 ха, налази се листи „Важна станишта птица у Европи“ под називом „Увац – Милешевка“ Yu21SE.

Слика 25: Белоглави сун



<http://www.zapadnasrbija.org.rs/>

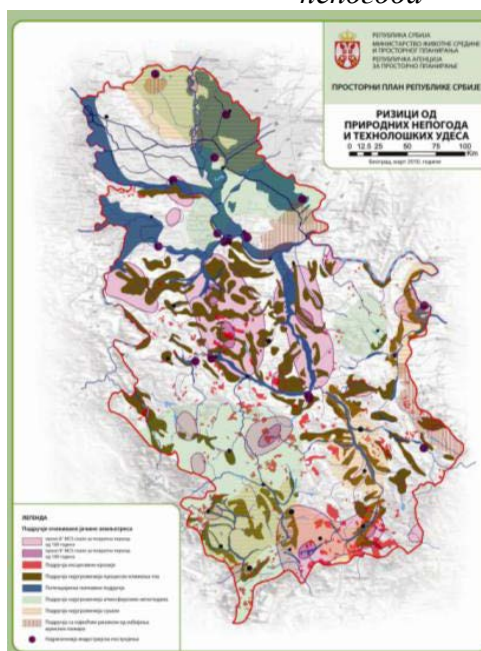
На територији региона налазе се и два строга природна резервата, „Паљевина“ – природно налазиште пирамидалног варијетета јеле (*Abies alba* Mill) са седам дубећих стабала, на подручју катастарске општине Кладница у општини Сјеница, укупне површине 4,5 ха и „Гутавица“ – део чисте шумске састојине јеле на подручју катастарске општине Угао, у општини Сјеница, на крајњем југу пештерске висоравни, укупне површине 9,45 ха.

У пределе изузетних одлика који су заштићени спадају: Заовине, у општини Бајина Башта и „Клисуре Ђетиње“ на територији града Ужица. У категорију споменици природе спадају: „Слапови Сопотнице“, у општини Пријепоље (заштићено природно добро од изузетног значаја I категорије), „Стопића пећина“, у општини Чајетина, „Потпећка пећина“ на територији града Ужица. Крашки извор „Бјелушка потајница“, у општини Ариље има статус трајне обавезне намене.

Део Златара у селу Дрмановићи проглашен је ваздушном бањом.

Карта 4: Категоризација подручја притисака на животну средину

Карта 5: Ризици од природних непогода



Просторни план Србије 2011-2020.

Као главне индикаторе актуелног стања животне средине, како у заштићеним тако и у осталим деловима региона, можемо узети чистоћу воде и ваздуха. Према резултатима Републичког хидрометеоролошког завода Србије, квалитет речне воде у региону варира између вредности II и III класе, у зависности од реке и профила са кога је вода узорокована. У случају језерске воде, измерена вредност процента засићења воде кисеоником одговарају вредности III и IV класе, у зависности од језера и дубина са којих је вода узорокована. На територији региона тренутно не постоји ни један колектор за пречишћавање отпадних вода.

Контролу квалитета ваздуха врше три мерне станице, и то: у Пожеги, Ужицу и Сјеници, које су у саставу Републичке мреже метеоролошких станица. Контролу квалитета воде и ваздуха у граду Ужицу врши и Завод за јавно здравље Ужице, под покровитељством Министарства здравља.

Када је загађење ваздуха у питању, имисијске концентрације глобалних показатеља загађења (сумпор диоксид SO_2 и укупних азотних оксида NO_2) у три мерне станице у регион, мерене као средње мерне бредности, значајно су испод законом прописаних норми у Републици Србији ($150\mu g/m^3$ за SO_2 и $85\mu g/m^3$ за NO_2).

Табела 92: Концентрација сумпор диоксид (SO_2) и укупних азотних оксида (NO_2) у мерним станицама Региона

Концентрација сумпор диоксид (SO_2) ($\mu g/m^3$)				
станица	Средње вредност	Максималне вредности	Датум максималне вредности	Број дана изнад границе вредности имисије
Златибор	19	40	25.01.2010.	0
Сјеница	32	50	01.01.2010.	0
Пожега	27	35	13.01.2010.	0
Концентрација азотних оксида (NO_2) ($\mu g/m^3$)				
Златибор	8	24	28.01.2010.	0
Сјеница	7	19	30.01.2010.	0
Пожега	24	66	31.01.2010.	0

Извор: Завод за јавно здравље, Ужице

Са друге стране повећане концентрације дима и чађи, запажају се у зимским месецима, што се објашњава све присутним грејањем на чврста горива током грејне сезоне. Током 2008. године у граду Ужицу је забележено 210 дана прекорачења дозвољене вредности чађи, што овај град сврстава на неславно прво место у земљи, када је аеро-загађење у питању.

Један од важнијих извора загађења је индустрија, која према физичким и просторним карактеристикама спада у тачкаст извор загађења и загађује воду, ваздух и земљиште, али истовремено емитује и радијацију и буку. Обзиром да су највећи индустријски системи у региону: Ваљаоница Бакра и Алуминијума из Севојна, Цементара „Титан“ из Косјерића, Фабрика креча и камена „Јелен До“ и Ливница „Пожега“ из Пожеге, кланички погон за прераду меса у Ужицу и Чајетини, намеће се закључак да су ово најзначајнији локалитети индустријског загађења у регији. Са друге стране, управо ови системи и улажу доста средстава у реализацију пројекта из области заштите животне средине.

Као велики загађивачи животне средине, како кроз загађење воде, ваздуха и земљишта, тако и нарушавањем естетског изгледа пејзажа, на територији регије појављују се на стотине дивљих депонија. У току је изградња две регионалне санитарне депоније чврстог комуналног отпада, које ће покрити свих 10 општина региона. Једна је РСД Дубоко, која покрива град Ужице и општине Ариље, Бајина Башта, Косјерић, Пожега и Чајетина, а друга је РСД Бањица, која покрива општине Нову Варош, Прибој, Пријеполје и Сјеницу. Обе депоније су предвиђене у Националној стратегији управљања отпадом, као део регионалног система прикупљања отпада. Примарна селекција отпада веома ретко је заступљена и своди се на спорадичне случајеве унутар градских/општинских језгара, уз веома низак ниво свести о њеном значају. Откуп секундарних сировина и рециклажа су предмет искључиво приватних иницијатива и такоређи су спорадични. Планиране регионалне депоније предвиђају, како сепарацију, тако и рециклажу отпада.

Генерално гледано Златиборски регион је на релативно добром еколошком развојном путу у односу на друга подручја са израженим високим степеном развијености масовног туризма. Стагнација многих активности привредног и непривредног карактера утицала је на смањење количине уништеног простора, али свакако да је једна од најбитнијих тема и даље одрживи развој туризма и заштита природне средине или географског простора. Недостатак принципа одрживог развоја, који омогућава очување природе и њене репродукције, може довести до потпуно супротних ефеката. Принципи развоја одрживог туризма прихваћени су свуда у свету, а преваходно се темеље на чињеници очувања простора и еколошке равнотеже. Постоји веза између екотуризма и одрживог туризма, с тим да се први односи на селектовани облик туризма, а одрживи туризам се односи на нешто што је применљиво на све туристичке активности, алтернативне и традиционалне форме туризма.

Разумевање промена и утицаја туристичких кретања на природу је важан фактор планирања развоја туризма, али се мора истаћи да су све промене које настају, ипак, почеле у некој мањој мери и пре него што је та дестинација постала туристичка. Сви аспекти који показују негативне импликације туризма на дестинацију, постају полако део свакодневног процеса менаџмента у развоју дестинације. Проблеми који настају неконтролисаним кретањем нису решиви сами по себи, дело су човека и његових активности, а на првом месту је стварање свести о потребама заштите географског простора и ставрање равнотеже између остваривања економских ефеката и заштите природне средине.

Три су главна сегмента око којих се расправља у систему одрживог развоја туризма:

1. економска ефикасност,
2. друштвена једнакост и
3. еколошка равнотежа.

Један од циљева успешног туристичког деловања јесте економска ефикасност, максимална финансијска корист кроз оптималну употребу природних ресурса. Друштвена једнакост односи се на очување социокултурног диверзитета, а еколошка равнотежа на стопу искоришћености обновљивих природних ресурса, која не сме бити већа од стопе обнове тог природног ресурса. Туристичка дестинација која се држи принципа одрживог развоја, ослања се на стварање равнотеже између потрошача и оних који нуде туристичке услуге, али да су сви учесници свесни значаја локалне средине у којој трнуто бораве и свих етичких норми које треба да испоштују према локалном становништву. Суштина одрживог развоја туризма јесте да то буде једна делатност која не уништава природу, локалну културу, али да уједно помогне у генерисању прихода, повећа ниво запослености. Тај баланс између ограничења и употреба постиже се

планирањем и управљањем развојем туризма на некој одређеној дестинацији, у усклађеној координацији локалних заједница и домаћег становништва.

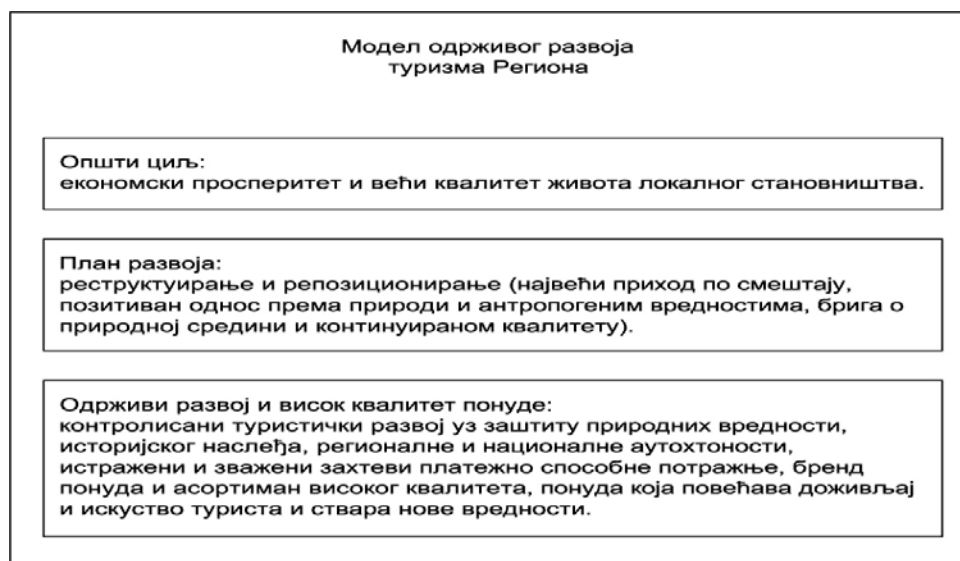
Планирање, као фаза процеса управљања туристичким ресурсима, има за циљ развој туризма у складу са идејом његовог одрживог развоја. Ова фаза обухвата следеће садржаје (Благојевић, 2010.):

1. дефинисање циљева одрживог развоја,
2. анализа туристичких ресурса посебно са еколошког аспекта,
3. анализа и предвиђање тражње у циљу дефинисања одговарајућег туристичког производа,
4. планирање капацитета простора атрактивног за туризам, да би се избегле еколошке, социјалне, естетске и економске штете деградацијом животне средине,
5. доношење планских одлука о врстама и величини капацитета, туристичких објеката, индиректних и директних туристичких капацитета.

Наведени садржај остварљив је једино уз организовану поделу одговорности и обавеза свих актера туристичке привреде. Доношење специфичних нормативних мера и усклађивање постојећих законских прописа, уз увођење стандарда серије ISO 14000²¹ неке су од неопходних мера у циљу имплементације концепта одрживог развоја.

Еколошка едукација запослених у туризму, али и корисника услуга у циљу њиховог одговорног понашања у складу са принципима одрживог туризма мора бити део савремене стратегије развоја туристичких дестинација. У том контексту неопходно је организовање посебних и специфичних акција у процесу реализација стратегије одрживог туризма на свим нивоима и секторима, по потреби и процени.

Скица 17: Модел одрживог развоја туризма



Извор: Прилагођено према Cronin et all, 2000.

²¹ Услед угрожености животне средине претераним загађењем и нерационалним коришћењем, јавила се потреба за законском регулатвиом која би спречила или ограничила загађивање и деградацију. Временом су из законских норми произашли стандарди, чија је улога да превентивно делују, чиме би се процес погоршања животне средине ограничавао и контролисао. На основу тога се 1996. године појавио стандард серије ISO 14000, који покушава да усклади захтеве у погледу заштите животне средине са потребама одрживог развоја. Ови стандарди допуњени су 2004. године и уклађени са стандардима серије ISO 9000. Најважнија подручја којим се баве стандарди серије ИСО 14000 из 2004. године су: менаџмент животне средине, провера система заштите животне средине, оцењивање ефекта система заштите животне средине, заштита животне средине у стандардима за производе, означавање производа према утицају на животну средину и др.

Концепт одрживог туризма треба да представља део шире стратегије заштите и очувања природних ресурса и концепта одрживог развоја. Да даљи развој не би био стихијски и неодржив, неопходно је у примени стратегије одрживог туризма изградити ефикасан систем управљања туристичким ресурсима. Тај систем треба заснивати на резултатима науке и имплементацији научних истраживања, при дефинисању и решавању проблема управљања (Благојевић, 2010).

Очување и заштита природе је најзначајније опредељење у свим сегментима туристичког развоја, што значи и претпоставка одрживог развоја туризма Златиборског региона. Девастација околине прва је негација туризма и уско грло његове дугорочно успешне туристичке валоризације. Међутим, и сам туризам утиче на промене у природној средини, па је у креирању туристичког развоја потребно сагледати релевантне утицаје у краћем и дужем временском периоду.

V РАЗВОЈ ЈАВНО ПРИВАТНОГ ПОСЛОВНОГ ПАРТНЕРСТВА НА ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

1. БИТНЕ ОДРЕДНИЦЕ ПАРТНЕРСТВА

Процеси јавно приватног партнерства одвијају се у оквиру текућих, савремених мегатрендова 20. и 21. век, глобализациских процеса и доминирајуће неолибералистичке доктрине.

Глобализација је процес све чвршћег међународног глобалног, повезивања у јединствену целину националних економија и непосредних привредних субјеката у сектору организације, производње, управљања, планирања, финансија, технологије, стандардизације, пројеката, и тако даље. Она је данас доминантно обележје свеукупног економског, технолошког, културног и социјалног развоја. Глобализација, као процес, омогућује ширење пословног и развојног хоризонта и укупног тржишног простора, као подручја бројних пословних активности.

Неолиберална економска политика, као доктрина, држави намењује улогу само спољње и унутрашње безбедности, одређивање економских правила игре и заштиту тржишних институција и конкуренције. По том принципу држава се минимално меша у привреду, већ појединци и предузећа самостално организују привредни живот, јер то чине успешније и боље од државе. Савремена економска политика, данас, међутим, садржи и бројне форме државне интервенције.

Основни мотив за развој јавно приватног партнерства долази из фактичког стања, које показује да јавни сектор има ограничене финансијске могућности да улаже у одређене пројекте, а приватни, са друге стране, нема интереса да самостално улаже из разлога недовољног повраћаја уложених средстава. Ова чињеница упућује оба сектора на нужну сарадњу – партнерство.

Мотиви су и у сазнању да је јавно-приватно партнерство савремена и делотворна метода повећања укупне друштвене ефикасности, у случајевима када се управљачка улога државе, по правилу мање ефикасна (финансијска, организацијска, и маркетиншка) договорено преноси на приватни сектор, који је по правилу ефикаснији.

Разумевање сваког промишљања партнерства у финансирању пројеката може се илустровати сагледавањем ризика у полазним тачкама финансијског и укупног економског вредновања, од стране јавног и приватног сектора.

Јавни сектор (држава) посвећује већу пажњу економској процени, и очекује повраћај улагања из целокупног економског подухвата. Осим тога, јавни сектор обрачунава новчани прилив, укључујући и фискални прилив у буџетски приход, будући да рачуна на укупне економске ефекте од пројекта. При томе, за калкулацију нето садашње вредности, користи ниже дисконтне стопе, јер би виша дисконтна стопа значила нижу нето садашњу вредност за економику и инвестирање у веће капитале у дужем временском периоду. Дисконтна стопа јавног сектора израчунава се на основу општих услова кредитирања у привреди. На подручју цена и екстерних утицаја, јавни сектор израчунава економске цене и процењује спољни утицај. Такође, јавни сектор има и посебне критеријуме за поједине, специфичне пројекте, итд.

Другачија је логика, интереси и критеријуми приватног сектора у процесу јавно-приватног партнерства. Приватни сектор (и кредитори) при процени пројекта највећу пажњу придају финансијској процени, а не економској, а повраћај улагања процењују из самог пројекта за капитал и трошкове. Приватном сектору и кредиторима најважнији је повраћај уложених средстава. Приватни партнери у калкулацијама новчаног тока рачунају само на нето новчани ток, јер му порески приходи не припадају

(припадају буџету). Дисконтну стопу приватни сектор израчунава из просечног трошка капитала за све врсте капитала ангазоване у конкретним пројектима, а цене које користи су тржишне или оне које прописује држава.

Из тога је видљиво да постоје одређене разлике између јавног и приватног сектора, које произилазе из финансијске и економске природе ова два сектора. Међутим, и поред тих разлика, постоји заинтересованост за партнерство, јер је то реална алтернатива остваривању економских и развојних пројеката, и зато се партнерство развија и функционише.

Развој и примена облика јавно приватног партнерства условљена је законским прописима државе. Како би се партнерство јавног и приватног сектора применило у целисти, или како би се применио неки други сложенији облик потребно је извршити прилагођавање одговарајућих законских прописа.

Последњих неколико деценија развила су се различита подручја, врсте, методе и технике партнерстава, на међународном, националном и локалном нивоу. Као модел партнерство се јавља приликом израде великог броја пројеката, концесија, инфраструктурних радова, придруживања и структурног прилагођавања, приватизације, подстицања малог и средњег бизниса, регионалног развоја, саобраћајне повезаности, екологије, квалитета живота и тако даље. Посебно пројекти партнерства долазе до изражаја на локалном нивоу, јер је то економски простор веома погодан за задовољавање исказаних потреба становништва овим путем.

Табела 93: Упоредни приказ модела јавног сектора и јавно приватног партнерства

	Јавни сектор	Јавно приватно партнерство
1. Циљеви програмске политике	Одговорност (квалитет и делотворност)	Оптимално коришћење финансијских средстава (ефикасност, преузимање ризика)
2. Фокус	Узак капитал или постојећи буџет	Широки: пуно финансирање капиталних и текућих трошкова
3. Финансирање	Јавно: широки приходи, уступљени приходи, дотације и задуживање јавног сектора.	Јавни и приватни фондови, кредити, таксе које се наплаћују корисницима и други јавно контролисани
4. Својина	Јавна, са ограниченим утицајем извођача	Обично мешовита
5. Временско одређење	Краткорочно (изборни циклус)	Дугорочно (повраћај током животног циклуса предузећа)
6. Поступак	Једноставан: политички, административни приходи Законски, поштовање свих правила и прописа	Компликован: морају се поштовати јавне процедуре и правила која важе у приватном сектору; Транспарентност је највиши приоритет
7. Капацитет	Екстерни: планирање, изградња, управљање, надзор	Интерни: преговарање, сарадња, контрола/ревизија

Извор: Дамјановић, Д., и сарад., 2010.

Јавно и приватно партнерство се све више развија и у туристичком сектору. Нарочито су занимљива и поучна искуства и пракса Турске, Туниса, Мађарске, Грчке и још неких земаља високо развијеног туризма. С обзиром на нову улогу државе, и нелиберални концепт, туризам је подручје у којем партнерство јавног и приватног сектора може бити веома значајно средство економског развоја. Ова сарадња је у туристички сектор ушла са извесним закашњењем, будући да је туристички сектор доста хетероген, испарчан, уситњен и постоје проблеми идентификовања матичне припадности делатности. Показало се, међутим, да партнерство и у овом сектору може да буде веома ефикасно, остварљиво и економски рационално, па у многим случајевима и незаобилазно у даљем развоју туризма.

Основни разлози за партнерство у туризму Златиборског региона су користи које од удружених интереса и циљева имају сви – држава, приватни сектор и „трећи сектор“ (цивилно друштво) и то, било да се ради о креирању нових производа и услуга, или да би се постигао виши ниво ефикасности, или пак, виши ниво кредитног рејтинга. Партнерство се спроводи да би се освојила нова тржишта путем развоја туристичких производа, туристичко информативно-пропагандне делатности, истраживања и увођења нових технологија, развоја људских ресурса, инфраструктуре, инвестиција и других области сарадње.

2. ПОДРУЧЈА, ВРСТЕ И ЦИЉЕВИ ПАРТНЕРСТВА

У условима савременог туристичког развоја, без сарадње и јаким партнерским односа јавног и приватног сектора у туризму, тешко је, готово немогуће, постићи напредак у формирању туристичког производа.

У пракси јавно приватног партнерства највише се улаже у маркетинг дестинације, иако је по мишљењу многих практичара и теоретичара туризму неопходно улагање у дубље садржаје његових сложених захтева и утицаја. У том смислу улога државе у туризму је неизбежна и незамењива, па је зато потребно сложено, менаџерско управљање развојем туризма и аранжмана, уз незаобилазно партнерства у областима унапређења, планирања и националне координације, где је туризам тренутно најслабији.

Каква ће улога државе бити, активна или пасивна, у свеобухватном туристичком развоју, пре свега треба дефинисати кроз развојне туристичке планове и стратегије развоја туризма на свим нивоима. Стварна улога је видљива и као посредна и као непосредна, јер сложеност и мултидисциплинарност туризма захтева међуорганизацијске односе и сарадње, како унутар дестинације, тако и изван ње.

Према истраживањима Светске туристичке организације, улога државе се битно променила у последњих 40 година. Најпре је, када је туризам у питању, улога државе сматрана веома важном, незамењивом, посебно у неким сегментима развоја (инфраструктура). То је нарочито долазило до изражаја јер је приватни сектор био немоћан да прихвати велика улагања. С развојем туризма и развојем његове комерцијалне вредности у приватном сектору расло је интересовање за понуђене пословне могућности. Држава се постепено повлачила из улоге главног инвеститора, и више има улогу модератора раста понуде, превенцију и контролу регуларног пословања, док временом, све више поприма улогу стимулатора улагања приватног сектора уз помоћ фискалних и других подстицаја.

Сарадња приватног и јавног сектора у туризму данас се највише развија на пољу маркетинга и промоције, али многи примери указују како је сарадња могућа и на другим пољима: на инфраструктурним пројектима, нарочито на пројектима развоја

производа, образовању, финансирању и улагању у развој туризма, и другим подручјима.

На основу студије Public-Private Sector Cooperation²², јавни и приватни сектор имају четири главна подручја у којима је могуће остварити сарадњу:

1. Унапређење привлачности дестинације
2. Унапређење ефикасности маркетинга
3. Унапређење продуктивности дестинације
4. Унапређење менаџмента дестинације

1. Сарадња на подручју привлачности дестинације

Привлачност туристичке дестинације резултат је односа уочене вредности дестинације и уложеног напора који посетилац треба да уложи приликом посете конкретне дестинације. Притом, вредност представља збир позитивних утисака о квалитету свих услуга и искуства које ће имати за време боравка у дестинацији, док напор заправо подразумева неудобност, несигурност, коју везује за конкретну дестинацију, укључујући и напоре за долазак и кретање унутар саме дестинације.

Скица 18: Вредност за уложени напор



Извор: Прилагођено према Авелини Хољевац и сар., 2007.

Стога, привлачност представља одлучујући фактор привржености и лојалности гостију одређеној дестинацији, па зато изискује посебну пажњу свих сектора друштва у циљу њеног поспешивања.

Могућа подручја сарадње јавног и приватног сектора у циљу побољшања привлачности и повећања вредности дестинације:

- Квалитетнија валоризација атракција (природних и антропогених)
- Побољшање рецептивних услуга (квалитет смештаја, исхране, трговачких услуга и сл.)

²² Изврсна студија о јавно приватним партнерствима, настала према истраживању Светске туристичке организације, чији су налази и ставови коришћени у овом раду. (<http://www.world-tourism.org/isroot/wto/pdf/1016-1-pdf>)

- Сарадња у области безбедности и сигурности (смањење комерцијалне несигурности, контрола мењачких послова, поједностављење царинских процедура и сл)
- Област заштите животне средине (отклањање буке, неугодних мириса, саобраћајних колапса и неугодности везаних за коришћење јавних услуга)
- Прихватање етичког кодекса туризма (позитивн однос становништва према туристима, смањење културних разлика и отклањање проблема у вербалној комуникацији кроз уважавање различитих ставова)

Све предложене околности и елементи сарадње јавно приватног партнерства, могу се и требају у целости применити и у развоју јавно приватног партнерства у Златиборском региону.

2. Сарадња у циљу побољшања ефикасности маркетинга

Добра маркетиншка стратегија подразумева способност свих субјекта туристичке дестинације да се прилагоде својој потенцијалној тражњи уз постојање стално нових извора конкурентске предности која ће гарантовати одрживост дестинације на дужи рок.

Према наводу Авелини Хољевац и сар., (2007): „Динамичан развој туристичког тржишта у будућности захтеваће веће инвестиције у комуникацију и изнајмавање нових и ефикаснијих заједничких образаца јавно- приватног партнерства“. Конкурентност туристичке дестинације често је повезана са са способношћу непрестаног осмишљавања и развијања нових производа и искустава прилагођених променљивом тржишту.

Побољшање маркетинга може се постићи:

- Централизованим тржишним договарањем туристичких дестинација уз способност откривања стално нових извора конкурентности како би се гарантовала одрживост дестинације на дужи рок.
- Маркетиншким планирањем у туристичкој дестинацији које ће омогућити прихватање претходно договорених циљева између јавног и приватног сектора уз имплементацију адекватне стратегије.
- Ефикасним системом продаје, комуникацијских веза и добром политиком цена.

Традиционални систем оглашавања и продаје, који се ослања на штампане и скупе брошуре, недовољно је ефикасан, поготову откако се отворио пут новој е-пословној економији. Маркетинг туристичке дестинације Златиборски регион управо се заснива на поменути традиционалним методама па поменути начини побољшања маркетинга свакако могу и требају бити примењени када је унапређење промоције дестинације Златиборски регион у питању.

3. Унапређење продуктивности дестинације

За побољшање продуктивност дестинације и начина управљања туристичким ресурсима, за нове конкурентне инвестиције, за располагање људским ресурсима који ће бити способни применити нове и продуктивне технологије, битна је тесна сарадња јавног и приватног сектора.

Постоје многа и важна подручја сарадње за побољшање туристичке продуктивности, од којих су нека од најважнијих:

- Повећање капиталних вредности туристичких ресурса
- Промовисање профитабилности инвестиција
- Промоција најбољих услова за привлачење квалитетног кадра: плате, квалитетне обуке, мотивација запослених, као и стално прилагођавање запослених новим технологијама

- Перманентно образовање запослених и стимулисање креативности
- Увођење светских стандарда рада и боља организација рада

Сви предложени елементи и области сарадње су неопходни и оствариви у развоју јавно приватног партнерства Златиборског региона.

4. Унапређење менаџмента дестинација

Могућност развоја туристичке дестинације одређена је стратешким управљањем укупним туристичким развојем дестинације, а шире посматрано његове исходе можемо пронаћи у кровној управљачкој стратегији на националној основи. Постизање дугорочне одрживости дестинације зависиће од, између осталог, њене способности да привуче поуздане инвестиције и способности да створи осећај благостања, како међу локалним становништвом, тако и међу посетиоцима.

Осим тога, за одређивање туристичке одрживости дестинације неопходно је успоставити систем праћења и контроле, кроз сакупљање велике серије индикатора (релевантне аспекте раста и продуктивности, услови околине, капиталне вредности дестинације, однос туризма и других активности), који омогућавају праћење конкуренције. Другим речима, туристичком дестинацијом, у стратешком смислу, треба управљати и стално усклађивати интересе свих учесника (Авелини Хољевац, и сар., 2007).

Подручја партнерства која у овој области могу допринети по мишљењу Дулчића, (2001) су:

- Партнерство између хотелских предузећа
- Партнерство агенција и власника приватног смештаја
- Партнерство домаћих туристичких предузећа и делатности из окружења: пољопривреде, спортских, културних и здравствених институција
- Партнерство на регионалној и националној основи

Из свега наведеног, јавно приватно партнерство можемо сматрати као кооперацију између јавног и приватног сектора на подручју планирања, производње, пружања услуга, финансирања, пословања и наплате јавних послова. Јавни сектор се том приликом јавља као произвођач и понуђач такве сарадње, као партнер који уговором дефинише врсту и обим послова или услуга које намерава пренети на приватни сектор и који обављање јавних послова нуди приватном сектору. Са друге стране, приватни сектор се јавља као партнер који потражује такву сарадњу, уколико може остварити пословни интерес (профит) и који је дужан квалитетно извршити уговорено добијене и уговорене послове.

Развој партнерства јавног и приватног сектора у туризму, код нас, још увек је пионирски подухват, док је он у свету са великим успехом прихваћен и спровођен. Током времена, у зависности од карактеристика и услова појединачних пројеката развили су се различити облици партнерства у туризму, од којих су, у пракси, највише прихваћени и препознатљиви следећи облици²³:

Стратешка алијанса: Дугорочни споразум за остваривање заједничких циљева. Могу га закључивати организације свих величина и врста, које повезује неки заједнички интерес. Стратешке алијансе у туризму имају посебна значај јер је то партнерство којим се може покрити свака област (маркетинг- формирање производа, промоција, продаја и подршка, истраживање и развој). Најчешће су стратешке маркетинг алијансе, али су познате и технолошке алијансе. Схватање технологије као конкуретске силе укључују потребе да се фирме удружују. Поред партнера из сопствене област, мреже и алијансе

²³ Јегдић, В., (2011): Мреже и кластери као средства јачања конкурентности и одрживог развоја. Факултет за спорт и туризам Нови Сад, Нови Сад.

се граде са унуверзитетима, институтима, министарствима и агенцијама (везе са квалитетним кадровима). Стратешке технолошке алијансе подразумевају заједничко истраживање и развој, функцију иновативне активности, уствари, споразум о сарадњи у специфичним областима. Маркетиншке и технолошке алијансе, дкле, подразумевају потпуно слободно располагање акумулятивним знањем свих чланица и другим ресурсима у складу са споразумом, као основом на којој се гради компаративна предност и остварује синергија.

Конзорцијум (lat. Consors- партнер): Представља удруживање два или више предузећа, влада, међународних и других организација или невладиних организација (у туризму најчешће комбинација више ентитета), са циљем учешћа у заједничкој активности или улагања сопствених ресурса ради остваривања заједничког циља. Конзорцијум се формира на основу уговора којим се утврђују права и обавезе сваког члана. Јавља се као удружење, партнерство или савез. Трајање заједничких активности обично се назива институт. Након показане ефикасности у другим секторима конзорцијум тек последњих година добија значај у туризму.

Joint ventures (заједничка улагања): сарадња на пројекту који обично обухвата различите врсте ресурса. Најчешће су то уговорна партнерства између заједница или локалних институција и приватног инвеститора за заједнички рад на оснивању и деловању поједини туристичких предузећа. Не треба их мешати са јавно приватним партнерствима. Имају широку примену и показују високу ефикасност у екотуризму где се природни ресурси под одређеним условима уступају на привремено коришћење. Функција управљања и контроле са једне стране, организационо је раздвојена од коришћења, што је веома значајно са становишта ефикасности заштите и очувања природног добра.

Кооперативни маркетинг: С обзиром на високе трошкове, ограничена средства појединачних актера и могућности дуплирања одређених активности, кооперативни маркетинг се намеће као ефикасан приступ, нарочито када је у питању промоција туристичког производа. Партнерства у кооперативном маркетингу се заснивају на претходно усвојеним пројектима развоја туризма. Велику примену нашао је у руралним дестинацијама у којима се на страни понуде појављује изузетно велики број уситњених и независних понуђача, где се поред промоције може организовати и заједничка биро резервација, па и продаја.

Маркетинг мреже: Представљају резултат маркетинга односа (relationship marketing). Маркетинг односа подразумева неговње односа не само са купцима, већ и са другим пословним партнерима, деловима јавности заинтересованим за финансије (акционари, инвеститори) и друштвено одговорно пословање (организације цивилног друштва). Маркетинг мреже се састји од компаније и њених кључних стејкхолдера (купаца, запослених, добављача, пропагандних агенција, научника, еколошких и других удружења, медија). Маркетари формирају супериорни ланац вредности који обезбеђује висок ниво квалитета производа, осигуравајући тако заједнички просперитет свих стејкхолдера. Данас се конкуренција више не огледа између компанија или дестинација, већ између њихових маркетинг мрежа, а превагу добија она компанија која је изградила бољу мрежу.

Value chain- ланац (испоруке) вредности (потрошачима): Партнерство где се организације из различитих делатности, са комплементарним способностима, али и

конкуренти повезују да би створиле одређену заједничку вредност, конкретно туристички производ. Сарадња се односи на цео асортиман активности које учествују у задовољењу туристичких потреба. Ланац вредности у географском и организационом смислу обухвата актере који су укључени у стварање туристичког производа, или боље рећи, сета производа једне дестинације. Ланац вредности у туристичком сектору почиње изван дестинације где се ствара потреба и идеја о путовању и доноси одлука о путовању. Партнерство је неопходно и треба да омогући сваком учеснику да се нађе у бројним везама и ван саме делатности. Конкурентност се постиже на нивоу туристичког производа и резултат је заједничког деловања свих учесника у ланцу вредности. Ланци вредности, кластери и неки други, тренутно актуелни облици стратешких партнерстава, само су варијанте и комбинације познатог у оквиру основних облика дугорочне уговорне сарадње.

Концесија (concession- уступање, дозвола): Представља партнерство у ком држава, неком лицу -концесионару, уступа право коришћења природног богатства, културног објекта, добра у општој употреби, или обављања неке делатности од општег интереса, на одређено време уз одређену надокнаду. У концесије спада и ВОТ систем.

Развој туристичке дестинације све више постаје питање кооперације између различитих чинилаца изградње мрежа у циљу побољшања конкурентског положаја дестинације. Многи стејкхолдери из јавног, приватног и цивилног сектора мог уимати различите тежње, циљеве и мотивације, али координација ових аутономних чинилаца захтева успостављање равнотеже између кооперације и конкуренције међу њима. На глобалној сцени, јавни сектор тражи нове путеве од партнера из приватног сектора, као и помоћ организација цивилног друштва, како би стратешки развио туристичку привреду и да би искористио расположиве туристичке ресурсе за привредни раст друштва. У целини јавно приватно партнерство постаје ефикасно средство обезбеђења инвестиција за развој туризма.

3. ПРАВНИ ОКВИР И ПАРТНЕРСТВО ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА

Јавно приватно партнерство не мора увек, на први поглед, изгледати као идеално решење. У пракси већина организација жели остати на трагу оног што већ зна, делећи исте циљеве и радну праксу са организацијама које мисле као оне, а исто тако и владе са владама, пословни сектор са другим пословним субјектима, и непрофитни сектор са организацијама унутар тог сектора.

Перић и Драгићевић констатују да држава и приватни партнери имају дугу традицију сарадње и заједничког рада али пракса показује да често оклевају да уђу у комплексније односе. Држава се боји да ће је приватна предузећа искористити, а предузећа често размишљају о иницијативама које покреће држава као о додатном непотребном терету који им одузима време, а ствара нове обавезе.

У таквим условима јавни сектор треба да буде покретач идеје о партнерству и да постави оређени правни оквир, који ће подстаћи уговарање и инвестирање приватног сектора. Врло је важно увести одређене механизме којима би се смањила могућност корупције у било ком процесу спровођења јавне набавке. Непредвиђени и неконкурентски поступци смањују политичку прихватљивост и заинтересованост многих приватних инвеститора. Зато права и обавезе свих заинтересованих страна морају бити законом уређени, уз све релевантне елементе за склапање овакве врсте уговора.

Јасно дефинисан пословни и предузетнички оквир у држави, који уводи и прихвата методе партнерства јавног и приватног сектора за развој и финансирање, улива велико поверење приватним предузећима и инвеститорима да доносе одлуку о финансирању и реализацији пројекта. У потпуности је јасно да приватни сектор не жели уложити приватне ресурсе у пројекте који не нуде јасне и повољне пословне услове. Стога је анализа тржишних услова и цена детаљна, јер приватни инвеститори доносе своје одлуке на темељима сигурности инвестиција и могућности остварења профита.

Пословни оквир уско је повезан са правним оквиром. Приватни сектор жели јасно да дефинише основне елементе тих двају оквира, како би имао сигурне и правне државне гаранције за инвестицију и очекивани профит. Прописи који дефинишу пословни оквир требало би да буду у складу са циљевима националне пословне стратегије у вези са партнерством јавног и приватног сектора. Стратегије овог типа важне су како би индивидуални приватни инвеститори оценили свеукупну ситуацију, планове, мере, појединачне економске категорије (политику цена, каматне стопе, стопу инфлације, друге важне елементе пројекта итд).

У свом предвиђању и оцени, приватни сектор жели што више информација и података, како би добио што прецизнију слику прихода, трошкова и ризика. Због тога инвеститори, у циљу заштите имовине и ауторских права приватног предузећа, и заштите свих материјалних и интелектуалних власништва траже јасно дефинисане правне прописе.

Пословни оквир представља широко подручје мера и прописа. Неки од њих су обавезни и морају се дефинисати унапред, а то су (Перић и Драгићевић, 2006.):

- пропис о заштити права власништва (дозволе, земљишта, опреме и друга права)
- пропис о заштити против експропријације и национализације опреме и других власништва,
- Могућност испуњења уговора који омогућава сигурност у остварење сложених уговора ЈПП модела,
- Банкарски и финансијски прописи као и прописи осигурања,
- пропис о раду и радничким правима,
- пропис о заштити животне средине, итд.

Свеукупна развојна и подстицајна друштвена и економска политика темељи се на подстицајном правном оквиру који омогућава сигурност и пословну атрактивност партнерима – инвеститорима. Остваривање профита у поштеној и истинској конкуренцији, са сигурним правним оквиром, представља привлачан елемент за стране инвеститоре, који увек траже нове могућности.

Ако држава жели страна улагања она то може оставрити кроз модел партнерства јавног и приватног сектора, јер су ти модели разнолики и прилагодљиви приликама и особеностима државе. Тај интерес постоји, нарочито, у транзицијским земљама, као и у земљама у развоју и недовољно развијеним земљама. Како би омогућила атрактивне пројекте и привукла инвеститоре, држава често кроз одређене правне измене омогућава постизање повољних услова.

„Правни оквир се не може дефинисати као јединствено примењив за све државе. Као пример, може се навести Грчка, која је прилагодила своје правне прописе моделу партнерства, и започела изградњу многих објеката у различитим подручјима инфраструктуре. Уз Грчку, и многе чланице Европске уније, укључујући и оне које то нису, промениле су своје прописе како би могле користити предности партнерства за развојне пројекте“ мишљење је Перића и Драгићевића.

Међутим, промена правног оквира не сме бити брза и радикална. На исти начин, правила не смеју бити ригорозна и морају бити усклађена са контекстом

функционалности. Планирање увођења новог правног оквира најбољи је начин промене прописа, тако да се не изазове нарушавање закона или грешке које могу имати озбиљне последице по друштво и економији. У том смислу важно је утврдити:

- које прописе треба мењати,
- које нове прописе треба усвојити,
- који су рокови за увођење прописа,
- који су елементи дефинисани прописима, а које дефинишу учесници партнерства итд. (Перић и Драгићевић, 2006).

Улогу и функцију државних институција треба обавезно регулисати прописима. Неке елементе треба потпуно дефинисати, а неке треба дефинисати кроз преговоре у складу са условима пројекта и сектора. Прописи треба јасно да објасне и дефинишу одговорност и процедуру у процесу доношења одлука, избора партнера, преговора, одговорности итд. Они нам омогућавају транспарентност и јавну контролу, што је један од предуслова успешног партнерства јавног и приватног сектора.

Осим тога, влада мора поставити јасан и прецизно дефинисан регулаторни оквир, са низом подстицајних механизма, који сами по себи не гарантују његово адекватно регулисање. Стога држава мора дефинисати расподелу одговорности на локалном, регионалном и националном нивоу, при чему приватни сектор жели да уговор служи као главни регулаторни механизам. Из свега наведеног, следи да је уговор о јавно-приватном партнерству сложен правни посао, који у себи, зависно од природе пројекта, може да садржи неколико основних уговора (о закупу, о продаји, о заснивању права грађења, о давању концесије, о делу и други) који се заснивају на посебним прописима. Детаљно наведене одредбе уговора дозвољавају приватном сектору бољу могућност предвиђања профитбилности пројекта и одлучивања желе ли или не такмичити се за добијање уговора.

На нивоу Европске уније не постоје посебна правила која уређују партнерство јавног и приватног сектора. На јавним је властима с ким и како склопити уговор, уз обавезу уважавања одредби Закона о јавним набавкама Европске уније. Дакле, сваки уговор склопљен по моделу јавно приватног партнерства, мора поштовати принципе деловања на заједничком тржишту Европске уније, гарантујући слободу кретања добара и услуга, транспарентност и једнак третман свих учесника надметања, као и одговорност да ће порески обвзници, кроз ту врсту партнерства, извући највећу могућу корист (Стипановић, 2006).

Табела 94: Регулатива Европске Уније релевантна за јавно- приватна партнерства

Датум издавања документа	Тело које је издало документ	Назив документа
29. 04. 2000.	Европска комисија	Commission interpretative communication on concessions under community law; Official Journal of the European Communities; C 121/2; 29. 4. 2000.
11.02.2004.	Еуростат	News release - New decision of Eurostat on deficit and debt Treatment of public-private partnerships; Eurostat Press Office; Philippe BAUTIER; BECH Building, L-2920 Luxembourg; eurostat-pressoffice@cec.eu.int; STAT/04/18; 11. 2. 2004.
31.03.2004.	Европски парламент	Directive 2004/17/EC of European parliament and of the Council of 31 March 2004 coordinating the procurement procedures of entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors; Official Journal of the European Union, L 134/1; 30.04.2004.

31.03.2004.	Европски парламент	Directive 2004/18/EC of European parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts; Official Journal of the European Union, L 134/114; 30.04.2004.
30.04.2004.	Европска комисија	Green paper on Public private partnerships and community law on public contracts and concessions; Commission of the European communities, Brussels, 30.4.2004; COM(2004) 327final
2004.	Европска комисија	Explanatory note – Competitive dialogue – Classic directive; European commission; Directorate General Internal Market and Services, Public procurement policy, Brussels, 2994.
03.05.2005.	Европска комисија	Report on the public consultation on the Green paper on Public private partnerships and community law on public contracts and concessions; Commission of the European communities; Brussels, 3.5.2005.; SEC(2005) 629
15.11.2005.	Европска комисија	Communication on PPPs and Community law on public procurement and Concessions; Commission of the European communities; Brussels, 15.11.2005.; COM(2005) 569 fina
17.11.2005.	Европска комисија	Frequently Asked Questions (FAQs) on public procurement: Commission proposes clarification of EU rules on public-private partnerships; Brussels, 17. 11.2005.; MEMO/05/431
26.10.2006.	Европски парламент	Resolution on Public private partnerships and Community law on public procurement and concessions; European Parliament; Thursday, 26.10.2006.; Strasbourg
03.12.2007.	Европски парламент	Regulation (EC) No 1370/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on public passenger transport services by rail and by road and repealing Council Regulations (EEC) Nos 1191/69 and 1107/70; Official Journal L 315; 03.12.2007.; P. 0001 – 0013
05.02.2008.	Европска комисија	Communication on the application of Community law on Public Procurement and Concessions to Institutionalized Public-Private Partnerships (IPPP); Commission of the European communities; Brussels, 05.02.2008.; C(2007)6661
18.02.2008	Европска комисија	Public procurement: Commission issues guidance on setting up Institutionalized Public-Private Partnerships – Frequently Asked Questions; Brussels, 18.02.2008.; MEMO/08/95

Европска комисија помаже при дефинисању партнерства и његовој примени у складу са одредбама уговора, и подизању свести о вредностима и ризицима примене партнерства јавног и приватног сектора. У том контексту, Европска комисија тј. Directorate General for Regional Policy је 2003. године издала *Смернице за успешну*

*примену партнерства јавног и приватног сектора*²⁴. Тај документ је направљен како би послужио као практичан алат субјектима јавног сектора који се одлуче и имају могућност за примену партнерства. Субјектима је указано на кључне одреднице успешног развоја сарадње, без намере да се пружи целокупна методологија партнерства. Фокусиране су на четири основна подручја, кроз пет тематских целина. Како би се стекао увид у најбоље примере сарадње, смернице приказују успешне и неуспешне примере партнерства.

Европска комисија представила је 30. априла 2004. године „Зелену књигу“²⁵ о партнерству јавног и приватног сектора, која анализира феномен партнерства с обзиром на права ЕУ из област јавне набавке и концесије. Циљ Зелене књиге био је да се отвори расправа о томе да ли је на нивоу Европске заједнице потребно интервенисати како би се осигурало да јавни субјекти држава чланица имају бољи приступ различитим облицима партнерства у ситуацији правне сигурности и јавног надметања.

По упутствима Зелене књиге, поступак избора приватног партнера за искључиво уговорни облик партнерства, концесијски модел, утемељен на уговорним везама између различитих партнера у коме се један или више задатака поверава приватном партнеру, иако под контролом јавног сектора, врши се на следећи начин²⁶:

1. Приватни партнер за уговор јавно приватног партнерства бира се путем јавног надметања.
2. Код поступка избора приватног партнера за пројекте јавно приватног партнерства, у случају посебно сложених уговора, користи се такмичарски дијалог у складу са смерницама Европске уније.
3. Јавни партнер објављује проглас о набавци наводећи своје потребе и захтеве, који су дефинисани у склопу прогласа или посебног документа
4. Јавни партнер започиње разговор са одабраним понуђачима, у складу са релевантним одредбама Европске уније, с циљем дефинисања средстава која су најприкладнија за задовољење њихових потреба.
5. Током разговора јавни партнер осигурава исти третман свим понуђачима. Посебно се не дају информације на дискриминирајући начин, које неким понуђачима могу дати предност над другим.
6. Након што јавни партнер објави да је разговор завршени, и пошто о томе обавести понуђаче, јавни партнер тражи од њих да поднесу коначне понуде на темељу једног или више решења представљених, или ближе објашњених током разговора. Те понуде садрже све елементе нужне за извођење пројекта.
7. Јавни партнер процењује примљене понуде на основу критеријума за доделу наведених у прогласу о набавци, или описном документу, и бира економски најповољнију понуду.
8. На захтев јавног партнера, од понуђача који је предао понуду која је препозната као економски најповољнија, може бити затражено да појасни аспекте понуде, или потврди обавезе садржане у понуди, под условом да то нема удела у мењању битних аспеката понуде или позива на подношење понуде, и не излаже јавног партнера опасности од нарушавања тржишног надметања или узроковања дискриминације.

²⁴ Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships

²⁵ Green paper on public-private partnership and Community law on public contracts and concession, Commission of the European Communities, Brussels, 2004.

²⁶ ibidem, p.9-11

Поступак избора приватног партнера, по смерницама Зелене књиге, мора се темељити на следећим начелима²⁷:

1. утврђивање правила примењивих на одабир приватног партнера
2. примерено оглашавање намере доделе уговора о јавно приватном партнерству и правила која уређују избор, како би се омогућила транспарентност и непристрасност током поступка
3. увођење правог тржишног надметања између потенцијалних приватних партнера који могу гарантовати спровођење пројекта
4. квалитети, могућности и стручност партнера да ће приватни партнер моћи извршити своју обавезу према јавном партнеру,
5. придржавање начела једнаког поступања према свим учесницима током читавог поступка
6. избор на темељу објективних и недискриминирајућих критеријума, итд.

С тога сваки уговор требало би између осталог да садржи следеће²⁸:

1. сврха и предмет уговора,
2. јасна идентификација ризика између јавног и приватног сектора,
3. обавеза приватног сектора да потпуно или делимично сноси трошкове спровођења пројекта, или да да гаранцију да ће ти издаци бити подмирени од стране треће особе,
4. последице неизвршења уговорених обавеза уговорних страна те могућност уговарања уговорних казни,
5. обавезе јавног партнера, укључујући износ, начин и време давања сопственог улога, где је он потребан, као и начин његовог давања и поврат тог улога на крају уговореног разобља,
6. начин и услове на које финансијске установе, које финансирају пројекте ,могу ући у јавно партнерски пројекат,
7. минималне стандарде које ће се применити при пројектовању, као и стандарде простора и квалитета услуга,
8. могућност побољшања услуга за време трајања пројекта, у складу са прописима донетим након склапања уговора, који се, између осталог, могу односити на заштиту животне средине и јавно здравље,
9. начин и услове плаћања,
10. јасно одређене накнаде трошкова за које ће се тражити плаћање од стране корисника грађевине, при чему треба настојати да се такве нанокнаде смање за кориснике нижих имовинских категорија,
11. потпуну транспарентност и обавезу јавног партнера да објави податке који се односе на вођење јавно-партнерских пројеката,
12. право приватног партнера да у току трајања пројекта у договору са јавним партнером, уведе мере рационализације, побољшања и иновације у начин вођења пројекта или у начин пружања услуга,
13. право јавног партнера да надгледа спровођење пројекта које изводи приватни партнер,
14. време на које је уговор склопљен, као и услове за продужење, односно скраћење рока уговора, начине и услове раскида уговора пре истека рока на који је склопљен, као и накнаду у том случају,

²⁷ Green paper on public-private partnership and Community law on public contracts and concession, p.11

²⁸ Пример уговора преузет из Смерница за примену уговорних облика јавно приватног партнерства (ЈПП); Влада Републике Хрватске, 2006. (Народне новине бр. 78/06)

15. принципе и опсег осигурања пројекта, као и додатне гаранције и обавезе уговорених страна,
16. дефинисање власништва по престанку уговора,
17. право јавног партнера да раскине уговор по дискрецијској основи и износ надокнаде приватном партнеру,
18. поступак и начин решавања спорова произашлих из уговора,
19. право приватног партнера да располаже својим потраживањима која има према јавном партнеру и крајњем кориснику,
20. право приватног партнера да на трећу особу пренесе своје обавезе које има према јавном партнеру .

Сматра се да, уз регулаторну климу, и лоша политичка клима, узрокована притисцима изборних циклуса, потенцијална нестабилност, посебан статус неких услуга, могу бити препрека за остварење и одржавање сарадње у области партнерства. Држава треба, где год је могуће, да обезбеди гаранцију приватном сектору да политички фактори неће угрозити уговорено партнерство. Влада у потпуности мора да подржава сарадњу, уз настојање да обезбеди, како економску, тако и политичку сигурност.

Законодавство држава чланица Европске уније садржи три различита приступа јавно приватном партнерству:

1. државе које ЈПП уређују посебним законом (нпр. Словенија, Ирска, Немачка, Грчка, Пољска);
2. државе које ЈПП уређују унутар постојећег законодавства из подручја јавне набавке (нпр. Италија, Француска, Данска);
3. државе које ЈПП уређују у оквиру секторских прописа (Финска и Норвешка) или доношењем једнократних одлука (нпр. Белгија пројекат DBFO – на подручју школства)

4. ПРАВНИ ОКВИР ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА У СРБИЈИ

Република Србија спада у ред држава која партнерство јавног и приватног сектора уређује посебним Законом о јавно-приватним партнерствима и концесијама ²⁹. У овом делу рада приказаћемо основне карактеристике поменутог Закона.

Чланом 1. овог Закона се уређују:

„услови и начин израде, предлагања и одобравања пројекта јавно-приватног партнерства; одређују субјекти надлежни односно овлашћени за предлагање и реализацију пројекта јавно –приватног партнерства; права и обавезе јавних и приватних партнера; облик и садржина уговора о јавно-приватном партнерству са или без елемената концесије (у даљем тексту: јавни уговор) и правна заштита у поступцима доделе јавних уговора; услови и начини давања концесије, предмет концесије, субјекти надлежни, односно овлашћени за поступак давања концесије, престанак концесије; заштита права учесника у поступцима доделе јавних уговора; оснивање, положај и надлежност Комисије за јавно приватно партнерство, као и друга питања од значаја за јавно приватно партнерство са или без елемената концесије односно за концесију“.

„Поједини изрази који се употребљавају у овом закону имају следеће значење (члан 4. Закона о јавно приватном партнерству и концесијама):

- 1) пројекат јавно приватног партнерства јесте пројекат који се израђује, предлаже, одобрава и спроводи по неком од модела јавно приватног партнерства и чини низ

²⁹ „Службени гласник РС“, бр.88/2011

међусобно повезаних активности, које се одвијају одређеним редоследом, ради постизања дефинисаних циљева, у оквиру одређеног временског периода и одређених финансијских средстава, а који је у складу са овим законом одобрен као пројекат јавно приватног партнерства, са или без елемената концесије.

2) Уговорно јавно-приватно партнерство је јавно-приватно партнерство у којем се међусобни однос јавног и приватног партнера уређују уговором о јавно-приватном партнерству.

3) Јавни уговор је уговор о јавно-приватном партнерству са или без елемената концесије, закључен у писаном облику између јавног и приватног партнера, односно јавног или приватног партнера и друштва за посебне намене, којима се у циљу реализације пројекта јавно-приватног партнерства, уређују међусобна права и обавезе уговорних страна.

4) Институционално јавно-приватно партнерство је јавно-приватно партнерство засновано на односу између јавног и приватног партнера као оснивача, односно чланова заједничко привредног друштва, које је носилац реализације пројекта јавно-приватног партнерства.

5) Јавна инфраструктура је објекат који се јавно користи односно који се ставља на располагање ради коришћења или добробити јавности (или групе лица или субјеката којој се може слободно приступити и која је унапред дефинисана само у апстрактном смислу) у било којем сектору јавних услуга или привреде.

6) Друштво за посебне намене (у даљем тексту: ДПН) је привредно друштво које може оснивати приватни, односно јавни партнер за потребе закључивања уговора, односно за потребе реализације пројекта јавно-приватног партнерства.

7) Јавно тело је:

1. Државни орган, организација, установа и други директни или индиректни корисник буџетских средстава у смислу закона којим се уређује буџетски систем и буџет, као и организација за обавезно социјално осигурање;
2. Јавно предузеће;
3. Правно лице које обавља и делатност од општег интереса, уколико је испуњен неки од следећих услова:
 - Да више од половине чланова органа управљања тог правног лица чине представници јавног тела;
 - Да јавно тело врши надзор над радом тог правног лица;
 - Да јавно тело поседује више од 50% акција, односно удела у том правном лицу;
 - Да се више од 50% финансира из средстава јавног тела.
4. Правно лице основано од јавног тела, а које обавља и делатност од општег интереса и које испуњава најмање један од услова из тачке 7) и подтачке 3. овог члана.

8) Јавно предузеће, у смислу овог закона, је свако предузеће, односно привредно друштво на које јавно тело може непосредно или посредно вршити доминантан утицај на основу власништва над њим, на основу финансиског удела у њему или на основу правила којима је уређено. Сматра се да доминантан утицај јавног тела постоји када су субјекти, непосредно или посредно, у односу на неко предузеће, односно привредно друштво:

1. Поседују већину уписаног капитала или
2. Контролишу већину гласова по основу акције које је издало то предузеће, односно привредно друштво или
3. Могу именовати више од половине управног, пословног или надзорног органа тог предузећа, односно привредног друштва.

9) Јавни партнер је једно или више јавних тела, односно правно лице које је, у складу са овим законом надлежно за давање концесије, које са приватним партнером или ДПН закључује уговор, или једно или више јавних тела које је са приватним партнером повезано чланством у заједничком привредном друштву.

10) Приватни партнер је физичко или правно лице, домаће или страног, са домаћим или страним учешћем или без њега, или конзорцијум једног или више таквих физичких или правних лица која су одабрана у поступку јавне набавке или поступку давања концесије и који са јавним партнером закључује јавни уговор, или у ту сврху оснива ДПН, или са јавним партнером оснива заједничко привредно друштво.

11) Поступак избора приватног партнера је поступак јавне набавке у складу са законом којим се уређују јавне набавке или поступак давања концесије у складу са овим законом.

12) Концесиона наклада је наклада коју плаћа концесионар или концедент, у складу са јавним уговором који уређује концесију.

13) Регистар јавних уговора је јединствена електронска база података која служи за евидентирање и праћење реализације јавних уговора који се, у складу са овим законом, спроводе на територији Републике Србије.

14) Одлука о избору најповољније понуде је акт који се односи на јавно тело, након оцене пристиглих понуда за доделу јавног уговора, а у складу са конкурansom документацијом и критеријумима за избор најповољније понуде.

15) Понуђач је правно или физичко лице које је доставило понуду у поступку јавне набавке за доделу јавног уговора, односно у поступку за давања концесије.

16) Републичка комисија је Републичка комисија за заштиту права у поступцима јавних набавки образована у складу са законом којим се уређују јавне набавке.

17) Самоиницијативни предлог означава предлог заинтересованог лица надлежном јавном телу за спровођење, односно реализацију пројеката јавно-приватног партнерства са или без елемената концесије, који се не подноси као одговор на јавни позив наручиоца у оквиру поступка доделе јавног уговора.

18) Саветник је једно или више правних, односно физичких лица која поседују специјалистичка знања неопходна за припрему, уговарање и реализацију пројеката јавно-приватног партнерства.

19) Писани или у писаном облику значи свако писмено које се састоји од речи или бројчаних износа који се могу читати, умножавати или накнадно слати. Такво писмено може укључивати податке који се преносе и чувају у електронској форми.

20) Подносилац захтева је учесник у поступку који подноси захтев за заштиту права.“

Без обзира на то што Србија, као и многе друге државе централне и источне Европе, није имала закон који би експлицитно регулисао област јавно приватног партнерства³⁰, постојећи правни оквир омогућавао је и до сада различите врсте сарадње јавног и приватног сектора – од уговора о поверавању комуналних делатности, па све до заснивања институционалних партнерстава када се оснива ново правно лице.

Општи и секторски прописи којима се регулисало партнерство јавног и приватног сектора пре доношења Закона о јавно приватним партнерствима и концесијама били су:

Општи прописи:

- Устав Републике Србије (2006.)
- Закон о концесијама (Службени Гласник Републике Србије бр. 55/2003.)

³⁰ Закон о јавно приватном партнерству и концесијама је донела Народна скупштина Републике Србије на Другој седници Другог редовног заседања у 2011. години, 22. Новембра 2011. године

- Закон о приватизацији (Службени Гласник Републике Србије бр. 38/01, 18/03, 45/05, 123/07 и 30/2010.)
- Закон о локалној самоуправи (Службени Гласник Републике Србије бр. 129/2007.)
- Закон о комуналним делатностима (Службени Гласник Републике Србије бр. 16/97 и 42/1998.)
- Закон о јавним предузећима и обављању делатности од општег интереса (Службени Гласник Републике Србије бр. 23/00, 25/02, 107/05 и 123/2007.)
- Закон о јавним службама (Службени Гласник Републике Србије бр. 42/1991, 71/1994, 79/2005.)
- Закон о јавним набавкама (Службени Гласник Републике Србије бр. 116/2008.)
- Закон о средствима у својини Републике Србије (Службени Гласник Републике Србије бр. 53/95, 3/96, 54/96, 32/97 и 101/2005.)

Секторски прописи:

- Закон о водама (Службени Гласник Републике Србије бр. 30/2010.)
- Закон о управљању отпадом (Службени Гласник Републике Србије бр. 36/2009.)
- Закон о енергетици (Службени Гласник Републике Србије бр. 84/2004.)
- Закон о цевоводном транспорту гасовитих и течних угљоводоника (Службени Гласник Републике Србије бр. 104/2009.)

Закон о локалној самоуправи обезбеђивао је општи правни основ за формирање ЈПЗ на локалном нивоу у Србији, тако што је давао могућност јединицама локалне самоуправе (градовима и општинама), да уговором повере обављање комуналних услуга правном или физичком лицу. Законом о локалној самоуправи ово овлашћење даје се органима локалне самоуправе, уз класично овлашћење да оснују јавно-комуналан предузећа или друге организације за пружање ових услуга. Јасно је да ова одредба има за циљ да локалној власти пружи две опције, када је у питању обављање делатности од општег интереса: путем посебних, у ту сврху основаних, јавних предузећа, или путем уговорних односа са приватним инвеститором или мешовитог правног субјекта, кога заједнички оснивају град/општина и приватни партнер. Поменути закон не утврђује детаље поступка за поверавање послова у надлежности општина путем јавно приватног партнерства.

Делатности које представљају природне монополе у Србији, као што су пречишћавање и дистрибуција воде за пиће, пречишћавање и одвођење отпадних вода, производња и снабдевање паром и топлим водом, могла су обављати искључиво јавна предузећа. Орган локалне самоуправе могао је дозволити приватним партнерима да обављају ове делатности само ако њихово обављање не би било економски рационално с обзиром на број корисника и обим послова.

Закон о комуналним делатностима предвиђа услове и начине поверавања комуналних делатности, као и начин контроле тих делатности.

По Закону о комуналним делатностима, а на основу спроведеног поступка јавног конкурса, мора се постићи споразум о поверавању послова. Мора се нагласити, да Закон допушта општинама да, у изузетним случајевима, одаберу приватног партнера за пружање комуналних услуга и без поступка јавног конкурса. Закон прописује обавезу да посебна комисија, коју бира општина, организује поступак избора партнера, односно да прегледа приспеле понуде и обави одговарајуће преговоре.

Законом се, даље, предвиђа да обављање делатности од општег интереса може поверити приватном предузећу на период од пет година, осим ако се предузеће није обавезало да инвестира у дату делатност, и у том случају ће се обављање делатности поверити на рок који је потребан за повраћај уложених средстава, а који не може бити дужи од 25 година. По окончању тог рока, предузеће има право да конкурише, под

истим условима као и друга заинтересована предузећа, за даље обављање дате делатности. Правила и услове учешћа на конкурс утврђује скупштина општина. Приликом поверавања вршења комуналних услуга јединица локалне самоуправе има право да контролише како се обавља делатност, да утврђује цене и на други начин, у складу са законом, утиче на обављање делатности.

Закон о концесијама из 2003. године садржи елементе јавно приватног партнерства, али је примена закона показала да не постоји ни једна успешна концесија, нити један пројекат јавно приватног партнерства реализован од проглашења закона до данас. Четири концесије из области рударства биле су у домену истраживања, а пропала је и концесија за изградњу ауто пута Хоргош - Пожега.

Главни разлог за то је веома компликована и дуготрајна процедура закључивања уговора о концесијама. Тако је, на пример, Влада Републике Србије била дужна да о предлогу за давање концесије одлучи у року од три месеца. Након тога, надлежно министарство је имало рок од шест месеци да припреми и достави предлог акта о концесији Влади Републике Србије. Од тренутака покретања иницијативе за закључивање концесионог уговора до покретања тендерске процедуре, могло је да прође од једне до две године. За локалну власт сложеност концесионе процедуре представљао је непремостиву препреку, чак и за градове са веома развијеним стручним, материјалним и техничким капацитетом.

Недостатак пројеката и инвестиција из области јавно приватног партнерства, указивао је на неопходност нове законске регулативе, било кроз доношење Закона о јавно приватном партнерству, евентуалних измена Закона о концесијама, или доношења новог Закона о концесијама, али и регулисања својине локалних самоуправа, које по актуелним прописима, својом имовином не могу располагати без сагласности Владе. Досадашњи закон о концесијама одговара великим, националним пројектима, али није могао да задовољи потребе локалних пројеката и зато је било неопходно унети и друге одредбе које ће се бавити и другим формама јавно приватног партнерства. Једна од мана овог закона је та да само Влада може гарантовати концесију, од стране релевантног министарства, чиме се искључују регионалне и општинске власти из процеса. У сваком случају могуће је да регионалне и општинске власти утичу на релевантно министарство, и препоруче Влади израду уговора у њихову корист.

Чињеница је да Србија, у тренутној економској ситуацији, нема другачији модел финансирања привреде осим дужничког задуживања, које је и онако превелико, док са друге стране простора за приватне инвестиције има пуно и у разним делатностима. Огромни су потенцијали за улагање у запуштене фабрике и земљишта које се налазе у власништву државе или војске и локалне самоуправе, али јавни сектор нема довољно новца за улагање у грађевинарство, због чега је потребно улагање приватног сектора. Грађани би кроз јавно приватно партнерство добили бржу, јефтинију, сигурнију и квалитетнију градњу, по европским стандардима, финансирану од старне приватних инвеститора. Нови закон о јавно приватном партнерству и концесијама омогућиће јасну, поштenu, транспарентну, и по општи интерес, сигурну процедуру за успостављање ЈПП у разним областима – од грејања, до пречишћавања отпадних вода, канализације, водовода, јавног саобраћаја, расвете, управљања регионалним депонијама. Услед ниских цена услуга, тренутно, јавна комунална предузећа немају довољно средстава ни за текуће одржавање, ни за нове инвестиције, што, имајући у виду константне губитке у мрежи и раубовање инфраструктуре, доводи до сталног одлива новца, односно, губитка компаративне предности за инвестирање, па и постојеће улагаче.

Подстицање партнерства сматра се једним од важних елемената привредног развоја, ако се узме, да је једна од водећих предности тог модела привредне сарадње

ослобађање државних средстава за улагање у друге области, што је неопходно за одржавање буџетске равнотеже у времену кризе и што позитивно утиче на стање у секторима од општег интереса.

Примена модела јавно приватног партнерства, као једна је од главних мера економске политике, коју су развијене земље преузеле као одговор на светску економску кризу, у домену инфраструктуре и осталих области у којима је партнерство изводљиво. Наравно, светска економска криза оставила је последице и на реализацију јавно приватног партнерства у свету, тачније укупна вредност пројекта у 2009. години је нешто преко 15 милијарди евра, што је драстичан пад у односу на 24 милијарде колико је остварено у 2008. години. У 2010. години је реализовано 67 пројеката јавно приватног партнерства у укупној вредности око 14 милијарди евра (Publik PPP report, 2011).

На локалном нивоу у Србији јавно приватно партнерство је успостављено у неколико општина (Београд, Жагубица, Смедеревска Паланка, Нови Бечеј, Ковачица), искључиво у управљању комуналним отпадом, и то ради пружања услуга, реконструкције и изградњу објеката. У Јагодини и Лесковцу су са приватним предузећима уговорене градња и управљање санитарном депонијом. Постоји још много простора за сарадњу, како у домену саобраћаја, водоснабдевања и канализације, сакупљању и одлагању отпада, градског саобраћаја, тако и у изградњу болница и школа. Потенцијална партнерства довела би до повећања броја радних места и прихода домаћинства, смањење сиромаштва и побољшање квалитета живота, што је од посебног значаја у веома задуженим земљама каква је Србија.

Иако овај Закон има у виду пре свега јавну инфраструктуру и јавна добра од општег интереса он је изузетно, скоро идеалан за јавно приватна партнерства у делатностима у туризму. Последњих деценија прошлог века и деценија новог миленијума донеле су у туристичком менаџменту дестинације доста новог. Као никада пре тога различити субјекти на туристичкој дестинацији упућени су једни на друге, на дијалог, на сарадњу и на стварање различитих партнерстава. Њихове потенцијали мере се и перформансама у способности да се успешно договарају у планском развоју туризма на дестинацији имајући пред собом јединствен циљ- да тржишту обезбеде и на њега пласирају висококвалитетан и по жељи туриста интегрисан туристички производ. Формално и неформално то је остварљиво преко јавно приватних и других партнерстава.

Тренутна економска криза утицала је да се већ ослабљена економија Републике Србије суочава са новим ограничењима. Владини пакети помоћи, са циљем да се супротстави кредитној кризи, нису посебно сконцентрисани на јавно приватна партнерства. EDRB (Европска банка за обнову и развој) и ЕИВ (Европска инвестициона банка) сложили су се да инвестирају одређене пројекте инфраструктуре, али није познато да ли ће ти пројекти бити структурирани као јавно приватно партнерство.

Услед неуспеха пројеката у прошлости, на јавно приватно партнерство не гледа се позитивно у српској јавности, што их уједно чини политички непопуларним. (2006. године код пројекта београдског аеродрома пројекат је пропао када се понуђач повукао, а 2008. понуђач није успео да сакупи средства за ауто пут Хоргош - Пожега и структура пројекта се сматрала неадекватном). Власти у Србији сматрају продају 51% акција српске националне нафтне индустрије руском Гаспрому, у јануару 2009. године првом успешном партнерском трансакцијом у Србији, али ова трансакција била је више у светлу приватизације и закључена је путем директног преговарања, више него путем јавног тендера.

Позитивни примери партнерства из окружења могу да послуже Србији као модел у будућности, и формирају добру основу за владину политику у периоду који долази бар из два разлога:

1. током економске кризе и централни и општински буџети су ограничени, тако да је правно могућа комбинација јавно приватног финансирања добродошла.
2. неки сектори инфраструктуре захтевају одређена решења, а укључивање приватног сектора може помоћи, не само у пружању средстава, већ и у управљању техником и у самој пракси.

Национална алијанса за локални економски развој (NALED) јединствена је организација у региону. Њена мисија је да окупи представнике јавног, приватног и цивилног сектора, како би изградили синергију институционалних капацитета привредника, локалних и централних власти и организација цивилног сектора, на уклањању препрека за привредни раст Србије. Као представник у преношењу искустава из других региона и примера добре праксе NALED је успоставио сарадњу са релевантним субјектима на градском ниво, да би створио пословно окружење погодно за имплементацију јавно приватног партнерства и осмислио права решења и моделе партнерства, који су примењиви и у сектору јавних предузећа. Дакле, мисија националне алијансе је да омогући дијалог локалних и републичких власти, институција и приватног сектора, и тако створи привредни амбијент који ће олакшати пословање у Србији, привући нове инвестиције и убрзати економски развој. У поменутом контексту су и активности везане за успостављање комуникације и ефикасније сарадње између приватног, државног и невладиног сектора, али и подстицање јавно приватног партнерства кроз промоцију примера добре праксе, енергетске ефикасности и заштите животне средине.

Било како било, партнерство почиње да доминира и у функцији је повећања конкурентности туристичке дестинације. Ово се свакако односи и на дестинацију Златиборски регион, где у процесу у договарања и стварања различитих партнерстава релације могу бити различите: између два или више туристичких и других предузећа, између јавних сектора и међусобно, између различитих социјалних група, струковних, интересних и других асоцијација, невладиних организација, између предузећа и државе, као и са другим дестинацијама у региону.

5. ПАРТНЕРСТВО ЈАВНОГ И ПРИВАТНОГ СЕКТОРА ПО ПОСЛОВНИМ ОБЛАСТИМА

Партнерство на простору туристичке дестинације у савременим условима туристичког развоја осигурава квалитетну сарадњу и односе између јавних органа (јединице локалне самоуправе), предузетника (хотелијера, угоститеља, агенција, превозника, трговине итд), удружења (еко удружења, спортска удружења, струковна удружења и др.) и свих заинтересованих појединаца или група. Применом оваквог модела сарадње стварају се претпоставке за остварење стратегије развоја као дугорочног циља, као и за оперативно спровођење текућих задатака кроз реализацију пројеката.

Скица 19: Процес планирања партнерства



Извор: *Перић, Драгићевић*, (2006).

Када се посматра конкретна дестинација Златиборски регион, а на основу шире анализе потенцијала и стратешких планова везаних за делатност туризма, може се издвојити неколико пословних области где је модел јавног приватног партнерства делом примењен, или има простора за његову примену као најприхватљивије решење у циљу одрживог развоја дестинације. Области су:

- Развој инфраструктуре и туристичких производа,
- Инвестиције и извори финансирања,
- Област маркетинга и промоције,
- образовање и стручна обука,
- Заштита животне средине

У наставку ће бити анализирани појединачне области јавно приватног партнерства у Златиборском региону:

5.1. РАЗВОЈ ИНФРАСТРУКТУРЕ И ТУРИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА

Чињеница да природни ресурс има кључну улогу у привлачењу туриста у дестинацију, упућује на констатацију да туристичка инфраструктура има кључну улогу у стављању природног фактора у функцију туристе, односно, да је она нужан услов формирања туристичког производа, а да од испуњавања стандарда зависи задовољење потреба туриста, односно коначна афирмација на тржишту.

Током неколико задњих година, тачније од 1980. године партнерство се потврдило као важан правац и начин решавања развојних циљева и задовољавања

потреба друштва и становништва на свим нивоима. Због висине цене пројеката, са једне, и велике потребе за реализацијом пројеката, с друге стране, партнерство се у најјачим издањима исказало у инфраструктурним пројектима. С временом партнерство се проширило на сва подручја друштвеног живота и јавних делатности.

Због различитих модела немогуће је дати прецизну дефиницију партнерства, али је јасно да је реч о партиципацији приватног сектора у финансирању, изградњи, текућем раду, менаџменту, власништву итд. Дакле, реч је о широким могућностима деловања приватног сектора у подручју инфраструктуре, за разлику од обичних тржишних односа до потпуне приватизације.

Овај приступ пројектима везаним за инфраструктуру новијег је датума, а догодио се као последица потребе за новим моделима финансирања великог броја потребних пројеката, у условима када је смањен државни извор финансирања и могућност даљег кредитирања од стране државе.

Приватни и јавни сектор у моделу партнерства међусобно се допуњују и стварају економску и интересну међузависност. Јавни сектор осигурава регулативу, одлуке, овлашћења, простор и друге услове за инвестирање, а приватни сектор, на бази тржишних односа и капиталне цене инвестира у куповину, или изградњу инфраструктуре.

Жеља је државе да што дуже и свим средствима задржи контролу и менаџмент над јавном инфраструктуром. Међутим, тржишни односи, кретање капитала, отворено надметање, развој и јачање приватног сектора, развој науке и других људских потреба довели су до промене у разумевању и схватању инвестиција, власништва, коришћења итд. Потребе за инвестирањем у инфраструктуру увек су биле веће од финансијских могућности државе, па је потреба за новим финансијским могућностима била главни задатак како би се убрзао развој. Неусклађен однос између потреба и могућности инвестирања у инфраструктуру присутан је и данас.

Партнерство јавног и приватног сектора у појединим регијама света довело је до значајних резултата и видљивог развоја инфраструктуре, те је данас приметно повећање броја земаља које користе овај модел, нарочито када је реч о финансирању путне инфраструктуре. На овај начин расте могућност инвестирања, штеди се време, користе се разни извори финансирања, ризик се дели итд.

Државне институције ослободиле су се страха од модела партнерства јавног и приватног сектора, тако да данас помажу и стварају боље услове и повећавају атрактивност пројеката, како би привукле приватни капитал и тако осигурале развој.

За земље у развоју пројекти инфраструктуре значе предуслов развоја, и у последњих двадесет година уложен је велики напор у процес реструктурирања и приватизације инфраструктуре. Услед неразвијености финансијског сектора, нестручног кадра и ризика некомерцијалне природе, земље у развоју средства и знања проналазе у приватним партнерима у иностранству, те путем приватног јавних партнерстава остварују пројекте инфраструктуре.

Ограничени и увек недовољни финансијски извори за инфраструктурне подухвате главни су разлог укључивања приватног сектора у пројекте везане за ово подручје. Приватно финансирање даје традиционалном начину финансирања додатне финансијске могућности, брзину и ефикасност развоја овог сектора. Приватни сектор пружа потпору државном, који је традиционално везан за инфраструктуру. Већа на први поглед видљива је предност у погледу повећања финансијских могућности, чији је резултат убрзано инвестирање и развој инфраструктуре.

Политичко окружење, које често не подстиче јавно приватно партнерство, комплексност и ризик структурирања потешкоће су које успоравају сарадњу, али предности које партнерство доноси, попут правилне расподеле ризика,

транспарентности и ефикасности, разлог су сталном повећању раста јавно приватних партнерстава.

Путем концесија, уговора о изградњи и одржавању или заједничких улагања, *greenfield* инвестиција и продаје имовине земље у развоју желе развити инфраструктуру енергетског и комуналног сектора, телекомуникација, транспорта, железница и путева. Долазак капитала и знања за њих значи раст запослености, повећање квалитета објеката и услуга, виши животни стандард и на крају могућност већег свеобухватног државног развоја.

Начини уласка приватног капитала у пројекте инфраструктуре су следећи (Авелини Хољевац, и сар., 2007).

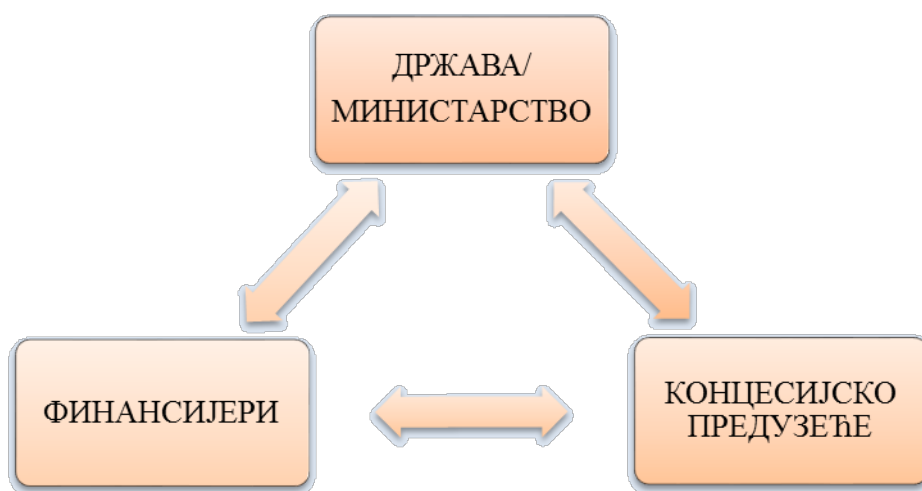
- *Заједничка улагања*. Приватни и јавни сектор заједнички финансирају, граде и поседују инфраструктуру. Ризици и одговорност подељени су у складу са поделом власништва између партнера.
- *greenfield инвестиција*. Приватни сектор гради и спроводи пројекат преузимајући комерцијални ризик. Политички и валутни ризик, понекад, преузима државни сектор. Овакви пројекти појављују се у више облика и најчешћи су Build Operate Transfer (BOT) и Build Own Operate (BOO).
- *Продаја имовине*. Државна имовина приватизован је путем јавних понуда једног њеног дела или у потпуности. Држава задржава одговорност надзора и понекад купца, или пак субвенционира одређене активности, које су друштвено потребне а приватном сектору неисплативе за преузимање.

Према традицији и актуелној пракси развијених и других земаља модел BOT основни је и најчешће коришћени облик партнерства у реализацији инфраструктурних пројеката.

BOT модел (Build, Operate, Transfer – изградња, управљање, трансфер) је модел приватног финансирања, према коме је предузеће одговорно, уз претходно одобрење, за изградњу објекта и оперативно управљање током коришћења објекта, након истека уговореног раздобља, предати објекат држави или другој одговорној институцији. Све ове обавезе су уређене потписаним уговором, правним прописима и другом документацијом.

BOT – шема са основним учесницима приказана је на скици 20:

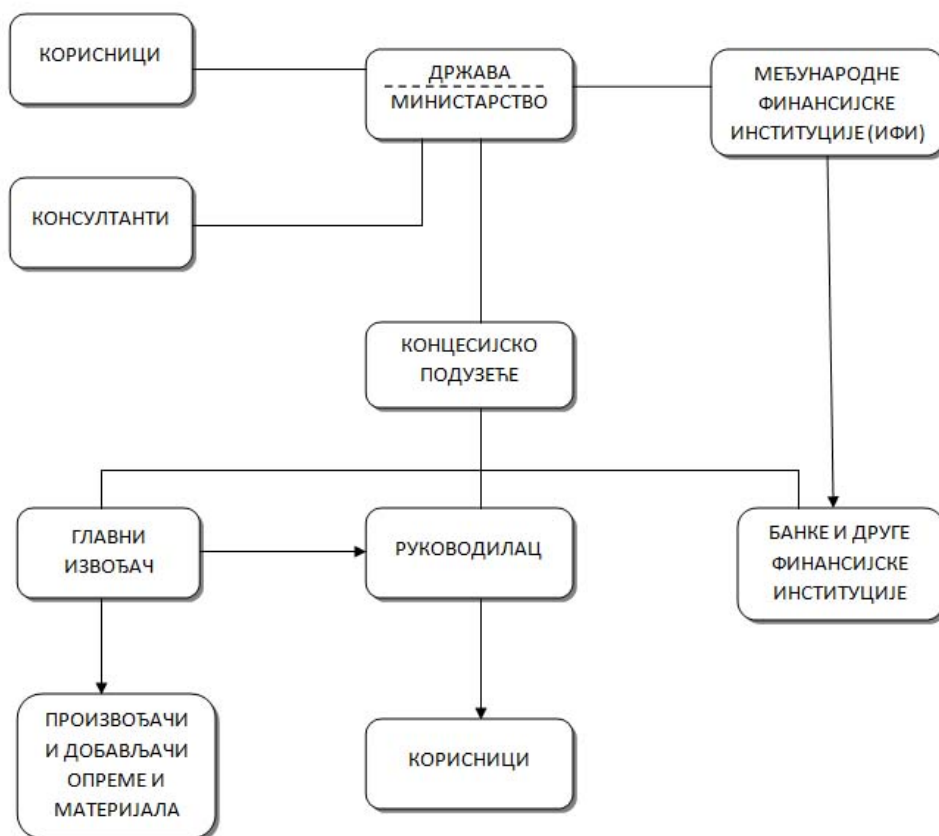
Скица 20: Основни учесници BOT-а



Извор: Авелини Хољевац, и сар., 2007.

Да би пројекат био изводљив, а то пре свега подразумева да поменути учесници обаве своје послове, активности и испуне обавезе, неопходно је у читав процес увести и друге учеснике: кориснике, консултанте, осигуравајућа предузећа, специјализоване инжењере, пројектанте, руководиоце и друге. У новонасталој структури ВОТ шема изгледа знатно сложеније (скица 21):

Скица 21: Сложенији састав учесника ВОТ-а



Извор: Авелини Хољевац, и сар., 2007.

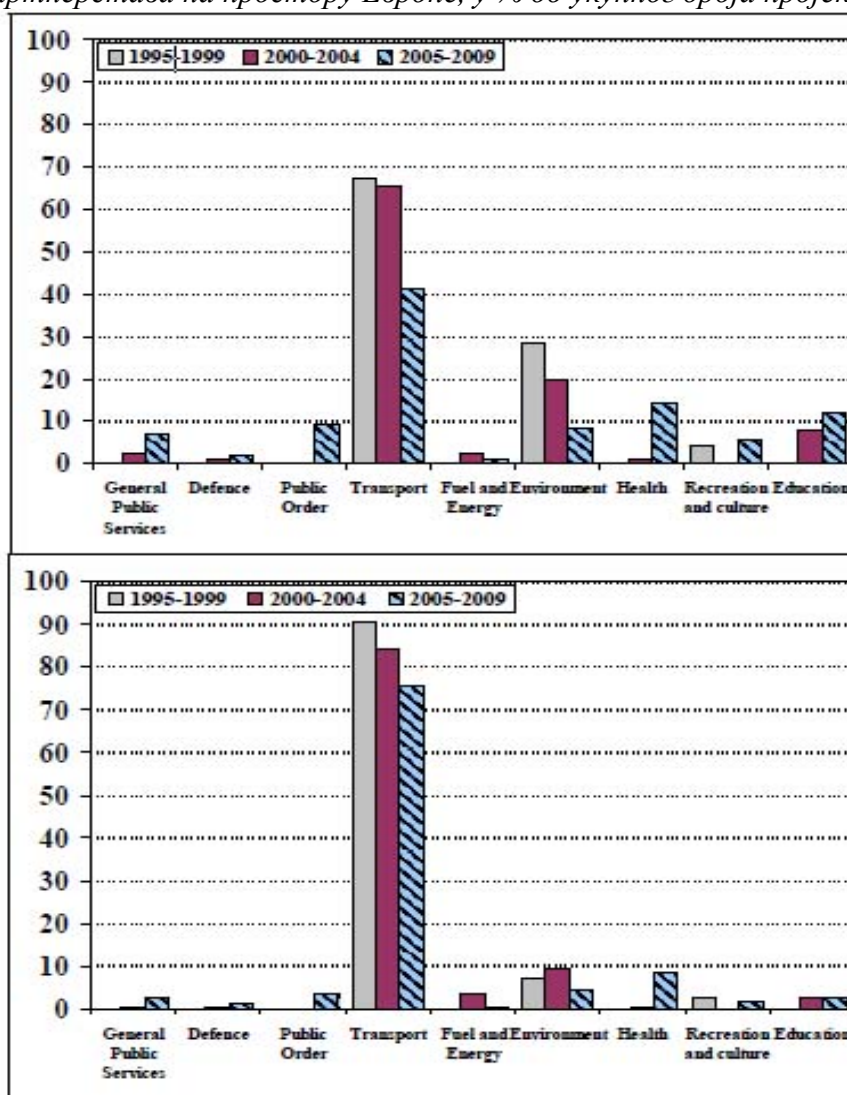
Број учесника утиче на сложеност пројекта, будући да се повећањем укључености субјеката смањује индивидуални ризик сваког појединачно, што је генерално једна од предности приватног инвестирања. У традиционалном приступу сав ризик сноси држава, што је велико оптерећење за функционисање система.

Због своје тржишне оријентације, насупротив јавном сектору, који има другачију оријентацију, приватни сектор има способност да од незанимљивих пројеката створи корисне и атрактивен пројекте. Тржишна конкуренција утиче на рад приватног сектора, тако да опстанак на тржишту зависи од сталног техничко технолошког унапређења у изградњи, одржавању и пружању услуга. Тржишна оријентација од приватног сектора захтева извесну јасноћу и прецизност циљева пројекта који се морају унапред одредити, како би се успешно реализовао и пројекат и појединачни циљеви. Због свог односа према капиталу приватни сектор је познат по бољој економичности и уштедама, а пројекти финансирани приватним капиталом чешће су рационални гледајући њихов целокупни учинак.

Неоптерећеност бирократским захтевима, карактеристичним за јавни сектор, поступци прибављања и позајмљивања финансијских ресурса од старне приватног сектора мање трају и флексибилнији су. Пракса показује да приватни сектор добија квалитетније информације у пословном свету од јавног.

Након свега наведеног не треба занемарити чињеницу да постоје и недостаци ВОТ модела који могу знатно утицати на пројекте, ако се не предвиде све могућности у фази припреме пројекта. Поред опасности од монополистичког понашања приватног сектора у пројекту, ако се не регулише и не спречи одговарајућим мерама, један од недостатака је и трошак који плаћа јавни сектор (услуге стручњака, консултаната, припреме документације), али и све непланиране промене економске ситуације посебно код пројеката који трају дужи временски период. На крају, поред уопштених предности и недостатака ВОТ –а везаним за све земље генерално, постоје и друга обележја која карактеришу његову примену у појединим земљама. Она зависе од ступња развоја земље, снаге правног система, објективности политике и власти и др.

Графикон 19: Број (горњи панел) и вредност (доњи панел) инфраструктурних ЈПП партнерстава на простору Европе, у % од укупног броја пројеката.



Извор: Europe PPP report, 2009.

Далеко најдоминантнију улогу имају пројекти везани за изградњу путева, који представљају више од две трећине укупног броја и вредности пројеката. Значај градског железничког саобраћаја се повећава, док се важност и удео пројеката везаних за изградњу мостова, тунела и аеродрома смањило. За разлику од сектора телекомуникација и енергетског сектора, овај сектор одликује већа заступљеност концесија.

Турстичка понуда Србије, као и у Златиборском региону, још није достигла пожељни ниво на ком би била препознатљива потреба за туристичком инфраструктуром. Дакле, још увек не постоји јака свест о значају инфраструктуре у ланцу вредности туристичког производа, нити се одмакло даље од проблема смештаја и исхране, а о туристичкој понуди у простору, која је основни туристички производ ослоњен на природни фактор и који представља кључни фактор у привлачењу туриста, не наслућују се реални и могући економски ефекти. Значи, на посматраном подручју ослонац развоја представља искључиво природни фактор, бар када се ради о малој туристичкој инфраструктури и заинтересованости туристичке клијентеле на тржишту тражње.

Посебна је улога туристичке инфраструктуре у ланцу вредности за све учеснике, од саобраћаја, преко трговине, свих смештајних и угоститељских услуга, до комуналне инфраструктуре. Ово јој даје специфичан статус посебно у промотивном смислу.

Туристичка инфраструктура представља услов без кога нема савремене туристичке понуде. Без ње су природни ресурси само неискоришћени потенцијали који се не могу комерцијализовати. С туристичком инфраструктуром то је тражен комерцијални туристички производ, који има своју цену на тржишту зависно од стандарда и конкурентности.

Туристичка инфраструктура представља везивно ткиво свих учесника туристичке понуде и сваки од њих захваљујући туристичкој инфраструктури остварује пословање и профит у свом делу туристичке понуде.

Темељна претпоставка, да се у најкраћем временском периоду оствари успешност туристичког развоја, заснива се на потреби осигурања предуслова за реализацију кључних инфраструктурних подухвата, при чему приоритет треба ставити на: завршетак свих започетих инвестиција, изградњу локалних путева и комуналне инфраструктуре, побољшању туристичке сигнализације, изградњу инфраструктуре за квалитетан смештај и исхрану туриста, затим за одржавање разних спортских, рекреативних, пословних и других манифестација, изградњу мултифункционалних објеката великих капацитета, рестаурацију многих културно-историјских објеката и сл.

Сви ови подухвати само су претпоставка туристичког развоја региона, али конкурентске предности могу ностити само одређени облици туристичких кретања, о којима је већ било реч. Ради се о подстицању економске валоризације појединих туристичких производа, као и о креирању нових производа значајних за целокупан туристички развој региона, који ће привући нови профил туриста, који теже креативности и повратку природи. Улагањем у туристички производ доприноси се и квалитету живота локалног становништва и њиховом активном укључивању у разне облике понуде, што је препознато као могућ облик оживљавања насеља, која су под утицајем константне депопулације.

Судећи по инвестицијама, како оним оствареним, тако и планираним, на простору Златиборског региона, када је реч о инфраструктури акценат се ставља на реконструкцију и модернизацију смештајних капацитета. У том контексту, у наредном периоду, а највише до краја 2011. године смештајни капацитети Златибора биће увећани за преко 1000 лежаја и то у хотелима са 4* и 5* (Пословни Мастер план Златибор- Златар). Са аспекта развоја најважнији су следећи пројекти:

- У насељу Зова, на Златибору тренутно се гради хотелски комплекс „Ружа ветрова“, чије је отварање најављено за почетак зимске сезоне. Тренутно највећу инвестицију у туризам на Златибору, у износу од 12 милиона €, изводи приватно предузеће „Хемел“ из Јагодине. Комплекс ће располагати са 120 апартмана и мањим хотелом са 40 лежаја. Биће то једини хотел са пет звездица на овој планини, али и у Златиборском региону, у коме ће се наћи један већи и

два мања базена, мини голф терен, ледена дворана, ресторани, конгресне сале, лекарска ординација. Посебан део заузимаће центар за детоксикацију организма и корекцију телесне масе, јединственост Руже ветрова биће и то што ће се у њој служити само органски произведена храна.

- Конзорцијум “Green stone real estate” из Холандије откупио је у селу Семегљеви 45 ха земљишта. Холанђани имају намеру да на том простору граде 120 резиденција површине 150-250 квадрата. Свака резиденција биће изграђена од дрвета и камена, а за потребе унутрашњег осветљења и загревања простора користиће се соларна енергија. На истом простору наћи ће се неколико ресторана, продавница, дом здравља, базен, спортски терени, пешачке стазе...
- Руска компанија “Miledi investment group” је у атару села Рибница купила 20 ха земљишта, где има намеру да изгради јединствен туристички комплекс вредан 20 милиона €.

Такође треба напоменути и инфраструктурне подухвате домаћих инвеститора у постојеће хотеле на Златибору:

- У току 2010. године у реновирање 30 апартмана и 50 соба, сређивање хола и ходника, уређење барова и ресторана уложено је милион евра. У наредном периоду у плану је реконструкција још 146 соба, изградња спа и велнес центра са базеном, једне велике и неколико мањих конгресних сала, као и осталих садржаја прилагођених хотелу са 4*. У склопу развоја туристичког производа, а у циљу окретања спортском туризму у протеклој години урађена су и три фудбалска терена (два са вештачком и један са природном травом), а у плану је изградња још два таква игралишта.
- Реконструкција и доградња хотела Олимп износила је 3 милиона €. Дограђени хотелски блок површине 3000 квадрата поседује конгресну дворану, 18 конфорних соба и рецепцију са кафе баром. Предстоји још завршетак велнес центра са затвореним базеном и саунама.
- У насељу Камал на Златибору, суботичка фирма Пионир, приводи крају изградњу хотела Торник на површини од 12.331 квадрата, са 125 соба и пратећим садржајем који одговара хотелу са 5*.
- Реконструкција хотела „Дунав“, такође је у завршној фази. Нови изглед добило је седам апартмана, уређене су 24 собе, замењене су инсталације и столарија, сређена купатила. До краја лета очекује се завршетак доградње простора у коме се налази спа и fitness центар.

Посматрајући садржај новоизграђених, али и планираних смештајних капацитета јасно је да је туризам регије све више окренут, већ неколико пута наглашеним постојећим туристичким производима, као што су спортско рекреативни туризам, здравствени, спа & wellness програм али и конгресни и МІСЕ туризам. Улагања у модернизацију већ постојећих ресурса свакако ће обогатити понуду, а уз добар и квалитетан маркетинг у многоме утицати на повећање промета туриста и укупних ефеката од туристичке делатности на нивоу целе регије.

На простор Златиборског региона, када су инфраструктурни пројекти у питању, а од значаја за туризам, неизоставно је поменути :

- комплекс Дрвенград на Међавнику у Мокрој Гори, својеврстан град музеј ридитеља Емира Кустурице. О карактеристикама овог специфичног комплекса било је раније речи. Овај аутентичан простор употпуњује понуду, најпре Мокре Горе, а затим и целог региона. Овогодишњи завршетак Визитор центара уз ски

стазу Ивер употпуњује и проширује, до сада веома развијену, летњу туристичку сезону на овој дестинацији, већ богатом понудом и у зимском делу године.

- Улагања у обнову и реконструкцију пруге уског колосека од стране Железница Србије, вратила је Мокру Гору на туристичку мапу Србије и света. Ова јединствена туристичка атракција у овом делу Европе привлачи велики број, како излетника из околних дестинација, тако и стационираних туриста смештених у хотелским и другим објектима у окружењу.
- Развој и промоцију руралног туризма подстакли су, најпре обнова етно домаћинства у Терзића авлији у Злакуси, где су на располагању туристима два опремљена етно апартмена и кућа за одмор, ресторан и остали пратећи садржаји. Пригодан програм везан за обичаје, гастрономију и фолклор овог краја утицао је на креирање већ препознатљивог туристичког производа. Светао пример је свакако и етно комплекс село Вранеш, код Нове Вароши, који својом аутентичношћу завредњује све похвале.
- Завршетак Визитор центра у склопу туристичке дестинације Златар само је почетак реализације комплекса пројеката везаних за оживљавање ове области у туристичке сврхе. Можда помало претенциозан, али свакако не и неостварив мастер план развоја Златара у функцији туризма, наговештава обилне радове на пољу туристичке инфраструктуре.

Кроз преглед планираних и остварених инвестиција може се закључити да је и на пољу комуналне и путне инфраструктуре на простору Златиборског региона у протеклом периоду било великих улагања, тим пре имајући увид у актуелну економску и светску кризу, која је потресла и наше и потенцијалне стране инвеститоре. Успешна туристичка сезона највећег дела регије зависи и од оспособљавања скијалишта, посебно на Златибору. У том контексту најважнији окончани пројекти у 2009. години, финансирани од старне Скијалишта Србије, односе се на:

- Анти-ерозивно уређење ски стаза, побусењавање 71.000 м² површине на ски стазама Змајевац, Торник и Чигота;
- Изградња цевастих пропуста и канала за одвод атмосферске воде;
- Изградња ски лифта „Бандера“;
- Изградња хангара површине 650 м² за смештај табаша;
- Изградња дечијег парка;
- Изградња ски бифеа у зони полазне станице;
- Реконструкција кућица на полазима ски лифтова
- Реконструкција електро-енергетске инфраструктуре ски центра Златибор

Ове сезоне 2010/11. постављен је систем за вештачко оснежавање који покрива четири стазе: Змајевац, Торник, Чиготу и Рибницу, као и везне ски путеве и ски полигон. Систем чини 5 км цевовода, 5 фиксних топова, 12 мобилних топова и 16 лансера. Изграђен је и нови ски лифт типа „сидро“ на локацији Крнево пландиште, а капацитет овог ски лифта је 1100 скијаша на сат.

До краја године, ски центар Торник ће добити и нови објекат Визитор центра. Објекат ће имати угоститељску намену и налази се поред излазне станице шестоседне жичаре.

Табела 95: Инфраструктурни радови на ски центру Торник- Скијалишта Србије

Назив инсталације	Тип	дужина (м)	Капацитет (скијаша/сат)
Торник	б-сед	1850	3000
Бандера	Ски лифт	850	1200
Назив ски стазе	дужина	успон	тип стазе
Чигота	1000	220	Лака/средња
Змајевац	1250	285	Тешка
Торник	1600	285	Средња
Рибница	400	60	Лака
Ски пут	600	120	Лака

Извор: ЈП Скијалишта Србије

У ски центру Торник постављен је и тзв. „tubing“, - пластична подлога дужине 180 м на којој је могуће санкање, спуштање специјалним гумама и скијање у зимским и летњим месецима.

Слика 26: Ски центар Торник- Златибор



Извор: www.skijalistasrbije.rs

Предпоставља се да ће Велико скијалиште на Златару бити потпомогнуто од стране ресорног министарства, и стављено у функцију у склопу жичаре која га повезује са градским језгром Нове Вароши. За сада, без великих улагања, најпре у систем оснежавања, а потом и модернизацију читаве ски инфраструктуре жичара нема првобитну функцију, а скијалиште је највећим делом године без снега (с обзиром да је испод 1000м надморске висине). Туристичка организација општине Сјница, такође, очекује помоћ владе у циљу афирмације зимског туризма ове области и оспособљавања скијалишта Жар. За остала скијалишта потребно је наћи решење повезивањем јавног и

приватног сектора уз претходно регулисање имовинских, правних и урбанистичких услова.

Моделом јавно приватног партнерства и концесије планирана је изградња ауто пута преко Златибора али и обнова и пуштање у саобраћај аеродрома „Поникве“ у власништву града Ужица.

Осим тога, на територији целог региона у циљу афирмације туризма предстоји читав низ инфраструктурних подухвата који би били у функцији планираног развоја туристичких производа. Поред природног и друштвеног амбијента, који је основа туристичке вредности, без њихове доступности и приступачности нема адекватне туристичке валоризације. У том смислу неопходно је улагати у развој и унапређење:

- руралног туризма, прилазних путева и панорамских путева, комуналне инфраструктуре, пратећих садржаја, туристичко информативних пунктова...
- спортско рекреативног (активног) туризма, кроз улагање у изградњу и обнову спортских терена (за кошарку, фудбал, одбојку, тенис, мали фудбал, рукомет); покретање и афирмацију школа спорта (кошарка, скијање и други); изградња базена (отворених и затворених); локација за сплаварење, параглајдинг, картинг и др.; аква паркова, затворених скијалишта; полигона за екстрмне спортове (алпинизам, ролере, скејтборд...); терен за голф.
- културно манифестационог туризма, кроз изградњу специјализованих објеката широке намене: галерија, камерна дворана, летње позорнице, наменско уређење тргова за мале музичке групе, уличне сликаре и сл.
- језерски и речни туризам, кроз увођење детаљног плана намене и режима коришћења вода, обале, пловног пута, улаза у акваторију; уређење марина са пристаништима и купалиштима, уређење плажа и формирање акватичких паркова.
- унапређење здравственог и spa & wellness туризма промоцијом природе у функцији лечења, али и све више туристичких капацитета са садржајима овог типа; проналажењем модела афирмације и обнове постојећих РХ центара, нарочито Златар и Прибојска бања, неким од постојећих модела сарадње јавног и приватног сектора до, на крају, потпуне приватизације (уколико је неопходно)

У свим поменутиим случајевима има могућности примене модела јавно приватног партнерства.

5.2. ИНВЕСТИЦИЈЕ И ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА

Инвестирање представља основу економског и укупног друштвеног развоја. Главни финансијски циљ предузећа је максимализација профита власника капитала и опстанак. Инвестиције представљају услов раста и развоја предузећа, одржавања и побољшања конкурентске предности и могу да утичу на обнову или унапређење постојећег пословања, или на проширење обима и структуре делатности предузећа.

Инвестирање подразумева четири основна елемента: *инвеститор*- субјект који инвестира, *инвестициони пројекат* – предмет у који се инвестира, *камата* – цена одрицања од потрошње и *дисконтна стопа* – вредност једне наде. У питању је улагање које неће донети резултате моментално, већ у будућности, при чему појам наде указују на могућност да се резултати могу, а не морају остварити. Средства се улажу док процес инвестирања траје а корист настаје након завршетка инвестирања и траје за све време трајања, односно, коришћења остварене инвестиције. Неизвесност увек постоји, како у периоду инвестирања - да ли ће све тећи како је планирано, тако и по завршетку

инвестирања и у времену коришћења инвестиција (могућност продаје, односи цена, век трајања и др.). Основни мотиви инвестирања су, начелно, и у туризму такође:

- постизање капацитета који су неопходни за обављање послова
- задржавање постојећег положаја на тржишту,
- замена физички и економски дотрајалих основних средстава,
- проширење асортимана пословања и унапређење производње³¹.

На крају, ако потреба за улагањем евидентно постоји, приступа се изради пројекта који представља планску одлуку, која се јавља када је потребно управљати сложеним, међузависним и неизвесним подухватом. Само један аспект одлуке која се односи на пројекат је инвестициони, а разликујемо и предузетнички, маркетиншки, финансијски и извршни аспект. Предмет инвестирања може бити различит, а инвестициони пројекат треба да омогући доношење рационалне инвестиционе одлуке, која из фазе замисли о потреби инвестирања, преко утврђивања могућих и потенцијалних решења и избора метода за оцену прихватљивости инвестицијских решења долази до фазе коначне одлуке о инвестирању.

Свако предузеће, односно свака туристичка дестинација мора утврдити своје циљеве, у које се у инвестицијском подручју морају уврстити и технички циљеви и техничка знања. Зато је неопходно сачинити стратешке планске документе, као што је Мастер план развоја дестинације, који садржи развојне моделе туризма, а који у себи садржи план конкурентности, маркетинг план, инвестицијске потребе и могућности, план формирања производа и коначно акциони план временске динамике конкретних делатности. У делу стратешких планова, који говори о инвестицијским потребама и могућностима садржане су и истакнуте критичне потребе за инвестицијама, као и утицај инвестирања на микро и макро нивоу.

Предмет инвестиционе политике је да се на бази свестрано испитаних чинилаца економског развоја изабере најприкладнија политика инвестирања, поштујући при томе, не само економске, него и све остале циљеве (социјалне, стратешке, политичке и сл.) који се могу постићи инвестирањем како би се осигурао избор одређене структуре и правца улагања, са једне стране, као и избор најповољније варијанте конкретног инвестиционог пројекта, са друге стране. Управо овакав комплексан процес и његове последице упућују на неопходност усклађивања мастер планова развоја дестинације са националним плановима, како из области туризма, тако и других делатности, јер непланско инвестирање неминовно доводи до губитака и нечег што популарно називамо „промашеном“ инвестицијом.

Остварење што бржег економског развоја и резултата инвестирања не зависе од висине инвестиција у туризму, већ од њихове ефикасности. То, пре свега, подразумева делотворност и рационалност приликом пословања, коју треба схватити кроз неопходност извршења уговорених обавеза и послова, у уговореној количини и квалитету, али и да се у пословање улажу и троше само она средства и онолико колико је потребно и оправдано за остваривање резултата. Тек у оваквом случају можемо причати о продуктивним, односно, рентабилним инвестицијама.

Један од начина мерења ефикасности инвестиција јесте и одређивање капиталног коефицијента³² који подразумева однос садашњих улагања и вредности будућег производа. То је посебно значајно за јавно приватно партнерство у туризму. Потребно је утврдити колика је садашња вредност будућег поврата од улагања. Када је разумевање појма инвестиционих могућност у питању, првенствено је реч о неопходности детаљних прерачуна, исплатили се уложити новац у конкретан пословни

³¹ Опширније о инвестицијама и изворима финансирања у раду Менаџмент и стратегија, Драган Ђуричин, Стево Јаношевић, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.

³² О капиталном коефицијенту нешто више у књизи Економика туризма, Анте Цицварић, Загреб, 1990.

подухват, нпр. проширење постојећих туристичких капацитета. Инвеститори, најчешће, не поседују целокупан износ потребан за улагање, па је разумљива потреба израчунавања исплативости, јер поред потребе да врати позајмљен новац на себе прима и обавезу плаћања накнаде изворима.

У склопу метода оправданости улагања у туризам, у свету, па и код нас, се користи cost-benefit анализа. Она је посебно примењива за област туризма. Иако је потреба за јединственим моделом ове анализе изражена она, се још увек не може одредити. Анализа се заснива на анализирању трошкова и користи изражених у сталним ценама, односно свођењу трошкова и користи на садашњу вредност. Проблем представља стопа умањења вредности новца на годишњем нивоу, за шта се најчешће узима каматна стопа за коју се даје државна гаранција на дужи рок. Као резултат анализе требали би добити одговор на питање да ли прихватити одређени развојни пројекат и које су користи од њега за развој одређене регије. Тежња је уочити све друштвене користи и недостатке будућег развојног пројекта.

I Benefits (користи) B

B₁ Приходи од јавног и приватног сектора

B₂ Неплаћено задовољење неких потреба

B₃ Могућност формирања виших цена

- потрошња туриста за смештај, храну, забаву, сувенире и сл
- појачани пропагандни ефекти, повећање туристичке препознатљивости места
- повољан утицај на интерну ликвидност и платни биланс
- повећање вредности некретнина
- туристи су склони платити више цене јер располажу потрошачким вишком (разлика у транспортним трошковима најближег и најудаљенијег туристичког посетиоца)

II Cost (трошкови) C

C₁ Трошкови инфраструктуре

C₂ Текући трошкови

- укупни трошкови инфраструктуре
- трошкови јавног и приватног сектора за извршење туристичког програма

<p>C₃ Неплаћено коришћење продуктивних фактора</p> <p>C₄ Умањено плаћање фактора производње</p>	<ul style="list-style-type: none"> – трошкови пропаганде и информативне службе – загађење ваздуха, воде, деструкција природних лепота – умањење цена за експропријацију земље – умањено плаћање радне снаге (јер је често туризам једина могућност запослења)
---	---

Извор: Цицварић, 1990.

Један од проблема јесте и дефинисање простора за који се врши калкулација, па се прорачун врши за целу туристичку дестинацију, односно регију. Јасно је да су ефекти од планираних инвестиција далеко изван главних ефеката туристичког развоја и да се огледају у променама које туризам ствара у конкурентским и комплементарним секторима. Управо ови индиректни ефекти често и оправдавају учињену инвестицију, јер су већи од директних, и самим тим битно утичу на инвестициону одлуку.

Неоспоран је и велики значај временске димензије cost-benefit анализе, јер у неким случајевима у пракси показало се да анализа развојног пројекта у краћем временском периоду може показати сасвим супротне резултате од оне рађене у нешто већем временском интервалу.

На основу свега наведеног, јасно је да сваки конкретан пројекат захтева специфичан приступ, с обзиром на коју се регију односи, коликог је обима, на коју временску димензију се односи и сл. Свакако, под користима (benefit) требало би обухватити (Цицварић, 1990.):

Директни ефекти:

- приходи од изградње и експлоатације туристичких објеката угоститељства, трговине, промета, занатства, и др. објеката који чине примарно туристичко тржиште
- приходи од пореза и такси
- повећање директне запослености
- укључивање у међународну поделу рада по врло повољним условима
- развој привредно недовољно развијених подручја
- подизање животног стандарда домицилног становништва

Индиректни ефекти:

- приходи у пољопривреди, индустрији, грађевинарству, промету, тј. на секундарном туристичком тржишту
- повећање индиректне запослености
- повећање вредности земљишта и естетске вредности места, регије и земље
- економска велоризација природних ресурса и културно- историјског наслеђа
- проширење тржишта на туристичком и нетуристичком подручју
- повећање здравља и продуктивности радних људи
- проширење културног и образовног хоризонта становништва
- смањење друштвених напетости и јачање политичке функције туризма

Директни трошкови:

- трошкови изградње и експлоатације туристичких објеката у земљи
- трошкови за пропаганду и за туристичка представништва у иностранству

Индиректни трошкови и негативни утицаји:

- трошкови производње у делатностима секундрног туристичког тржишта, загађење животне средине узроковане масовном туристичком експлоатацијом
- повећања цена на туристичком подручју и угрожавање животног стандарда домицилног становништва
- лош социјални утицај мешања људи различитих професија, морала и сл. (развој криминала, проституције, коцкања, фрустрација домицилног становништва због немогућности материјалног и духовног достизања дошљака итд.

Данашње тенденције показују да јавни сектор, све више, као покретача развоја туристичке дестинације види у приватном сектору, а себе види као посредника или стимулатора инвестиција приватног сектора. То је углавном последица чињенице да локалне јавне установе данас имају два проблема: један је релативно оскудан извор финансирања, а други стални раст локалних потреба. Силина развоја и раста потреба захтевала је и одговарајућа решења која је наметало стање у пракси. На такве захтеве већ дуже време одговара се развојем модела удруживања јавног и приватног сектора за потребе развоја регионалне и локалне капиталне инфраструктуре, која представља темељ развоја туристичке дестинације.

Финансијска техника која се примењује код пројеката јавно приватног партнерства је техника пројектног финансирања³³. Користи се углавном код сложених пројеката инфраструктуре и разликује се од финансијских техника које се примењују код уобичајеног корпоративног финансирања.

Немогуће је дефинисати јединствени финансијски модел у јавно приватном партнерству из више разлога: прво, сложен однос великог броја пословних параметара, друго, зато што сваки пројекат има своје специфичности пословања и ограничења од стране учесника у пројекту за који се развијају посебни подмодел и треће, финансијски модели у највећем броју случајева представљају пословну тајну до које могу доћи искључиво јавни партнери, спонзори и кредитори, који служе као платформа за преговоре о партнерству и чиниоцима ризика.

Свакако, један од најскупљих и најбитних делова анализе и припреме пројекта јавно приватног партнерства је анализа ризика којима је пројекат изложен од фазе пројектовања и изградње, преко фазе експлоатације па све до фазе преноса власништва на јавног партнера. Због тога је од посебне важности разложити инвестицију на ризике којима је изложена, одредити носиоца ризика и утврдити мере и инструменте за осигурање од потенцијалне материјализације ризика.

Резултати истраживања Златиборског региона, у оквиру израде рада, указују на чињеницу да је постигнут усаглашен циљ развоја туризма по критеријумима одрживог развоја уз уважавање културног и историјског наслеђа и заштите амбијенталних вредности. Наведено треба уважавати као полазну основу за доношење кодекса понашања у простору Региона (полазишта у дефинисању правила и норми) за све врсте инвестиција у туристички развој, при чему, у великој мери, треба поштовати стандарде квалитета. Природни фактор има водећу улогу у привлачењу туриста, а то даље значи да улагање у туристичку инфраструктуру има важну улогу у стављању природног фактора у функцији туристе, тј. да је она нужан услов формирања туристичког

³³ Више о пројектном финансирању у књизи др. сц. Дамира Јуричића: *Основе јавно-приватног партнерства и пројектног финансирања*, PRIF plus, Загреб, 2011.

производа, а да од испуњавања прописаних стандарда зависи задовољење потреба туриста, тачније коначна афирмација на тржишту.

Туристи у одређену дестинацију долезу, у великој мери ради туристичких атракција, па их је потребно одговарајућим инвестицијама учинити доступним туристима, као крајњим корисницима, чиме ће се постићи њихова економска валоризованост. Значајнија инвестициона улагања су неопходна и у смештајне капацитете, међутим, изградња смештајних објеката мора нужно да прати и да се усклађује са свим природним и амбијенталним вредностима, како се не би нарушио концепт тог туристичког производа и развио масовнији облик туристичких кретања, што се највише односи на заштићена природна подручја. Сличан приступ се односи и на објекте понуде пића и хране, где је потребна јача усмереност на препознатљиву, али диференцирану понуду прилагођену ужој локацији и глобалним развојним трендовима.

Не сме се изоставити, да туристичка дестинација која тежи одрживом развоју туризма, мора нужно осигурати стална улагања у заштиту животне средине. Та улагања мора ускладити са еколошким стандардима и промотивним акцијама адекватно представити на туристичком тржишту.

Скица 22: Приступ инвестицијама у туристичком сектору Златиборског региона



Златиборски регион је дестинација опредељена на све циљне групе потрошача, свих платежних могућности, којима треба понудити широки спектар услуга највишег квалитета. Инвестиције морају да буду у складу са природним ресурсима, да би се очувала ресурсна основа, и да развој и инвестирање буде у духу одрживог развоја туризма, а да следи савремене токове туристичке тражње. На карактер инвестирања треба да утиче и чињеница да је све више туриста са високом еколошком свести о потреби заштите и очувања природе. Посебан акценат треба ставити на поштовање еколошких стандарда изградње и коришћења простора, уважавати категорију објекта и његову припадност одговарајућем бренду, чиме ће се постићи поштовање прописа који ће се примењивати у планирању и реализацији нових инвестиционих улагања, адаптацију и реконструкцију основних и комплементарних смештајних капацитета, али и других садржаја понуде, који су битни за туристички развој Златиборског региона. Инвестициони подухвати морају да прате привредне, социјалне и амбијенталне циљеве.

Скица 23: Циљеви туристичког развоја Златиборског региона



Орјентација Златиборског региона на одрживи развој туризма, захтева инвестирање у нове смештајне капацитете и реконструкцију постојећих, али и друге пратеће садржаје туристичке понуде уз уважавање стандарда изградње и опремања објекта највише категорије. Нагласак је на реконструкцији и на репозиционирању постојећих хотелских и осталих објеката, које би требало заштитити прописима и не дозволити промену намене, јер је то један од начина задржавања амбијенталне вредности. Код инвестиционих улагања у хотеле потребно је подићи ниво категорије на четири и пет звездица, затим обезбедити улазак светски познатих ланаца или брендова, спречити пренамену хотела у друге нетуристичке сврхе, нову изградњу строго контролисати у оквирима кодекса понашања, потенцирати туристичку валоризацију приватних смештајних капацитета у руралним областима, те истражити стварне захтеве циљног тржишта и ускладити са елементима локалног културног идентитета. Нове пословне могућности се остварују ако се приступи инвестирању у атракције и друге садржаје нових облика понуде, који у односу на постојећу понуду чине нову вредност и траже знатна улагања. Међутим, улагања су неопходна да би се отклонили недостаци туристичке понуде на садашњем степену туристичког развоја Региона.

Стратегијом развоја туризма Србије до 2015. године предвиђени су кључни инвестициони пројекти региона југозападна Србија:

- довршење и проширење постојећих дестинација (Копаноник, Златибор, Дивчибаре)
- рехабилитација бања
- рехабилитација градске хотелске структуре
- отварање нових дестинација (Мокра гора, Голија, Тара)
- креирање барем два кластера руралног туризма
- проширење инфраструктуре и капацитета за догађаје
- пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена

Општи закључак је да за успешан будући развој туризма дестинације Златиборски регион нагласак треба ставити на модернизацију постојећих хотелских смештајних капацитета, као и изградњу нових капацитета. При томе се углавном мисли на стварање услова на добијање квалитетних хотела са 3* и 4*, а такође је потребно створити и

претпоставке за смештајне капацитете са 5* у два до три случаја (пре свега на простору Златибора). У процесу модернизације постојећих хотела и изградњи нових потребно је формирати комплекс са квалитетним wellness центрима и условима за организацију мањих и већих скупова. У том смислу највеће инвестиције усмерене су за реализацију пројеката везаних за побољшање смештајне понуде.

У табели је приказана оквирна вредност планиране инвестиције у објекте за смештај и исхрану туриста:

Смештајни објекат	Капацитет и категорија	Оквирна вредност инвестиције	Завршетак
ЗЛАТИБОР			
Палисад	50 соба, 30 апартмана, 3 фудбалска терена, 4*	1 милион € „Путеви“ Ужице	Реализовано
Палисад	Реконструкција 146 соба и садржаји, 4*	3 милиона €	Крај 2012.
Мона	15 соба са садржајима, 4*	0,5 милиона € „Мона“ Београд	Реализовано
Мона	Проширење 5000 м ²	Израда пројекта у току	Крај 2011.
Торник	125 соба и садржаји, 5*	20 милиона € „Пионир“ Суботица	Крај 2011.
Олимп	Доградња 18 соба и садржаји	3 милиона €	Крај 2011.
Дунав	Доградња 7 апартмана, 24 собе и садржаји 4*	4 милиона € Дунав осигурање	До лета 2011.
Поред хале „Ваи Таи“	Хотел са 4*	10 милиона € „Ra{ica point“ Словенија	Наредни период
„Ружа ветрова“ Зова	120 луксузних апартмана + Хотел са 40 лежаја	12 милиона € Хемел-Јагодина	Крај 2011.
Локација Семегљево	120 резиденција	20 милиона € “Green stone real estate” Холандија	Наредни период
Локација Рибница	Затворен туристички комплекс	20 милиона € “Miledi investment group” Русија	Наредни период
Институт Чигота	100 лежаја и садржаји	2,1 милион € Јавна инвестиција	Фазно до 2015.
БАЈИНА БАШТА¹			
Локација Предов Крст	Четири објекта са 3* укупног капацитета 170 соба	7,45 милиона €	Од 2011 – 2014.
Бајина Башта	Један објекат са 4*, три објекта са 3*, укупна капацитет 270 соба	8,55 милиона €	Од 2011-2014.

Митровац	Три објекта са 3*, укупан капацитет 550 соба	13,1 милион €	
Калуђерске баре	Реконструкција постојећих и изградња нових објеката са 3*,4* и 5* укупног капацитета 1420 соба	107,1 милион €	
Перућац	Реконструкција хотела 4*, још три нова објекта, укупан капацитет 294 собе	10, 67 милиона €	Од 2011-2014.
ЗЛАТАР			
Хотел на Златару	80 лежаја	2 милиона €	Крај 2011.
Хотел, спортски центар, конгресни центар	2000 лежаја	75 милиона	2015.
Визитор центар		2 милиона €	Крај 2011.
Етно село Вранеш	20 лежајева	0,8 милиона € „Етно поинт“	Реализован
СЈЕНИЦА			
Туристички комплекс „Борићи“		3 милиона € + 7 милиона € Приватни власник	Реализован 2012.
УЖИЦЕ			
Златиборска ноћ		4 милиона € „Маркинг“ Ужице	Реализован
Визитор центар - Мокра Гора			Раализован
Дрвенград – М. Гора		Не постоје расположиве информације	Реализован
ПОЖЕГА			
Хотел Пожега	Реконструкција 3*	0,5 милиона € Приватни власник	Раелизован

1- Приложени подаци инвестиционих улагања на територији Општине Бајина Башта преузети су из „Мастер плана развоја туризма са пословним планом за планину Тару и њено окружење“. Услед сплета непредвиђених околности, као што су : неопходности пражњења језера Перућац у лето 2010. године, неостварене приватизације војних одмаралишта Оморика и Бели бор, али и светске економске кризе, која је свакако утицала на инвестициону моћ, најпре јавних, али и приватних субјеката највећи део планираних улагања није остварен, што доводи у питање и реализацију будућих пројеката, који се ослањају на пређашње. Услед оваквог стања на терену ове планиране

инвестиције нисам узела у разматрање, тим пре што су сва остала наведена улагања по општинама реална, остварива и извесна у назначеном периоду.

Из приложене табеле може се закључити да је у протеклом периоду у реконструкцију и обнову, али и изградњу нових смештајних капацитета на простору Златиборског региона уложено око 10 милиона €. Планирана инвестициона улагања у овај сегмент туристичке понуде износе 172,5 милиона €, при чему се до краја 2011. године очекује реализација пројеката у вредности од око 31 милион €. Крајње је очигледно да највише инвестиционих улагања има на територији Златибора, и то близу половине од свих планираних и остварених инвестиција на територији Златиборског региона (тачније 48%). У структури укупних инвестиција приватни сектор је носилац финансирања код свих планираних, али и реализованих пројеката.

Планирани и реализовани инвестициони пројекти у домену туристичке, али и осталих сегмената инфраструктуре, која поред основне намене становништву овог простора, у многоме, утиче на развој туризма и креирање туристичког производа и конкурентског положаја Златиборског региона на тржишту:

Назив пројекта	Оквирна вредност инвестиције	Завршетак
ЧАЈЕТИНА		
Проширење капацитета скијалишта Торник за још 4-5 км скијашких стаза	6 милиона € Скијалишта Србије	2012.
Рехабилитација и проширење пута Златибор центар – ски центар Торник	2 милиона €	Реализовано
Градња гондоле на релацији Обудојевица-Торник	9 милиона €	2012.
Изградња нове аутобуске станице на уласку у Златибор	2,5 милиона €	2012.
Изградња модерних јавних паркиралишта капацитета 100-200 места- предвиђео урбанистичким планом	150.000 €	2012.
Улагање у локалне путеве општине Чајетина	600.000 €	2009- 2012.
Изградња обилазнице око Златибора	4,5 милиона €	2015.
Постројење за пречишћавање отпадних вода	3 милиона €	Реализовано
Изградња канализационе мреже и постројења за пречишћавање отпадних вода	500.000 €	Од септембра 2011.
Изградња далеководне и нисконапонске електромреже за ски центар Торник	2 милиона €	Реализовано
Гасовод	4,2 милиона €	Крај 2011.

НОВА ВАРОШ		
Изградња жичаре од центра Нове Вароши	1 милион € НИП	Реализовано
Уређење канализационе мреже на Бабића Брду на Златару	150.000€	Реализовано
Изградња бицикличких и пешачких стаза и јавне расвете на делу пута до хотела Панорама 3км	200.000€	Делимично урађено, радови у току
Изградња јавног паркиралишта на врху ски стазе	20.000€	Реализовано
Изградња далеководне и нисконапонске електромреже за ски центар	750.000	Делимично урађено, радови у току
Улагање у локалне путеве Општине Нова Варош	600. 000 € годишње	Реализација пројекта у току
БАЈИНА БАШТА		
Реконструкција дела пута на Калуђерским барама	0,5 милиона €	Радови у току
Предов Крст	4,07 милиона €	У етапама до 2016.
Калуђерске Баре	15,55 милиона €	У етапама до 2016.
Бајина Башта	8 милиона €	У етапама до 2016.
Митровац	3,8 милиона €	У етапама до 2016.
Перућац	6,67 милиона €	У етапама до 2016.
СЈЕНИЦА		
Видиковац Лупоглав	5.600,000 динара	Захтев министарству
Ски центар Жари		У току израда пројекта
АРИЉЕ		
Туризам-нова шанса за сарадњу и развој	203.790,00 € Општина Ариље и старне донације	Крај 2011.
Заједно до мање отпада-развој комуналне инфраструктуре, уређење јавних површина	208.400 € Општина Ариље и старне донације	Април 2012.
УЖИЦЕ		
Улагање у локалне путеве Општине Ужице	300 000 € Локална самоуправа	Реализовано
Реконструкција комуналне инфраструктуре	300 000€ Локална самоуправа	Реализовно
Изградња примарне гасоводне мреже	1 милион € Локална самоуправа	Реализовано

Из приложеног се закључује да је укупан фонд инвестиција везаних за инфраструктуру, у протеклом периоду, на територији Златиборског региона, износио 39,35 милиона €, од чега је 12 милиона € коштала досадашња реализација пројеката, а вредност пројеката чија је реализација у току износи 27,35 милион €.

За разлику од инвестиција у домену смештаја и исхране, сви реализовани и планирани пројекти везани за инфраструктуру финансирани су из фондова локалне самоуправе, кредитирањем од стране банака, али и уз свесрдну помоћ Министарства за економију и регионални развој и из средстава Националног инвестиционог плана. Ради се искључиво о улагањима јавног сектора, изузев у неколико случајева и то:

- код пројекта проширења скијалишта Торник за још 4-5 км скијашких стаза, а у циљу унапређења скијалишта и довођења на прихватљивих 10км скијашких стаза, приватни инвеститор Путеви Ужице (власник хотелског комплекса Палисад – Златибор) спреман је да подржи пројекат и да са јавним предузећем Скијалишта Србије уђе у заједничко управљање Торником по систему партнерства јавног и приватног сектора. Преговори су у току, а вредност планиране инвестиције износи 2 милиона €.
- Код пројекта изградње модерне аутобуске станице на Златибору близу магистрале, постоји интересовање приватног инвеститора, који већ поседује то земљиште за изградњу станице, која је на том месту предвиђена генералним урбанистичким планом Општине Чајетина, да по принципу партнерства јавног и приватног сектора оствари сарадњу са Општином Чајетина.
- Примарни ток гасоводне мреже на релацији Ужице – Златибор ка Новој Вароши финансиран је од стране ресорног министарства и из средстава Националног инвестиционог плана. Општина Чајетина је у преговорима са ужичкоим предузећем „Јединство“ да уђе у један вид партнерства како би се од примарног вода гасовод проширио на териорију целе општине.
- Предузеће „Путеви“, у склопу свог пословног плана улагања у развој и модернизацију туризма на Златибору, најпре преко модернизације и проширивања хотела Палисад, али и могућег партнерства са Скијалиштем Србије око проширења ски стазе Торник, у преговорима је са Општином Чајетина око партнерског улагања у изградњу и одржавање гондоле на релацији Обудојевица (центар Златибора) – ски центар Торник.

Анкета за потребе истраживања показала је да највећи број посетилаца Златиборског региона, као тип туристичког аранжмана бира само смештај или полупансион (преко 60%). То указује на потребу развијеног система трговинских ланаца и других објеката за исхрану посетилаца. У делу рада који се односио на индиректне рецептивне капацитете детаљније је описано стање овог типа туристичке инфраструктуре, које је опет подстакло на потребу усавршавања и модернизације, како трговинских, тако и других објекат продаје и производње еко и етно производа. Постојећа трговинска мрежа и локалне пијаце не задовољавају потребе туриста, посебно у периодима интензивне летње и зимске сезоне. Цене артикала широке потрпшње и неких специфичних производа намењених туристима релативно су на вишем нивоу од оних у месту сталног боравка туристе, посебно из великих градских агломерација. Тако је у плану изградња:

Назив пројекта	Вредност инвестиције	Завршетак
Објекат типа cash & carry, од око 5000м ² на путу М21, од Ужица до Златибора	7 милиона €	2012-2015.
2 објекта типа супермаркета, од по 1000м ² на Златибору	2,8 милиона €	2012-2015.
Шопинг зона (500 м ²) за продају сувенира и других етно производа	0,5 милиона € Општина Чајетина	Крај 2011.
Улагање у локалне пољопривредне капацитете за производњу еко производа на Златибору и Златару	По 200.000 €	Фазно од 2008.
Шопинг зона (2 x 50 м ²) за продају сувенира и других етно производа на Златару	70.000 € Локална самоуправа	Крај 2011.
1 објекат типа супермаркет на Златару	1 милион €	2012-2015.

Остварење планираних пројеката свакако би обогатило понуду туристичке дестинације, али и побољшало квалитет живота локалног становништва, кроз подстицање пољопривреде и локалних пољопривредних и етно производа и бољу понуду производа других произвођача, који би и локалном становништву били доступнији и приступачнији. Био би ово још један показатељ позитивног утицаја туристичке делатности на шире окружење, и потврда значаја улагања у развој и модернизацију туризма за комплетни привредно и социјално окружење.

Регионални пројекти значајни за развој туризма:

Назив пројекта	Оквирна вредност инвестиције	Завршетак
Оспособљавање аеродрома Поникве за цивилни саобраћај	20 милиона €	Прикупљање средстава у току
Потпуни завршетак радова на магистралном путу М21, Пријепоље, Бродарево, граница са Ц. Гором	4 милиона € Ресорно министарство	Реализовано
Изградња новог пута Тара Поникве	4 милиона €	Везано за оспособљавање аеродрома
Проширење и детаљна рехабилитација пута Пожега – Ужице –Златибор	Не постоји пројекат	Везује се за завршетак ауто пута Хоргош –Пожега
Изградња регионалне депоније Дубоко	12,5 милиона €	Крај 2011.

Пројекат од регионалног значаја за целокупан привредни развој региона, а посебно за развој туризма, свакако је и оспособљавање аеродрома Поникве за цивилни саобраћај. Крајем 2010. године аеродром је званично постао власништво града Ужица, када је одлуком Владе Србије свих 550 ха аеродромског комплекса држава уступила

граду, са намером да ову војну ваздушну луку оспособи за цивилни саобраћај. Наредни корак у том циљу биће донаторска конференција на којој ће се прикупљати новац за разминуравање Поникава, као и вађење осам авиона затрпаних у хангарима још од НАТО бомбардовања 1999. године. Процењује се да су за ове активности неопходна средства у износу између 6 и 8 милиона €, а прикупљање новца требало би да буде завршено до средине 2012. године. Потом, следи асфалтирање мањег дела писте, а затим и расписивање тендера којим ће се тражити стратешки партнер спреман да уложи у развој карго саобраћаја и чартер летова *low cost* компанија. Студије су показале да цивилна ваздушна лука у првих десет година неће бити рентабилна, али искуства осталих земаља указују на њену непроцењиву важност за укупан привредни развој регије, у коме туризам заузима посебно место.

Од великог значаја за креирање туристичког производа Златибора јесу и инвестициона улагања од стране јавног предузећа Скијалишта Србије, у циљу ревитализације ски центра Торник. Инвестициона активност сваке године утврђује се на основу Програма пословања предузећа. Свакако да финансијска помоћ Државе у виду субвенција олакшава планирање и обим тих инвестиција. Субвенција која је одобрена и пренета Предузећу у 2009. год. износила је 625 мил.дин, и то за пројекте који су били искључиво у функцији развоја ски центара. Сва пренета средства су покривена уговорима, чија је реализација, једним делом, окончана у 2009. год, а за веће пројекте наставиће се и у наредној години.

Табела 96: Инвестиције ЈП Скијалишта Србије у ски центар Торник –Златибор за 2009. годину

НАЗИВ	Одобрена субвенција	Уговорено	Плаћено	Разлика одобрено /уговорено
Претходни радови и анализе за пројекте планиране за 2010.г.	460.000	40.608	40.608	419.392
Санација еродираних површина	6.000.000	26.003.150	26.003.150	-20.003.150
Ски бифе	3.753.000	3.752.689	3.752.689	311
Дечије игралиште	2.327.000	2.326.582	2.306.692	418
Редовно одржавање изграђених пројеката	790.000	693.472	693.472	96.528
Пошумљавање површина - законска обавеза	1.746.400	1.746.400	1.397.120	0
ЗЛАТИБОР	15.076.400	34.562.900	34.193.731	-19.486.500

Извор: Јавно предузеће Скијалишта Србије

У току 2009. године дошло је до прерасподеле средстава одобрених ски центру Копачица и Стара планина, услед потребе за хитном санацијом ски стаза на Златибору. Разлику између одобрених и уговорених средстава, у износу од 3,5 мил. динара, финансира Предузеће из текућег пословања.

Осим средстава субвенција, Предузеће је аплицирало одређеним пројектима код ресорног Министарства економије и регионалног развоја за добијање бесповратних средстава из Програма распореда и коришћења субвенција намењених за развој туризма

у 2009. год. Пројекти су се односили на изградњу енергетске инфраструктуре на Копаонику и Златибору. Одобрена су средства у износу од 70 мил. динара за оба пројекта.

О оспособљавању и обуци кадра за рад у туризму било је више речи у области која се тичала образовања и стручне оспособљености, али овде свакако треба напоменути не мала средства уложена у овај вид едукације кадрова. Тачније, кроз разне донације (детаљно представљене у поглављу 5.4.) земаља Европске уније, у протеклом периоду на простору Златиборског региона, финансирани су семинари, радионице, тренинзи и остали видови стручних обука у укупном износу од око 605. 000 € и 20. 099 \$.

Коначно, развој туристичке дестинације и уопште друштвено економски развој зависе од различитих чинилаца, а инвестиције су неопходан услов за покретање тих чинилаца. Могућност инвестирања зависи од достигнутог стадијума друштвено економског развоја окружења. Дакле, могуће је закључити, да су развој и инвестиције у изразитој међузависности. Циљ инвестирања је да се постигне одређена материјална основа која омогућава пословање и привређивање тј. Да се постигну повољни услови пословања. Доношење одлуке о инвестирању за собом повлачи дозу ризика, која произилази из неизвесности коју доноси будућност. Што је раздобље финансирања дуже, то је и ризичност улагања већа.

Када је реч о инвестиционој политици Златиборског региона, нагласак се ставља на инвестиције у подизању конкурентности и иновативне процесе, тако што се инвестиције даље разврставају као инвестиције у: атракције, инфраструктуру, смештај и услуге. Посебно су важне инвестиције у подизање квалитета смештаја, при чему се као главни инвеститор у предложеним свеобухватним улагањима јавља приватни сектор. Свакако да не треба занемарити ни улогу јавног сектора, посебно када је реч о пројектима везаним за развој инфраструктуре. За сада, инвестирања путем сарадње јавног и приватног сектора не постоје, изузев у пар примера, у којима је овај модел сарадње на нивоу преговора. Очекивања су да ће кроз будуће развојне планове дестинације овај модел наћи своје значајније место узевши у обзир неведене позитивне примере у свету.

5.3. ОБЛАСТ МАРКЕТИНГА И ПРОМОЦИЈЕ

Стратешко позиционирање и брендирање Златиборског региона као туристичке дестинације, мора да пробуди интерес за путовањима преко туристичких производа који су већ спремни. Да би се то спровело на прави начин, неопходна је планска промоција. Недовољна промоција региона води ка мањем броју туриста, што утиче на мањи приход и самим тим спорији развој туризма.

Туристичке организације поред надлежности предвиђених законом о туризму (члан 39, став 5), прикупљања и објављивања информација о целокупној туристичкој понуди на својој територији, обављају друге послове од значаја за промоцију туризма. Туристичка организација Србије, као национална организација у туризму, задужена је за општи, глобални маркетинг и промоцију целе републике. Локалне туристичке организације врше маркетинг своје територије, а регионалне за цео округ. Парцијалном промоцијом бави се приватни сектор, махом фокусиран на понуду сопственог производа.

Један од водећих фактора у области туризма Србије је Туристичка организација Србије, која спроводи активности попут: успостављања контакта са иностраним туристичким тржиштем, промоција и развој туризма на конкретним подручјима, наступање на домаћим и иностраним сајмовима, сарадња са регионалним и локалним

туристичким организацијама (Туристичка организација Београда, ТО Војводине, ТО регије западна Србија, ТО Регије источна Србија) (Хаџић, 2008.). Управљање развојем туризма може се постићи само адекватним активностима и кооперативним принципима пословања свих наведених стејкхолдера Србије. У већини земаља, туристичке активности контролишу се преко националних туристичких организација, које су носиоци стубова развоја тризма одређене државе. Бакић (2008.) истиче следеће задатке Националне туристичке организације:

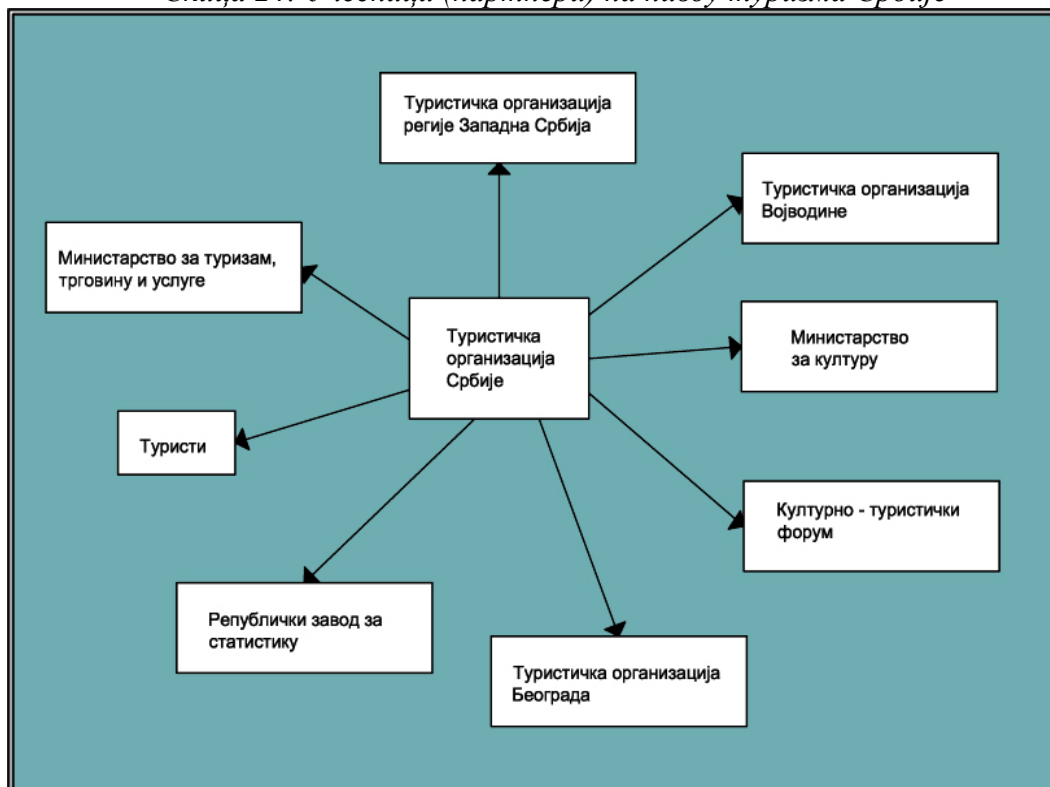
- сарадња са другим организацијама у циљу успостављања координације стратегије туристичког развоја за целу туристичку дестинацију,
- представљање интереса дате туристичке дестинације на националном нивоу и презентовање туристичке понуде датих подучија,
- подстицање туристичког развоја, те потенцирања коришћења расположивих средстава и ресурса туристичке дестинације,
- маркетинг активности.

Такође, према мишљењу истог аутора, главне функције Националне туристичке организације су: информативна функција (информисање страних и домаћих туристичких потрошача), иновативна функција (креирање парицијалних туристичких производа), легислативна функција (активности олакшица улазака и излазака из земље), маркетинг функција (истраживање туристичког тржишта, формирање туристичког производа, подстицање развоја туризма итд), промотивна и координативна функција (стварање позиције туристичког производа у свести потрошача).

У секундарне стејкхолдере сврставају се: представници локалне заједнице, информативни центри, медији, удружења за заштиту и развој итд. (Хаџић, 2008; Бакић, 2008). Наведени стејкхолдери предузимају велики број активности, првенствено истражујући туристичко тржиште, како би утицали на даљи развој ове делатности.

О делатностим и активностима локалних туристичких организација региона као и Туристичке организације Регије Западна Србија, било је речи у делу који се односио на организационе и резидуалне факторе развоја туризма регије.

Скица 24: Учесници (партнери) на нивоу туризма Србије

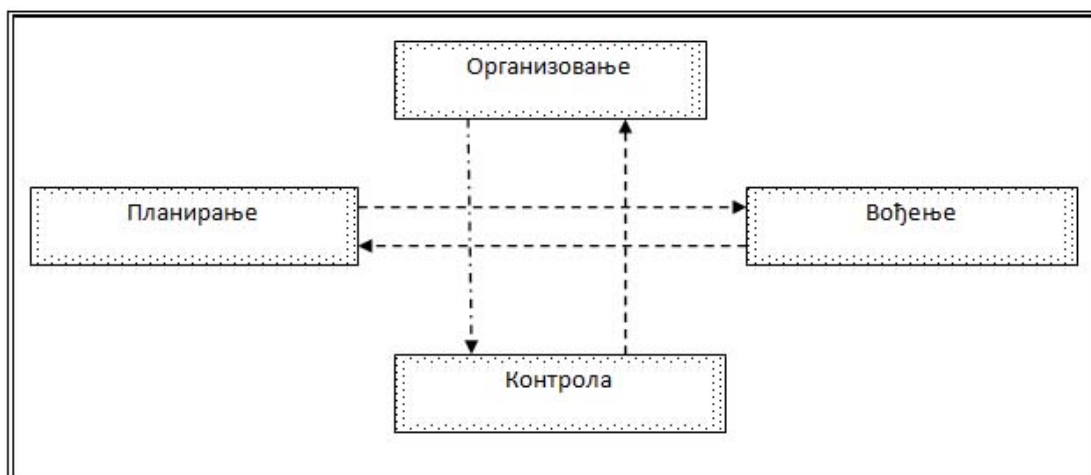


Сви запослени се, такође, сматрају стејкхолдерима као и други, излажу се великим ризицима, те желе заштитити свој удео у континуираном процесу развоја туризма, те на тај начин стварају се одређени уговори и управљање односима између свих учесника. Ту су разни начини управљања и осигурања укључености учесника, од уговора до неких других форми управљања (Хаџић, 2008). У свету је то решено различито, те у Немачкој постоји нека врста институционалних аранжмана којима се стејкхолдерима даје одређена врста сигурности, до Јапана где није заступљена у великој мери формална законска регулатива, већ се деловање заснива на поверењу и међузависности.

Управљање или менаџмент партнерства заснива се на следећем принципима:

- менаџери морају надzirати активности и преокупације свих учесника, и водити рачуна о њиховим одлукама,
- морају слушати и комуницирати са учесницима и њиховим пословима, доприносима и ризицима које су преузели улазећи у пословање,
- менаџери морају усвајати процесе и начине понашања који су осетљиви на промене и способности сваког партнерског клијента;
- морају признати међузависност напора и добити између стејкхолдера, и морају покушати створити расподелу користи и терета активности између њих, водећи рачуна о ризицима и осетљивостима, који из тога произилазе;
- морају деловати кооперативно са другим субјектима да би осигурали да ризик и штете буду мање, или избегнуте;
- менаџери морају избегавати активности које угрожавају људска права, или ризике који угрожавају учеснике;
- морају признати могуће сукобе између учесника.

Скица 25: Функције менаџмент процеса



Извор: Ерић, 2008.

Генерално посматрано, највећи проблем у партнерском (стејкхолдерском) приступу је како разграничити индивидуално од заједничког и како омогућити аутономију појединца, његово право на избор, обавезе и сл.,

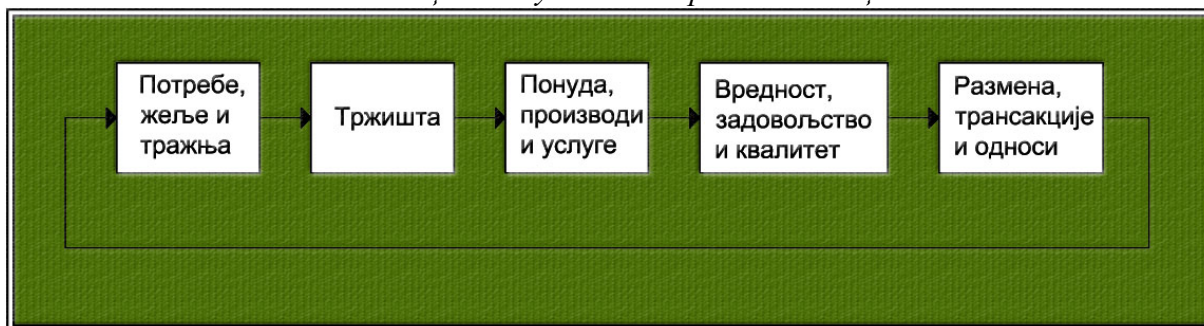
У свету је уобичајено да се на нивоу туристичке дестинације ствара туристичка развојна политика кроз дестинацијски менаџмент тј. у сарадњи туристичких организација и локалне управе са приватним сектором. Уколико се не ускладе ови односи није могуће следити темељни циљ осигурања уравнотеженог одрживог развоја, који носи економску корист и осигурава развој локалног становништва.

Основни мотиви партнерства³⁴ у домену маркетинга и промоције су:

- унапредити слику дестинације
- унапредити ефикасност маркетинга
- обезбедити подршку за електронски маркетинг и дистрибуцију, укључујући интернет
- обезбедити подршку за учешће на сајмовима
- покренути заједничке програме истраживања тржишта
- приступити новим тржиштима.

Промоција туристичких услуга, чија је главна особина неопипљивост, није ни мало лак задатак. Најбитнији задатак промоције јесте да нагласи опипљиве делове туристичких услуга на основу којих ће потенцијални потрошачи схватити и проценити дате услуге. Опипљиви делови су најчешће просторије хотела и додатни садржаји, затим стручност запосленог особља, и сл. Улога промоције је да комуницира са појединцима, групама, те олакшава размену, уверавајући те групе или појединце да купе производ или услугу. Међутим, није увек сигурно да ће производ бити прихваћен, односно може бити и одбијен, а најбитнији задатак маркетинга је управо прихватљивост туристичког производа.

Скица 26: Суштина маркетинг концепта



Извор: Ерић, 2008.

Промоционе активности, или како се другачије још називају, комуникационе, односе се на успостављање односа са туристичким потрошачима. Циљ успостављања комуникације јесте обезбеђивање дугорочности, сигурне продаје услуга и производа, и обезбеђивање чврсте позиције на туристичком тржишту. Промоција је веома важан сегмент комуникационог микса, јер се на тај начин ствара свест о датим услугама или туристичким производима код потенцијалних потрошача. Ове активности стимулишу туристе да траже додатне информације и да користе низ додатних услуга које нису везане директно за дестинацију у којој бораве. На тај начин се и развија систем лојалних потрошача и олакшава процес привлачења нових.

Уобичајно је да промотивне активности обухватају следеће начине представљања:

- директна продаја,
- односи са јавношћу,
- лична продаја,
- унапређење продаје,
- публицитет,
- спонзорство,
- пропаганда, итд.

³⁴ Canadian Tourism Commission, World Tourism Organization Business Council и KPMG.

Често се може чути мишљење да је промоција основно начело маркетинг пословања туристичке организације, а као добар вид промоције су сајмови туризма. Туристичка организација регије Западна Србија, као и локалне туристичке организације општина користе ове манифестације и промовишу своје дестинације на неколико сајмова посвећених туризму.

На Међународном сајму туризма „Незаборавне дестинације“ у Утрехту 2010. године, први пут је, уз подршку „Програма развоја приватног сектора“, који спроводи Регионална развојна агенција Златибор, представљена туристичка понуда регије Западна Србија. Сајам је трајао 5 дана. Туристичка регија Западне Србије је на овом значајном светском сајму туризма имала свој штанд, а посебно за ову прилику, припремљена је и адекватна презентација и промо материјал који је изазвао велико интересовање посетилаца штанда. Уз промоцију нових туристичких производа, представљени су и производи и услуге кључних креатора имица Златиборског краја, као што су „Сирогојно Компани“, „Златиборац“ и „Стара Соколова“. Додатну драж за посетиоце штанда Србије чинили су волонтери. Наиме, Туристичка организације Србије је преко интернета позвала све заинтересоване Србе из дијаспоре у Холандији да дођу на сајам и волонтирају на штанду. Посетиоци су чекали у редовима како би на холандском језику, у необавезној и неформалној причи са људима који потичу из Србије добили информације о тој земљи и њеној туристичкој понуди. Презентација Србије одржана је првог дана Сајма, а пропратило ју је 70 новинара и туроператера. Након презентације Србије земљама Бенелукса коју је одржао ПР Туристичке организације Србије, понуду наше регије представио је директор Туристичке организације Ужице.

Ова манифестација, сем за организовање сајамског наступа туристичке регије Западна Србија и подршку презентације „незаборавних дестинација“ из Златиборског округа, искоришћена је за остваривање многобројних контаката и размену искустава и идеја које имају потенцијал да допринесу развоју туризма регије кроз даље ангажовање Туристичке организације регије Западна Србија уз сарадњу.

Подршка промоцији туристичке понуде регије Западна Србија у оквиру Програма развоја приватног сектора, који финансира Влада Швајцарске, а спроводи РРА Златибор, настављена је на међународном сајму туризма у Бриселу презентацијом понуде туристичке регије Западна Србија, као једне од потенцијално најатрактивнијих туристичких дестинација у Србији.

Осим тога, Holiday Fair (03.02-07.02.2011.) је један од најзначајнијих сајмова туризма у Европи, поготово за Србију, јер се у претходном периоду показало да су туристи из земаља Бенелукса веома заинтересовани за нашу понуду. Поред упознавања са туристичком понудом, традиционалном музиком и игром, који су веома занимљиви становницима земаља Бенелукса, посетиоци су имали прилику да се упознају са традиционалним занатима и поступцима израде рукотворина (грнчарија, опанци, фруле), осликавања посуда и наивним сликарством. У презентацији интегралне туристичке понуде Регије посебно место заузимали су култура и традиција Златиборског региона. Посебан доживљај представљао је концерт Дејана Петровића и „Big Band“-а, одржан на главном Тргу у Бриселу (Grand Place), чију реализацију је омогућила РРА Златибор, уз подршку Владе Швајцарске, у партнерству са Туристичком организацијом Регије Западна Србија. Поред наступа на централном тргу, Национални ансамбл „Коло“, Дејан Петровић и „Big Band“ су својим репертоаром

свечано отворили Сајам. Током трајања Сајма, успостављени су многи корисни контакти, који имају потенцијал да допринесу развоју туризма Златиборске области.

Туристичка организација регије Западна Србија имала је и запажен наступ и на 33. Међународном сајму туризма који је одржан од 24. до 27. фебруара 2011. године у Београду. Као и пиретходних година, на јединственом штанду у централном делу Хале 4 на простору од 310м² туристичку понуду регије Западна Србија представиле су Туристичке организације: Златибор, Ужице, Бајина Башта, Ариље, Косјерић, Пожега, Златар, Пријеполје и Сјеница. Тема сајамског наступа био је активни одмор, а као партнер у организацији сајамског наступа била је Регионална развојан агенција Златибор из Ужица.

У 2011. години планиране су традиционални наступи на сајмовима у Новом Саду и Скопљу, као и на другим сајмовима у региону и шире, и то промоцијом кроз директно учешће, или слањем промотивног материјала.

Осим сајмова, постоје и многи други облици промотивних активности. Разне манифестације, музички и културни фестивали, те спортска дешавања, прилика су да се промовишу туристичке вредности региона, као и фолклор, занати и традиционална гастрономија области.

Туристичке организације у својим просторијама презентују и продају сувенире за туристе промовишући и подстичући локалне занате и уметничке радионице, а сувенири се често дају и као поклон многим делегацијама који посећују Златиборски регион.

Од графичких промотивних средстава, општинске туристичке организације штампају разне брошуре и каталоге са богатим фотографским садржајем. Обједињена понуда у публикацијама ТО регије Западна Србија, од којих је најзапаженија брошура о туристичкој понуди Регије, која је 2010. године на сајму у Новом Саду награђена повељом Привредне коморе Војводине за најбољи дизајн брошуре. Ту су још и разгледнице, постери, мапе, водичи итд. Све општине појединачно израђују публикације са актуелним подацима и фотографијама које се дистрибуирају на домаћим сајмовима туризма.

Посебно запажео је и презентовање појединих локалитета регије кроз билборде, којих само у граду Ужицу има десетак, где су уз допадљиву фотографију и пратећи текст објашњени поједини природни и антропогени ресурси, како из самог града тако и са територије регије. Постављене туристичко – информативне табле 3 x 2 m i 60 x 90 cm на територији Града Ужица и Општина : Чајетина, Бајина Башта, Ивањица, Ариље, Пожега, Косјерић, Нова Варош, Пријеполје и Сјеница, део су пројекта: *„Унапређење туристичке понуде у руралним подручјима, кроз постављање туристичке сигнализације и маркетиншко – промотивне активности регије Западна Србија“*. реализованог 2009. године, уз помоћ Министарства економије и регионалног развоја, сектор за туризам – пројектни развој.

За функцију и активност промоције отворени су и специфични туристичко информативни пунктови, и то за сада на четири локације у Златиборској регији. Интер-активни излог постоји у склопу просторија ТО Регије западна Србија у Ужицу, а у просторијама туристичког спортског центра Златар, на Тари и Златибору постоје интерактивни стубови. Сви посетиоци који долазе могу да га користе за битне информације за десет општина регије, а везано за туристичке потенцијале, смештајне капацитете, манифестације, активни одмор и слично. Интерактивни стуб намењен је туристима да када долазе на једно место могу да се информишу шта још и где у регији могу посетити, а такође је и један од видова регионалне сарадње. Овај вид промоције део је пројекта: *„Унапређење туристичке инфраструктуре и маркетиншко –*

промотивне активности регије Западна Србија“, такође подржаног од стране Министарства економије и регионалног развоја

Вредан извор информација у области маркетинга и промоције и јавно приватног партнерства представља и интернет. Свака од општина региона има свој веб сајт на коме је представљена целокупна туристичка понуда, културни, природни и спортски потенцијали, као и опште информације од значаја за туристе, попут смештаја, превоза и других услуга које им могу бити потребне. Осим тога, већи део смештајних и угоститељских објеката има свој сајт путем кога информише потенцијалне туристе о својој понуди. Све интернет презентације урађене су двојезично, а обимом и дизајном задовољавају критеријуме коришћења савремених технологија у промотивне и информативне сврхе. Међутим, анкетирањем туриста за потребе истраживања дошли смо до сазнања да је интернет као средство информисања заиста моћан и коришћен, али изостаје препознавање конкретних интернет адреса дестинација општине од стране корисника, што указује на неопходност у усавршавању и трагању за још креативнијим и упадљивијим решењима самих презентација.

Када се анализира Златиборски регион, може се констатовати да је то дестинација, у највећем броју случајева, индивидуално организованих, без посредника, посебно када је реч о домаћем туристичком тржишту. Поред продаје аранжмана и смештаја које врше хотелско угоститељски објекти преко својих интернет портала и резервационих система, неколико туристичких агенција у својој понуди има туристичке аранжмане најчешће за Златибор, Тару и Међавник. Међутим, анкетирање туриста показало је још већи недостатак када је у питању деловање и активност рецептивних агенција у туристичком месту. Због тога неадекватна и неорганизована презентација вредности на нивоу округа резултира неупућеношћу и незаинтересованошћу туриста за излетничка кретања по регији изван места смештаја. Изузетак је туристичка агенција „Амиго травел“ из Ужица са својим каталогом „Посетите западну Србију“. Двадесет програма (од једнодневних до седмодневних пакет аранжмана), на енглеском и српском језику ова туристичка агенција је дизајнирала за домаће и стране госте. Ово је један од позитивних примера сарадње приватног и јавног сектора. Регионална развојна агенција Златибор у циљу унапређења туризма регије свесрдно је најпре финансијски, а затим и технички, помогла издавање каталога у сарадњи са приватном туристичком агенцијом.

Из претходне анализе може се закључити да одређени вид промоције и маркетинга, када је туристичко тржиште у питању, на нивоу регије, постоји. Са друге стране на тржишту је велика конкуренција и без обзира на постојање значајних туристичких ресурса без аутентичног и смишљеног изласка на тржиште не може се и неће анимирати већи број посетилаца. Капацитети туристичких организација за прикупљање, обраду и пласирање информација, значајних за туристичку привреду су на изузетно ниском нивоу. Регионална промоција није фокусирана на компаративну предност региона, а календар манифестација није систематизован и уклопљен у специфичну понуду. Анализирајући ове и сличне проблеме може се закључити да су томе главни узроци следећи:

1) Недостатак функције истраживања и развоја

Локалне туристичке организације и Регионална туристичка организација немају развијену функцију истраживања. У пракси улога туристичких организација у маркетингу и промоцији углавном се своди на штампање брошура, подршка рекламним кампањама, мање-више стереотипне посете сајмовима, без свеобухватне, благовремене и континуиране анализе туриста, што би дало основ за креирање понуде која је у

корелацији са тражњом, са једне стране и чини основу за стратешки маркетинг план, са друге стране.

Велики број погрешних пословних одлука у туризму резултат је интуитивних одлука које нису базиране на чињеницама на тржишту. Предузећа не улажу довољно напора да би спознали стварно стање на тржишту и у складу са тим донели адекватне пословне одлуке.

Полазна основа успешног управљања треба да буде праћење и разумевање очекивања, преференција и активности конкуренције. Прикупљање информација врши се истраживањем тржишта, што представља једну од кључних активности савременог маркетинг концепта. Управљачке напоре и маркетинг активности треба континуирано прилагођавати новонасталим тржишним околностима, које се на тржишту непрестано мењају што подразумева успостављање континуираног процеса прикупљања информација. Динамика промена условљава и константно усклађивање маркетинг стратегије.

Истраживања могу бити интерног и екстерног карактера, при чему прва група подразумева анализу туриста на самој туристичкој дестинацији, а друга подразумева прикупљање информација о туристима који не посећују дестинацију, као и о понуди конкурената. Посебно су значајне информације о промотивним активностима. Оне су значајне у опредељењу туриста и брендирању дестинације.

У циљу креирања маркетинг микса важне су информације које се односе на:

1. Начин информисања туриста о понуди хотела или дестинације (штампани медији, online презентације, рекламни спотови, информације у агенцијама, препорука пријатеља и сл.)

2. Број корисника интернета и њихово понашање (информације о временској дистрибуцији и географској дисперзији посетилаца сајтова, начину доласка на сајтове (google, portali и сл)

3. Које информације су туристима најбитније пре путовања и у доношењу одлука (дестинацијске атракције, забава, карактеристике хотела, излети, скијалишта и др)

4. Како долазе до информација о специјалним понудама дестинације (да ли су чули за неку специјалну понуду, како се обично информишу, које су могућности унапређења директне комуникације).

Информације треба да буду сврсисходне, да се систематизују и да се на основу закључака дефинише систем доношења одлука о управљању дестинацијом и креирању маркетинга и промоције. Чињеница је да велики број приватних хотелијера и пружалаца услуга раде интерне анализе туриста, како би унапредили своју понуду у складу са променама које су веома динамичне, али услед непостојања координације приватни - јавни сектор, такве информације не долазе у руке туристичких организација, или пак агенција које раде општу промоцију. Успостављањем система прикупљања интерних и екстерних информација довело би до рационализације трошкова, интегрисања свих актера у прикупљање информација, као и доношење одлука о начину, врсти и динамици прикупљања различитих информација.

Информације треба да служе унапређењу понуде дестинације и свих носилаца понуде. Закључци анализе треба да буду дистрибуирани свим актерима у дестинацији како би унапредили своје активности. Форма извештаја треба да буде прилагођена потребама различитих субјеката, итд.

2) Недостатак сарадње са осталим заинтересованим странама и комплементарним делатностима

Проблем, једним делом, лежи у организационо институционалним одредбама локалних туристичких организација чији рад је регулисан статутом локалних туристичких организација. Директора туристичке организације именује Скупштина града/општине, уз договор политичких странака, што доводи до честих промена директора локалних туристичких организација и онемогућава континуитет у реализацији стратешких и оперативних планова развоја туризма на локалном нивоу. Чланови Управног одбора локалних туристичких организација нису представници приватног сектора (изузетак је локалних туристичких организација „Златибор“, у чијем се управном одбору налази представник хотелијера). Један од основних циљева локалних туристичких организација је координација у промовисању постојећих и креирању нових туристичких производа, што значи да по самој својој функцији оне треба да буду лидери приватно-јавног партнерства, што се у реалности не догађа. С једне стране, запослени немају искуства у раду приватног сектора, да би тако могли да разумеју њихове потребе, с друге, приватни сектор нема никакав, или има занемарљив утицај, на рад туристичких организација. Управљање у потпуности припада јавном сектору, тако да приватни сектор не види и нема никакав осећај добити од рада ових организација, и нема механизме утицаја на креирање заједничке регионалне промоције нити стратешког приступа маркетингу.

У циљу поспешивања партнерства, локалне туристичке организације су подржале оснивање удружења, јер им то олакшава координацију и комуникацију (најпре у сектору руралног туризма). За сада се сарадња са представницим приватног сектора одвија кроз појединачне иницијативе без представника који имају легитимитет да представљају захтеве групације којој припадају. Овде долазимо до још једног проблема, а то је недостатак приватно-приватног партнерства. У Златиборском региону није регистровано ниједно удружење угоститеља/хотелијера, ни локалног, ни регионалног карактера. Иако, појединачно препознају потребу за удружењем (већи утицај на доносиоце одлука, боља преговарачка позиција са добављачима, заједнички наступ, већа конкурентност на иностраном тржишту), она још нису остварена, вероватно из још увек непревазиђеног осећаја ривалства на тржишту, као последице устаљених навика.

У оквиру Регионалне привредне коморе је и одсек за угоститељство и хотелијерство, који би требало да окупља представнике приватног сектора. Окупљање је једном годишње, без прецизне агенде и сврхе. Услед непостојања удружења на локалном, па самим тим и на регионалном нивоу, механизми утицаја су занемарљиви, јер се поставља питање критеријума за делегирање легитимних представника који ће заступати интересе приватног сектора и утицати на јавни.

3) Недостатак финансијских средстава

Туристичке организације, првенствено, зависе од висине износа боравишних такси и финансирања из општинског буџета, који је ограничен. Закон о локалној самоуправи обавезује локалну самоуправу да подстиче и стара се о развоју туризма на својој територији и утврђује висину боравишне таксе. Као последица оваквог стања дисеминација информација је недовољна и укалупљена (флајери, брошуре, посете сајмовима, понекад учешће у неким рекламним кампањама), без иновација и нових механизма за дистрибуцију.

Регионална промоција утиче на долазак већег броја домаћих и страних туриста у Златиборски регион, што утиче на остваривање већих економских ефеката и осталих

делатности комплементарних са туристичком привредом. Може се сматрати да је регионална промоција један од кључних фактора креирања тражње и повећања броја туриста.

Маркетиншке активности треба усмерити на диференциран туристички производ Златиборског региона, као туристичке дестинације, што значи да туристички производ треба дефинисати као просторно и временски повезан скуп производа и услуга, који заједно чине јединство различитости и носе обележја и специфичности сваког појединачног ужег локалитета, а морају имати константан квалитет.

Према истраживању WTO главна област за јавно приватну сарадњу у туризму јесу маркетинг и промоција. Маркетинг посебно на међународним тржишту је веома скуп и партнерство пружа могућност да се обједине ограничена средства. Приватни сектор учествује у овом партнерству јер рад националне туристичке организације директно утиче на његово пословање, а он сам не може да поднесе додатна финансирања али може да пружи маркетиншка искуства.

5.4. ОБРАЗОВАЊЕ И СТРУЧНА ОБУКА

Колико је важан фактор људских ресурса у туризму, говоре подаци Светске туристичке организације (WTO), према којима се зна да на делатност туризма и путовања отпада око 234 милиона радних места, или 8,7% свих радних места у свету. Познато је да људски ресурси имају највећи значај у туризму, више него у било којој другој привредној области. Кључно питање запослених у туризму јесте степен и ниво образованости туристичких кадрова (Carter, 1996). Због утицаја све сложенијих и очигледнијих промена, запослени се суочавају са веома тешким задацима, како би туристима пружили квалитетне услуге.

У туризму се јавља могућност запошљавања великог броја људи и највише радних места у разним доменим пословања, јер туризам је делатност која има тесну везу са другим, комплементарним, привредним и непривредним гранама. Унутар запослених постоји велика разноликост по питању стручности и техничких захтева, квалификација, одредби и типова особа које би туризам, као радна средина, могао привући. Због тога се јављају потешкоће у дефинисању тачног броја запослених у туризму.

Питање је до које границе термин туристичке делатности досеже и које све гране и секторе обухвата. Ако се узме најшира дефиниција туризма, велики је број радних места која настају као последица туристичких активности. Најбитније је да туризам и путовања представљају делатност будућности, јер ће полакао постати, и већ јесу значајан извор радних места, како у развијеним, тако и у неким неразвијеним земљама света.

Основен карактеристике људских ресурса могу се свести на три ефекта (Barger et al, 2000):

1. Синергетски ефекат – могућност максималног аутпута из дате комбинације ресурса у инпут. Одговарајућа комбинација и усмеравање ресурса доводи до жељених резултата. Синергија указује на чињеницу да су људи у туризму активни и динамични ресурси, а не пасивни, попут новчаних и материјалних ресурса, јер су људски ресурси једино подложни синергији.

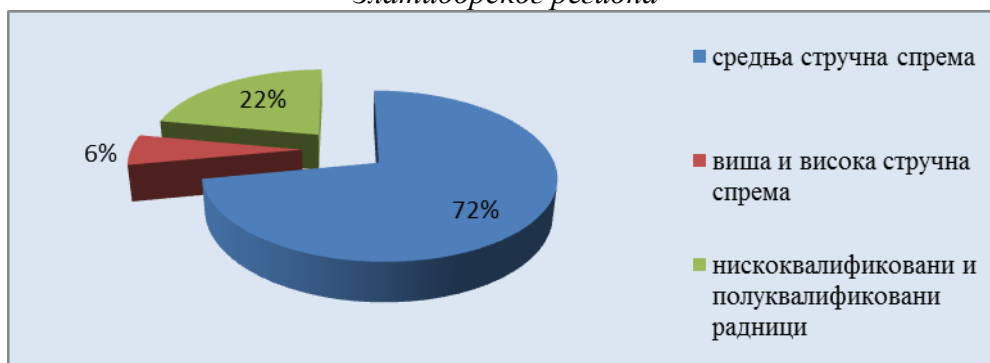
2. Фактори понашања и мотивације – су карактеристични само за људски ресурс. Понашање појединца и групе људи од великог је значаја за квалитет пружања услуга у туризму.

3. Креативност – као типична особна људског сектора. Људи су способни за размишљање, имагинацију, стварање нових занања и идеја на основу постојећих искустава.

У елементе и фазе управљања људским ресурсима наводе се: развој рада, планирање кадрова, избор кадрова, усмеравање и увођење кадрова у процес рада, развој и напредовање кадрова, образовање и иновација знања, мотивација, заштита кадрова, вредновање рада и сл. Сви наведени елементи значе да су остваривање циљева и развоја туристичких предузећа условљени развојем рада који се не може реализовати без развоја кадрова.

Рад запослених у туризму се разликује у зависности од регије и сектора у коме су ангажовани. Поједини теоретичари указују да туризам ствара нискоквалификована и слабо плаћена радна снага. Овој теорији су се многи успротивили, те се данас све више обраћа пажња менаџменту не би ли се добили контра одговори на постављене хипотезе. До краја деведесетих година велики број запослених у туризму, првенствено у хотелијерству, није могао да се похвали својим квалификацијама и способностима. Највећи део је отпадао на запослене са средњом стручном спремом, нешто врло мало, око 6% , на више менаџере, а све остало на нискоквалификоване и полуквалификоване раднике. Слична ситуација је и данас на територији Златиборског региона.

Графикон 20: Квалификациона структура запослених у хотелима Златиборског региона



Извор: Евиденција Хотела Златиборског региона

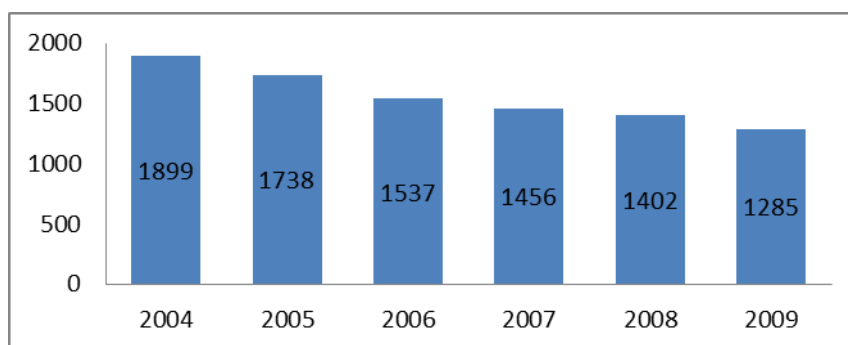
Међутим мора се истаћи да је туризам привредни сектор који омогућава запошљавање локалног становништва, и донекле контролише и спречава миграције становништва из малих туристичких места у велике градове. Туризам то чини нудећи велики број радних места младима, женама и особама које су запостављене из одређених разлога.

Туризам у Златиборском региону пружа знатне могућности у запошљавању радно способног становништва, па се ту и огледа његова функција у активирању људских ресурса. Ова функција туризма резултат је комбинације основних карактеристика туристичког сектора, где се зна да је то посебан обик потрошње, привредна делатност и друштвени феномен. С обзиром да се налази у услужном сектору, карактерише га висок удео људског рада који је незамењив учешћем машинског рада. Што је туризам масовнији и окупи шире слојеве становништва или различитих тржишних сегмената, то расте и улога и значај људског рада у процесу задовољавања туристичких захтева и потреба. Што се повећава животни стандард, слободно време, долази и до уздизања захтева туриста на виши ниво, те се од туристичке привреде аутоматски тражи веће залагање људског сектора у задовољењу тих специфичних туристичких потреба (Trout, 2006).

Туризам је подручје у коме се ствара велики број радних места, те је од великог значаја, како за развијене, тако и за неразвијене земље. Велике потешкоће су у осигуравању поузданих статистичких података о броју радних места у туристичком сектору, јер се поставља питање у којој мери се може утврдити да ли су и која су радна места настала као последица туристичке активности. Опште је познато да у главне туристичке делатности спадају: хотелијерство, ресторани, кафићи, барови, локали, ноћни клубови, туристичке организације, путничке агенције, капацитети за смештај, аеродромске услуге путовања и са њима повезани сектори.

Ипак, постоје и негативни ефекти туристичког пословања на укупну запосленост, а то је заправо немогућност сталног запослења због сезонског карактера ове делатности. У сектору угоститељства и туризма, по евиденцији Републичког завода за статистику, на територији Златиборског региона, запослено је 1285 лица, а према сопственим истраживањима, процена да је запослено око 3.000 радника. Разлог лежи у начину вођења евиденције, с једне стране, и уделу запослених на основу уговора о привременим и повременим пословима (сезонски рад) и др. Остварењем мисије и циљева развоја на овом региону сезоналност би се ублажила, а самим тим и број привремено запослених лица смањио би се на рачун стално запослених.

Графикон 21: Број запослених у хотелима и ресторанима на нивоу Златиборског региона



Извор: Национална служба за запошљавање

Неравномеран распоред природних и других ресурса, од којих зависи атрактиван снага и рецептивни капацитет, па самим тим и привредна способност туристичке дестинације, за последицу имају неравномеран развој туризма у простору. Објективно, постојеће стање туристичког развоја не омогућава балансирање потребне радне снаге за туристичку привреду, ни на регионалном, а још мање на локалном нивоу. Поготову ако је та неравномерност потенцирана, као у нашој земљи, једностраним развојем усмереним на традиционална туристичка подручја и њиховом монокултурном туристичком оријентацијом квантитативног раста, тако да се на тој основи формирана или затечена локална или регионална популација не може сопственим изворима радно подмирити. Требало би се залагати за такве дугорочне и комплексне мере политике регионалног развоја, које ће путем диверзификације и оптимизације привредних структура, на постојећим и уз то перспективним туристичким подручјима, као и отварањем нових, омогућити остварење властите стабилне демографске основе сваког подручја, са повећаним квалитативно реструктурираним, те потпуније и уравнотеженије запосленим радним контингентом, који би, самим тим, удовољио и специфичним условима претежно сезонског запошљавања у туристичкој привреди. Оваква политика би се требала заснивати на коришћењу постојећих извора радне снаге, водећи, при томе, рачуна да тако повећана и проширена привредна активност и пратећи

пораст становништва, као и све манифестације таквог развоја, не угрозе природне и друштвене вредности на којима се туризам заснива.

Економској политици предстоји задатак да пронађе путеве, методе, решења и средства за запошљавање од преко 34 хиљаде (подаци НСЗ из 2009.године) људи у Златиборском региону, већ сада стварно и прикривено незапослених, не рачунајући при томе на перманентно растућу потражњу за запослењем, која произилази из природног прираста континента радно способног становништва. Са друге стране, потреба опште интензификације привређивања на постојећој материјалној основи и потреба повећања производности рада, као императива за јачање конкурентске способности и уклапање земље у међународну поделу рада, као и општи утицај техничког и технолошког прогреса, неминовно ће изазвати даље редукације релативних потреба за радном снагом, па ће проблем незапослености постајати све сложенији и тежи, са могућим веома озбиљним последицама на свеобухватни економски, друштвени и политички живот земље.

Добро обучена радна снага је предуслов пружања квалитетних услуга у туризму, што образовање и стручну обуку чини критичним фактором конкурентности на домаћем и међународном тржишту.

Особа која купује пакет аранжман мора да контактира: путничке агенте, осигуравајућа друштва, транспорт при доласку и одласку, хотел, рецептивне организације, хитне услуге на дестинацији (болнице, полицију, правне услуге); предузећа и појединце који продају разну робу и услуге на дестинацији и сл. Сви ови контакти посредника и контакти које ће имати са туристима, могу се назвати кључним за добар или лош туристички доживљај. Иако је опипљив производ врло важан, за туристе ће ипак квалитет њиховог искуства, вероватно, у великој мери зависити од успостављених контаката са запосленим особљем у туристичкој привреди. Да би такво особље пружило квалитетну услугу мора бити мотивисано, добро плаћено, образовано, а у стварности то особље има најнижи статус у организацији, пружена му је најмања могућност и прима најмање плате. Кронин³⁵ тврди да туризам без обзира што ствара нове прилике за запошљавање заправо ствара понижавајућа радна места, која захтевају ниску квалификованост. Доминција полуквалификованих и неквалификованих радних места и ниски критеријуми запошљавања, који због тога настају, обично за последицу имају да се туризам често нађе преплављен придошлицама (радном снагом из других крајева).

Људки ресурси су неопходан и неодвојив сегмент сваког развоја. По евиденцији Националне службе за запошљавање Златиборског округа 1062 лица угоститељске струке тражи посао, од чега је 74 са вишом и високом стручном спремом, 258 је завршило средњу стручну школу четвртог степена (кувари, конобари, угоститељи, точиоци пића и др.), а 754 је са завршеном средњом стручном школом трећег степена (конобар, кувар једноставних јела, посластичар). Паралелно са оваквим ситуацијом, средње стручне школе у Ужицу, Чајетини, Бајиној Башти, Пожеги, Новој Вароши и Пријепољу школују 1100 ученика наведених смерова.

³⁵Cronin, J., Brady, M., Hult, G.,(2000); Measuring service quality, *Jurnal of Marketing*, 56(3), pp. 56-65.

Гарфикон 22: Структура незапослених лица угоститељске струке по степену стручне спреме на територији Златиборског региона



Извор: Национална служба за запошљавање

Развој хотелских и других туристичких предузећа региона захтева стицање знања кроз перманентно оспособљавање менаџмента и осталих кадрова и у подручју стицања знања у новим управљачким вештинама, што треба да допринесе целокупном хотелском развоју и развоју дестинације као целине. Потребно је мотивисати све запослене на укључивање у систем едукације, те награђивати њихове доприносе у погледу подизања квалитета понуде и остваривању физичких и финансијских резултата.

Када је партнерство јавног и приватног сектора у питању у области образовања и људских ресурса онда свакако треба нагласак ставити на³⁶:

- Постављање стандарда услуга и квалитета
- Обезбеђивање програма усавршавања знања и образовања
- Унапређивање продуктивности и иновативности

На едукацији кадрова за потребе туризма на територији Златиборског региона тренутно ради једна Угоститељско туристичка школа у Чајетини и средње стручне школе у Ужицу, Бајиној Башти, Пожеги, Пријепољу и Новој Вароши, које образују по једно до два одељења класичног типа туристичке и угоститељске струке (кувар – конобар).

Школске 1997/98 године у Чајетини, у функционално опремљеној згради са 13 учионица и 1130 м² опремљеног простора, почела је са радом Угоститељско туристичка школа. У школи се врши образовање и оспособљавање кадрова по огледним пограмима прилагођеним савременим трендовима пословања у туризму, и то за послове угоститељског и кулинарског техничара, куvara и конобара. Школа организује и преквалификацију и доквалификацију кадрова за поменуте смерове.

Када је високо образовање у питању од школске 2009/10 године на Високој пословно техничкој школи у Ужицу, од стране Министарства просвете, акредитован је и почео је са радом смер туризма. Тренутно школу похађа 201 студент и то 96 на другој години и 105 на првој години студија студијског програма туризам.

У новембру 2011. године на Златибору је, уз подршку Општине Чајетина, Туристичке организације Златибор и хотела „Палисад“, свечано отворен Центар за туристички и хотелијерски менаџмент Универзитета Сингидунум. Новоуписаних 40 студената из Златиборског региона део својих обавеза реализоваће на самом Златибору.

³⁶ Прилагођено према: Canadian Tourism Commission, World Tourism Organisation Business Council и KPMG.

Установе са програмима за едукацију туристичког сектора треба да постану средишна тачка у решавању туристичких проблема Златиборског региона. Образовне институције оваквог типа осигурале би увођење међународних стандарда образовања и високи степен упоредивости националних са водећим светским и европским програмима, а тиме и несметано укључивање у систем европског преноса бодова (ECTS) као облика кооперације у европској академској заједници и референце за међународно позиционирање у туризму. У тим би се оквирима осигурало стицање разних видова перманентног обатзовања и тренинга, те на други начин осигурала могућност унапређења знања, вештина и способности.

И поред чињенице да је образовна структура становништва и радне снаге изнад просека Републике Србије, привреда региона се сусреће са проблемом да не може обезбедити радну снагу у складу са својим потребама. Образовне институције продукују кадрове чија су знања или недовољна, или неприменљива за потребе привреде. Од школа се захтева прилагођавање и динамичније промене у програмима, методама рада и образовним профилима. Сходно новим правцима развоја усмереним на туризам, здравствено рекреативне програме и производњу здраве хране, изградњу депонија и увођење нове праксе управљања отпадом, као потреба се намеће образовање одговарајућих кадрова, како због запошљавања у овим привредним гранама, тако и због едуковања грађана у погледу очувања животне средине.

Приватни сектор се стално жали да не може да нађе квалитетан кадар. Због тога послодавци, најчешће хотелијери организују различите врсте обуке у својим објектима (основне и напредне курсеве везане за специфичан посао, али и курсеве страног језика, компјутера итд). Узрок целог проблема лежи у начину школовања који не одговара потребама послодавца, и то због:

1) Непостојања довољне сарадње између приватног и јавног сектора

Партнерство између школа и угоститељских објеката формално постоји, у виду стручне праксе, мада, по мишљењу приватног сектора она није задовољавајућа. Процентуално 10% ученика, који су на пракси у угоститељском објекту, спада у категорију оних којима би власници објекта понудили посао. Разлог оваквог стања лежи у чињеници да не постоји сарадња приликом израде курикула, нити имају могућност да утичу на динамику и начин извођења праксе која ће допринети развоју вештина које су неопходне за посао. Исто тако школске одборе у стручним школама постављају оснивачи и у њиховом чланству се не налазе представници послодаваца, тако да образовне институције немају директну комуникацију са тржиштем. Ове опште констатације типичне за школске системе Републике Србије, у целини се, и потпуно, односе на школе и школске центре и у Златиборском региону.

2) Недостатака промоције занимања

Промоцијом се званично не бави ниједна установа. Образовне институције се баве промоцијом својих програма генерално, као и условима рада, али се не баве специфичним професијама. Упознавање млађих ученика са различитим могућностима и значајем појединих послова веома је ретко и углавном последица сарадње појединачне школе и организације цивилног друштва. Са друге стране, чак и да се баве промоцијом, школе не би биле у могућности да на прави начин представе одређене професије без сарадње са приватним сектором.

3) *Неповољан имиџ професије као последица устаљених неформалних правила и вредносних система*

Последица оваквих устаљених правила и вредносних система јесте неповољан имиџ саме професије, што води ка „негативној селекцији кадра“. Просечна оцена ученика који уписују смерове угоститељске струке је веома ниска. Разлог за бирање школе чешће лежи у чињеници да немају шта друго да упишу, него жеља да овладају потребним вештинама и знањима које занимање нуди. Услед смањења броја деце на нивоу читавог региона, а задржавања истог броја одељења приликом уписа у нову школску годину, ученици имају више могућности за избор.³⁷ Врло често се каже да су запослени у туризму мало плаћени, те да је то недостојанствен посао у сектору услуга, са врло мало користи и без будућности. У већини случајева радна места су окарактерисана као незахвална и непривлачна.

Међутим, и поред постојања добре базичне инфраструктуре за формално образовање, недостају још институције за перманентно образовање одраслих. Свест о потреби доживотног учења код нашег становништва је на јако ниском нивоу. Ако знамо да је старосна структура таква да већину становништва Златиборског региона чини радно способно становништво, да је продужен животни век, а наталитет смањен, јасно је да је неопходно радити на развијању постојећих људских ресурса, ради обезбеђивања услова за економски развој и повећање квалитета живота. Концепт целоживотног учења собзиром на све услове, добија додатни смисао и разноврсни облици неформалног учења добијају свој смисао и сврху.

Туристичке организације због својих ограничених капацитета (мали број запослених, недостатак искуства, финансија итд.) повремено се баве организовањем обука у циљу подстицања развоја руралног туризма, али не перманентно и плански, и не препознају овакав вид ангажованости као основ развоја сопственог позиционирања у индустрији туризма. Премда се баве развојем сеоског туризма и пружањем услуга домаћинима, који се баве овом делатношћу, обуке које организују су више одабране у складу са материјалним средствима, него стварним потребама на терену. Акцент се ставља на то како треба да изгледа соба, које услове би требало да задовољи за категоризацију итд, али не и шта је битно гостима, о чему све морају да воде рачуна, шта и како им понудити и слично. У руралном туризму пословне услуге су веома слабо развијене, тако да се пружањем услуга у сеоском туризму, поред туристичких организација баве и туристичке агенције, које су окренуте рецептивном туризму. Међутим, с обзиром да је профитабилност у рецептивном туризму, а нарочито у сеоском, мали, само пар агенција одваја време и средства за рад на терену. Поред тога, додатно отежава ситуацију и релативно мали број озбиљно опредељених да се баве овом делатношћу, јер с једне стране, немају доступност инфомацијама, а с друге, не препознају могућност за озбиљну зараду, што води и непрепознавању интереса да сарађују са туристичким агенцијама. Тако долазимо у ситуацију да ограничен број домаћинстава има прилике да се, како обучи на прави начин за рад са гостима, тако и појави на тржишту.

Регионална развојна агенција Златибор је у сарадњи са страним донаторима, а у циљу подршке развоја туризма на овим просторима организовала и реализовала неколико пројеката са циљем оспособљавања људи и подстицања развоја туристичког сектора.

³⁷ У Економској школи у Ужицу за 15 места у одељењу конобара пријавило се само 8 ученика којима је то занимање на листи жеља приликом уписа било испод пете позиције. (у одељењу куvara од 15 ученика, само 2 ученика су тај смер навели као своју прву жељу).

Реализовани пројекти из област туризма су:

- **Организовање и имплементација радионица за промоцију самозапошљавања у туризму у осам општина региона**

Циљ пројекта: Идентификација и подстицај идеја за самозапошљавање у области туризма

Локација пројекта: Општина Ужице

Резултати пројекта: Организоване 3 радионице са 70 полазника – предузетника и физичких лица која се баве туристичком делатношћу

Улога агенције у реализацији пројекта: Регионална развојна агенција „Златибор“ је била партнерска организација са Удружењем „Дрина Сребреница“ из Сребренице.

Трошкови пројекта: 280 €

Донатор: Пројекат је финансирала Амбасада Краљевине Холандије, а реализовао CARE Интернационал у оквиру Програма „Туристички развој дринске долине у Босни и Херцеговини и Србији“.

- **Подршка малим и средњим предузећима и предузетницима и туристичким удружењима**

Циљ пројекта: Подизање нивоа знања из области: финансија, маркетинга, промоције производа, људских ресурса, успешне продаје, припреме за сајамски наступ, вештина преговарања, стратешког планирања и брендирања производа, у циљу поспешивања туристичке понуде и остваривања што већих позитивних ефеката у оквиру бављења овом делатношћу.

Локација пројекта: Општина Пријепоље

Резултати пројекта: Организовано 16 обука за 30 полазника из МСП-сектора и 30 њих из туристичких удружења.

Улога агенције у реализацији пројекта: Регионална развојна агенција „Златибор“ је била носилац Пројекта.

Трошкови пројекта: 19.320 €

Донатор: Пројекат је финансиран од стране Девелопмент Алтернативес Инц. (DAI), а реализован од стране SCOPES-а.

- **Смањење сиромаштва путем развоја туризма у сеоским подручјима**

Циљ пројекта: Подизање квалитета угоститељске понуде на подручју туристичког локалитета Мокра Гора усавршавањем стручних и пословних вештина МСП

Локација пројекта: општина Ужице

Резултати пројекта: Професионално конципираним обукама присуствовало је 11 полазника; 5 полазника је добило и средства за адаптацију брвнара у циљу издавања гостима у руралном туризму.

Улога Агенције у реализацији пројекта: Агенција је била партнер на пројекту.

Трошкови пројекта: 35.940 €

Донатор: SDC

- **Обука и организација класификационих испита за туристичке водиче**

Циљ пројекта: Повећање квалитета туристичке понуде Златиборског округа едукацијом туристичких водича

Локација пројекта: општине Ужице и Бајина Башта

Резултати пројекта: Реализацијом овог пројекта, повећан је број лиценцираних туристичких водича на територији општина Ужице и Бајина Башта, са 0 на 15. Већина њих је тренутно ангажована на туристичким дестинацијама ове две општине.

Улога Агенције у реализацији пројекта: Агенција је била носилац пројекта

Трошкови пројекта: \$ 20.099

Донатор: Пројекат је финансиран од USAID-а

Пројекти у току су:

- **Одрживи туризам за једнаке шансе - STEC**

Циљ пројекта: Општи циљ Пројекта је да допринесе јачању прекограничне сарадње између туристичких дестинација и развијање производа, што ће резултирати повећањем конкурентности Региона у туризму, базираном на природи и култури.

Локација пројекта: северноисточна Црна Гора и југозападна Србија, Општине Беране и Пријепоље

Резултати пројекта:

- Побољшање туристичке инфраструктуре која је слабих капацитета
- Побољшана сарадња и јачање капацитета локалних туристичких актера две општине
- Креирање заједничког пакета туристичке понуде
- Заједничка промоција и маркетинг Регије

Улога агенције у реализацији пројекта: Партнер на пројекту

Трошкови пројекта: 361.886,12 €

Донатор: Европска унија

Трајање пројекта: 2010 - 2012.

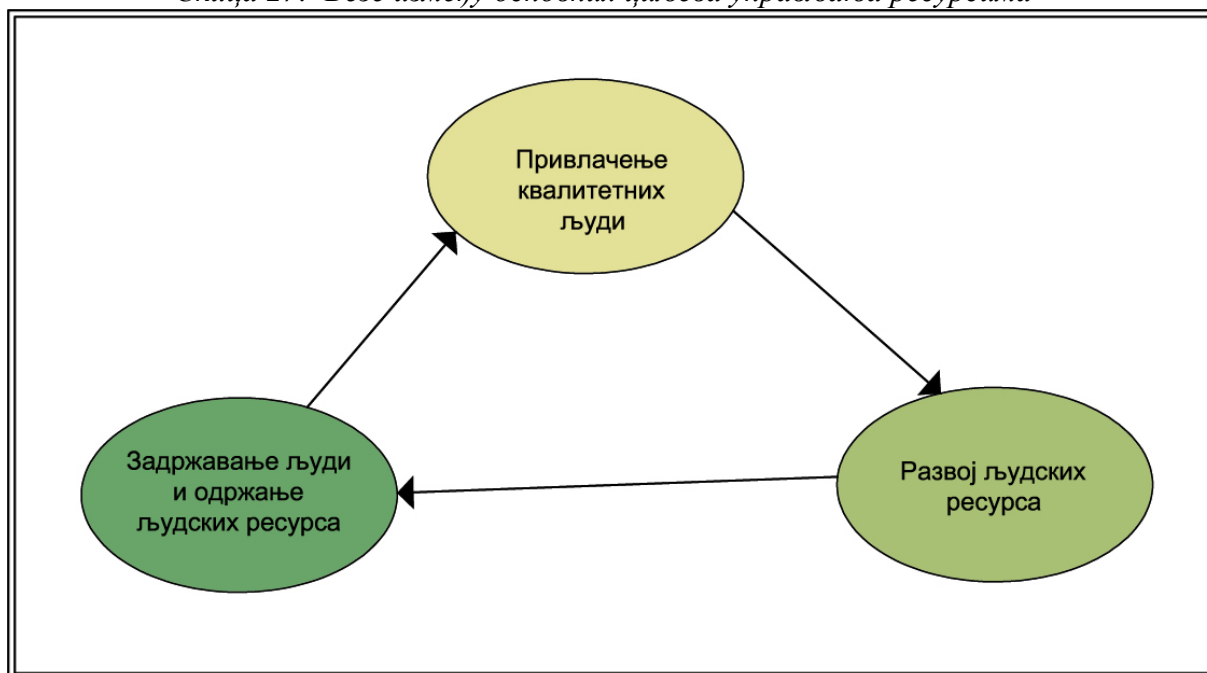
Поменути пројекти били су од великог значаја, како за унапређење постојећих туристичких капацитета, тако и за подстицај неким будућим туристичким радницима. Искуства стечена кроз бројне радионице подигла су квалитет туристичког услуживања на овим просторима и туризам учинили квалитетнијим, осмишљенијим и продуктивнијим.

Квалитет представља једну од најзначајних конкурентских предности у услужној индустрији. Он директно утиче на повећање промета и смањење трошкова, дугорочно повећање пословне продуктивности, смањење флукуације радне снаге, итд, резултира побољшањем економских резултата и смањењем незапослености.

Промене неће бити лаган посао, већ ће захтевати стратешки приступ управљању људским ресурсима у локалним, регионалним и националним оквирима туристичке политике. Ово ће бити од пресудног значаја за туризам уколико жели постати један од водећих сектора 21. века.

Основни кораци у постизању успешности туристичког пословања су: избор кадрова, орјентација кадрова и њихов даљи развој. Суштина управљања, или менаџмента људским ресурсима у туризму, јесте у обраћању, пре свега, људима. Теоретичари истичу став да је координација међу људима, усмерена на постизање циља, комуникације, мотивације и решавање конфликта, најзначајнији елемент управљања организацијом. Један од битних фактора који утичу на процес руковођења, јесте способност и образовање самих менаџера, тим пре што је управљање људима одувек било специфично и нимало лако, јер њихово понашање није увек предвидиво, а често је присутна нерационалност, субјективност, емоције, и друге баријере.

Скица 27: Везе између основних циљева управљања ресурсима



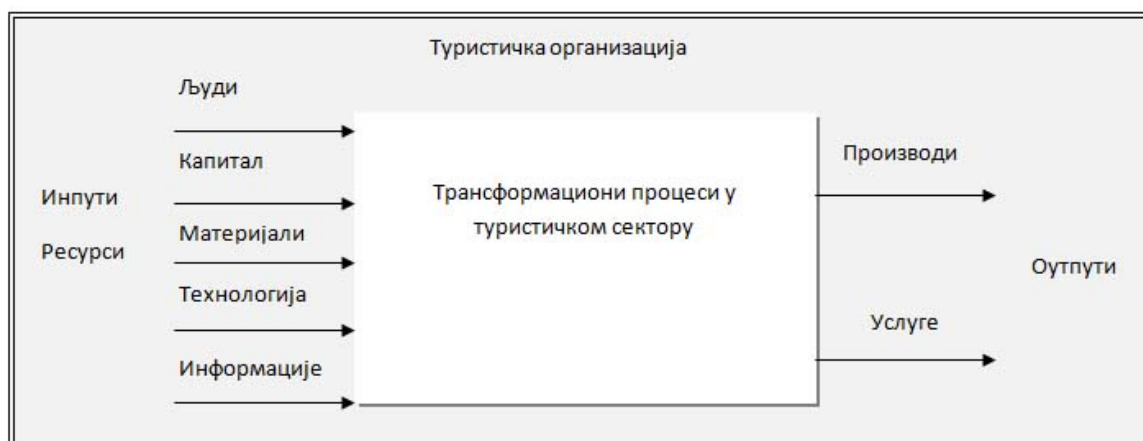
Извор: Mountho, 2000.

Управљањем људским ресурсима постиже се ефикасност учесника у најважнијим функцијама туристичке делатности. Тај процес је активност појединца, или групе менаџера, који ће захваљујући свом положајном ауторитету, деловати на

запослене, како би лакше дошли до позитивних ефеката у пословању. Деловањем на људски кадар директно се утиче на резултате пословања.

По мишљењу Вученовића и Лековића, (2000.): „Савремено организовање и управљање организационим системима, посебно захтева и условљава, високу стручну и професионалну оспособљеност менаџера на свим стратумима хијарархијске структуре организационих система.“ Чињенице је да је у свакој новој временској димензији опремљеност рада све већа, са све бројнијим и сложенијим оруђима чијим посредством се обезбеђује висока продуктивност, тј. ефикасност и ефективност трансформационих процеса. У оваквим условима пресудно је да се сви расположиви ресурси оптимално користе и да функционишу као хомогена целина. Конституисање и управљање таквим организационим системом условљава посебна знања, умећа и вештине менаџера у избору, распоређивању, повезивању, усмеравању и контролисању свих оних ресурса које условљава технолошка поставка. Тако сложене функције не могу се више аматерски обављати, за њих су потребни оспособљени квалитетни професионалци.

Скица 28: Процес управљања



Извор: Cooper et al, 2008.

Радна снага може бити неадекватно обучена, образована, без потребног занања и сл. Главни задатак менаџера је да створе окретно, способно, спремно особље да преузима ризике и решавају проблеме самостално, да размишљају и које су вољне за тимски рад.

Кључ за задовољну радну снагу лежи у неколико пословних корака:

1. мотивисање запослених и укључивање у комуникацију са менаџерима,
2. одавање признања на основу позитивних повратних информација од стране туриста,
3. учинити радна места занимљивијим ротацијом радних места,
4. утицање на поимање важности тимског рада и осећаја припадности организацији,
5. претварање посла у каријеру и сл.

Предлаже се неколико иницијатива које би предузеће могло усвојити:

1. акције прибављања радне снаге усмерене према групама потенцијалних запосленика, локални аранжмани превоза, смештај и чување деце, како би привукли запослене који иначе не би могли радити за предузеће;
2. флексибилан распоред смена, како би се изашло у сусрет потребама запослених;
3. побољшани пакети бенифиција за раднике,

4. промене у производу, чији је циљ смањење цене рада, што често укључује снижавање нивоа услуга и деквалификацију ;
5. употреба технологија, као дела иницијативе за уштеду радне снаге;
6. појачан програм интерног образовања.

На крају, јасно је да при снимању постојећег стања пословног и другог организационог система највише пажње мора се придати прикупљању података о људима који улазе у структуру пословне јединице, о њиховим породицама и другим друштвеним организацијама, којима припадају када су ван структуре и функционисања пословног система. По свим објективним научним истраживањима, пре свега од људи зависи ефикасност и ефективност функционисања и уопште пословања сваког пословног или другог организационог система (Вученовић, Лековић, 2000).

5.5. ЗАШТИТА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ

Стратегије заштите животне средине све су присутније у туристичким дестинацијама. У њиховом средишту је туристичка привреда, која делује у интеракцији са природном околином следећи начела одрживог развоја туризма. Светска туристичка организација одрживи развој туризма дефинише као „туризам који води рачуна о потребама туриста у туристичкој дестинацији, на начин да штити и унапређује могућности његовог развоја и у будућности, а приоритетан задатак му је заштита ресурса, сагледано са економских, естетских и социолошких полазишта, а ради очувања културног интегритета, заштите основних еколошких процеса и биолошких разноликости, те ради осигурања оптималних услова живота и рада на нивоу туристичке дестинације“.

Искуства потврђују да се применом концепта јавно-приватног партнерства, на нивоу туристичке дестинације, осигурава боља изградња инфраструктуре, већи је успех у реализацији пројеката од заједничког интереса и због веће заинтересованости учесника смањују се укупни трошкови и осигурава оптимализација ризика. Заједнички интерес огледа се и у продуктивнијем управљању ресурсима, али и примени тржишних критеријума валоризације услуга у јавном сектору. Приликом реализације свих ових пројеката примарни задатак је ставити у први план све оне активности које су од посебне важности за подизање свести о потреби и унапређењу животне средине свих учесника понуде на нивоу туристичке дестинације.

Скица 29: Подручја примене Зелене стратегије на нивоу туристичке дестинације



Извор: Прилагођено према: Авелини Хољевац, и сар., 2007.

У средишту партнерских односа је концепт који истиче коришћење технологија које нису штетне за околину, као и усклађивање акција уз уважавање глобализацијских процеса заштите и штедње воде за пиће, збрињавање отпадних вода (канализација, пречишћивачи, контрола квалитета воде, итд), заштита ваздуха (издувни гасови, грејање, хлађење, подстицање коришћења јавног превоза), акције смањења и одвајања отпада (амбалажа, рециклажа, едукација), стимулисање коришћења производа локлане производње (здрава храна, агротуризам) и друго.

Наведене и друге активности интегрисане у мисију, визију и циљеве туристичке дестинације оствариве су, пре свега, активним учешћем и деловањем јавног сектора, који мора поставити основе и профитном и непрофитном сектору омогућити реализацију зацртаних пројеката. Управо је то темељно полазиште и циљ јавно-приватног партнерства у најширем смислу. Треба створити предуслове, о којима је раније било више речи, да сваки учесник понуде на нивоу туристичке дестинације нађе лични интерес у оквиру заједничких циљева.

Скица 30: Могућност примене различитих модела јавно приватног партнерства на нивоу туристичке дестинације



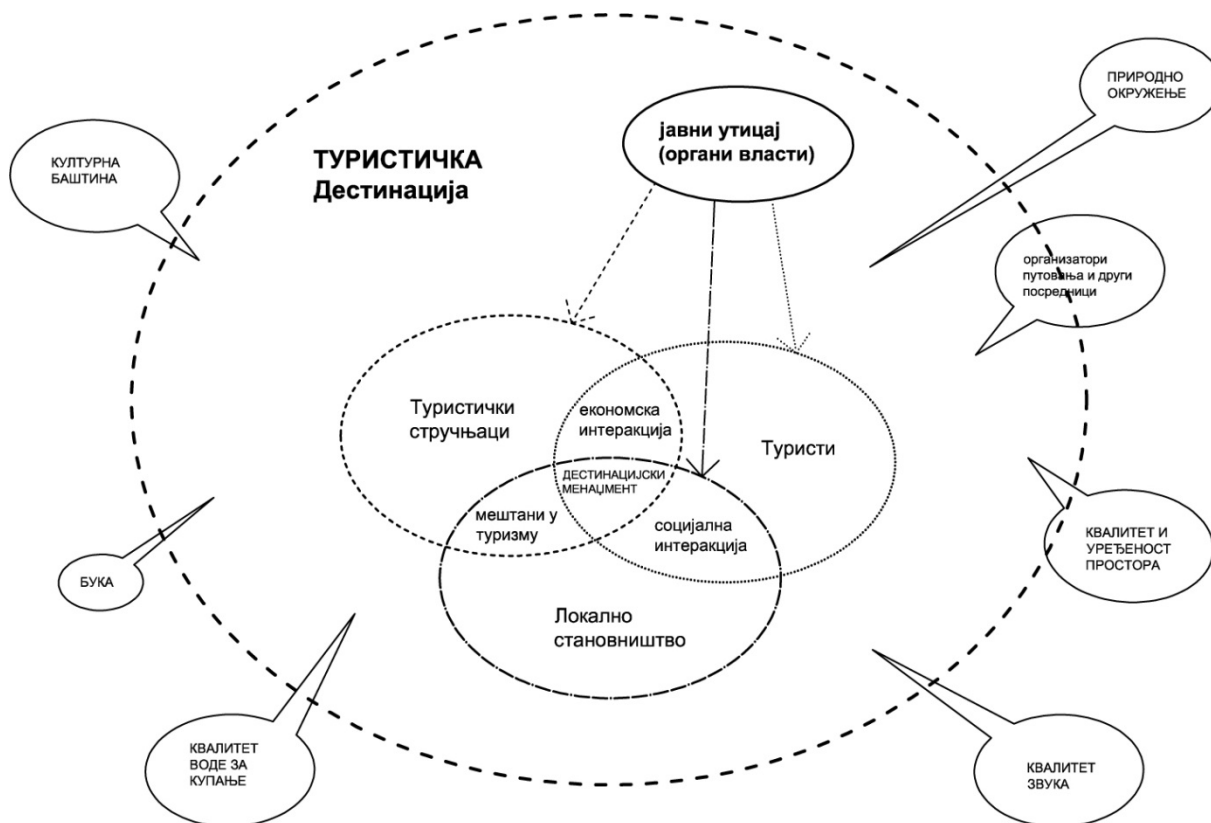
Извор: Прилагођено према: Авелини Хољевац, и сар., 2007.

Под партнерством у ужем смислу подразумева се примена различитих модела у склопу којих и приватни сектор удружује ресурсе и стручна знања, како би кроз адекватну поделу ризика и добити дошло до остварења неког општег циља. Који ће концепт удруживања бити примењен зависи од детаљне оцене предности и недостатака сваког од модела у контексту одрживог развоја туризма. Резултат оваквих пројеката био би формирање препознатљиве екодестинације која представља нову вредност за купца и уједно осигурава услове за бољу валоризацију већ достигнуте понуде, а у циљу привлачења нових циљних група, пре свега еколошки освешћених гостију.

Сложеност процеса заштите животне средине изискује исто толико сложен процес укључивања свих учесника на нивоу туристичке дестинације. Едукацијом запослених, локалног становништва и гостију све појединачне акције усклађујемо са екоциљевима послодавца и целе дестинације. Запослени морају бити мотивисани да сопствене идеје уграде у планове одрживог развоја и на тај начин преузму одговорност за прихваћену концепцију заштите, очувања и унапређења животне средине. Акцент треба ставити на релевантну информацију о томе колико предузете еколошке акције и еколошки пројекти доприносе квалитету живота и рада на нивоу дестинације, њеном

бољем имиџу и отуда бољем приходу и профиту због орјентације на нова тржишта и понуде новог облика туристичког производа са новим еколошким вредностима.

Скица 31: Могућности јавно приватног партнерства на нивоу туристичке дестинације



Извор: Авелини Хољевац, и сар., 2007.

У поменутом контексту, поред укључивања запослених и локалног становништва у конкретне акције и пројекте, веома је важан и процес информисаности гостију о конкретним еколошким деловањима хотелског предузећа или читаве туристичке дестинације. У том смислу еколошки освешћен гост или онај који има намеру да такав постане имаће јаснију слику о еколошкој свести окружења и што је посебно битно, у складу са таквим моделом понашања на нивоу дестинације и сам ће се понашати и деловати еколошки. Ниједна, па ни најбоље осмишљена акција, неће опстати ако је сви актери не буду подржавали и прихватили, па одатле и упечатљива улога оних који у туристичко место долазе. Шта се од гостију очекује, у контексту рационалне потрошње воде, струје, уштеди енергије током грејне сезоне, слично као и на осталим поменутиим нивоима послодавац-запослени или локална заједница, мора бити транспарентно истакнуто у хотелским објектима.

Табела 97: Информацијски захтеви појединих група на нивоу туристичке дестинације

Интересна група	Шта поједина интересна група може сазнати из извештаја о заштити околине
Инвеститор и деоничари	Око 60 % инвестиционих фондова подржава етичке инвестиције. Извештај доказује да ли одређени пословни системи подржава такву оријентацију.
Банке и осигуравајућа друштва	Организације које одговорно схватају околину добијају бенефиције и ниже камате.
Владине институције	Појачана мера контроле; ко више загађује биће више контролисан.
Локална управа	Извештај указује на однос према околини и темељ је поверења
Купци-приватна лица	Освешћен купац тражи поштовање високих стандарда, и то награђује поверењем.
Купци- физичка лица	Све више субјеката се укључује у „зелени ланац“, извештај издваја оне који стандард поштују у односу на конкуренте
Запослени	Понос да су део пословног система који чува и унапређује животну средину
Невладине организације и медији	Уложени напор за очување и заштиту околине биће награђени те ће бити мање оштри код оцене развојних пројеката

Извор: Обрађено према www.iso14000.com,iis1.iisd.ca/greenstand/globalgrn.pdf

У свету, па и код нас, данас је велики проблем везан за улагање у одвајање, смањивање количине и збрињавање отпада. Ради се о високом улагању свих заинтересованих страна, са једне стране, али на првом месту, као о улагању у квалитет који доноси дугорочне уштеде, како за појединачне инвеститоре, тако и за читаву туристичку дестинацију. Хотелски и дестинацијски менаџмент, у том смислу, требао би подстаћи организације које се баве откупом секундарних сировина, али и повезати произвођаче и добављаче у циљу преузимања личног отпада, који би уз едукацију о повратној и економичнијој амбалажи био знатно смањен.

У циљу решавања неких од наведених проблема загађења животне средине, а у домену одрживог развоја у региону у току је или се планира реализација неколико пројеката:

- Регионална санитарна депонија „Дубоко“ гради се за одлагање чврстог санитарног отпада за потребе девет општина Централне и Западне Србије (поред већ поменутих у региону ту су и општине Ивањица, Лучани и град Чачак) који имају укупно 371.000 становника (Попис 2002). Укупна вредност пројекта је 13,5 милиона €. Почетак рада депоније очекује се у првој половини 2011. године.
- У току је изградња Главног пројекта санације, рекултивације и затварања 9 постојећих депонија, које гравитирају ка РСД „Дубоко“, као и израда Регионалног плана управљања отпадом у систему „Дубоко“. За обе активности средства су обезбеђена од стране донатора.
- За пројекат одвођења и пречишћавања отпадних вода града Ужица, урађена је Студија за пројектно финансирање.

- Укупна вредност пројекта Регионалне санитарне депоније „Бањица“ планиране за 4 општине региона је 3 милиона €. Вредност до сада изведених радова је око 900 хиљада €, с тим да остатак новца још није обезбеђен.
- На територији Парка природе „Шарган – Мокра Гора“ приводи се крају пројекат изградње објекта за прикупљање, транспорт и пречишћавање отпадних вода, којим је предвиђена изградња око 10 км канализационе мреже, изградња колектора дужине 650 м и уређаја за пречишћавање отпадних вода. Пројекат је финансиран средствима Националног инвестиционог плана Републике Србије.

Неке од наведених активности су већ подржане од стране националних институција, али свакако да то не би требало да буду појединачни случајеви. Трошкове настале улагањем у заштиту животне средине треба посматрати као улагање у квалитет који ће недвосмислено донети смањење укупних трошкова, са једне стране, и веће приходе, са друге, услед оријентације на ново тржиште и еколошки освешћене кориснике.

У даљем планском поступку неопходно је израдити катастар загађивача и установити одговарајуће превентивне мере, или их уклонити са тих простора.

Са аспекта превенције од свих видова могуће деградације простора предлаже се што хитније установљење контролних пунктова на којима би се контролисала исправност возила, као и транспорт грађевинских материјала, у циљу дивље градње на подручју. Контролни пунктови би такође имали и информативну функцију: режиму боравка у зони о наплаћивању еколошке таксе.

Од битног је значаја да старалац простора, кога именује влада Републике Србије, дефинише режим коришћења тог простора којим ће предупредити његову деградацију као и поставити стандарде на којима ће се даље континуирано развијати модели заштите простора. Под деградацијом простора подразумева се свако нарушавање квалитета природних ресурса или њихово уништавање. Због тога би требало, у оквиру заштите простора од деградације, дефинисати и установити оперативне мере као и надлежности над њима, које ће бити у функцији очувања природне средине третираног простора, као што су:

- третман отпадних вода;
- скупљање чврстог отпада;
- решења за гашење пожара;
- заштита од буке;
- онемогућавање дивље градње;
- контролни/приступни пунктови;
- еколошка такса
- казне.

Регионална развојна агенција Златибор започела је активности на формирању Одбора за заштиту животне средине Златиборске области у складу са корацима које предвиђа Стратегија социо-економског развоја Златиборске области 2011-2015. Реч је о једном од три одбора који представљају оперативна тела Развојног савета Златиборске области и бавиће се областима које дефинише концепт одрживог развоја: економијом, друштвеним питањима и животном средином.

Сврха формирања оваквог регионалног тела је потреба да се појединачне иницијативе и активности обједине на регионалном нивоу. На тај начин би се обезбедио синергетски ефекат и додата вредност напорима које локалне самоуправе предузимају у овој сфери деловања, кроз бољу размену информација, заједничке пројектне иницијативе, удружено финансирање међуопштинских и регионалних иницијатива и сл.

Регионална развојна агенција Златибор ће технички координирати рад овог тела и промовисати резултате његовог деловања.

Регионална развојна агенција Златибор је током 2010. године активно учествовала у иницијативи покренутој крајем 2008. године, под покровитељством Министарства животне средине и просторног планирања, са циљем да се по угледу на Немачку мрежу нулте емисије и у Србији формира слична организација, која би на једном месту окупила представнике локалних самоуправа, јавних комуналних предузећа, факултета и свих оних који су заинтересовани да се баве активностима у вези са заштитом климе и животне средине.

Нулта емисија подразумева коришћење отпада као ресурса, што је и наглашено у дефиницији термина „zero- emission“ Универзитета Уједињених Нација: ”Употреба свих компоненти у затвореним економским и еколошким циклусима како би се избегао отпад у корист напретка”.

С обзиром на значајне климатске промене и неодрживе поремећаје у животној средини, који су изазвани емисијом гасовитих, чврстих и течних загађујућих материја, буке, разних врста зрачења и топлоте, визија Мреже нулте емисије веома је блиска концепту одрживог развоја, и требало би да буде водиља у креирању будућег ”одрживог индустријског друштва”, са развојном стратегијом која обезбеђује потребе садашњих и не угрожава потребе будућих генерација.

У складу са тим, један од основних циљева Мреже јесте спречавање штетних емисија у животну средину успостављањем процеса масовног укључивања грађана у пројекте нулте емисије. Мреже ће радити на изради, реализацији и промоцији пројеката нулте емисије, преношењу позитивних искуства у нашу праксу, повезивању привреде и локалних заједнице у оквиру регионалних мрежа нулте емисије, оцењивњу и проналажењу могућности за реализацију научних и развојних пројеката, као и на повезивању са сличним удружењима ван Србије. Веома важан сегмент будућег деловања Мреже биће развој и примена алата за подизање нивоа знања и свести грађана о значењу нулте емисије.

Очигледно је да је сазрела свест јавног и приватног сектора о значају енергетске ефикасности, као незаобилазног сегмента привређивања и рада. Подаци о искоришћености кредитних линија које су на располагању, како на тржишту банкарских услуга, тако и у склопу државних подстицаја, као и просечно време потребно за отплату инвестиције, говоре у прилог чињенице да ће овакав вид рада и енергетске одговорности бити све више примењиван. Са једне стране, биће то последица одговорног и економски рационалног пословања, а са друге и законска обавеза, обзиром да се сет закона који регулишу ову област очекује веома брзо.

Током стручног скупа на тему енергетске ефикасности, представници малих и средњих предузећа испунили су анкету о улагањима у пројекте енергетске ефикасности и обновљивих извора енергије. Резултати анкете показују да је у последње две године 34% испитаних предузетника имало значајнија улагања у овој области. Охрабрује податак да 88.6% испитаника планира да у наредних годину дана улаже у енергетску ефикасност.

Регионална развојна агенција је, у току 2010. године, на простору Југозападне Србије, реализовала пројекат под називом „Дивилни сектор активни партнер у одрживом урбаном развоју“. РРА је током пројекта активно учествовала у реализацији активности на територији града Ужица, превасходно кроз организацију разних скупова, радионица, округлих столова, као и организацију едукативних предавања. Као резултат пројекта учесници су упознати са иницијалним резултатима мерења и анализе топлотних губитака, који су извршени на више јавних објеката на територији

Југозападне Србије. Као коначни закључци и оцене могу се дефинисати најефикасније мере енергетске ефикасности које нам стоје на располагању.

Још један од видова заштите животне средине на овим просторима биће и примена геотермалне воде као алтернативног извора за грејање, како домаћинства, тако и хотела на Златибору. Ради се о огромном налазишту геотермалних вода које се налази на дубини од 600 до преко 1000м испод површине, што је потврдила студија коју је израдио Рударско-геолошки факултет у Београду. Као најиздашнији подземни басен лоциран је потез између села Стубло и зимског центра Торник, тек нешто мањи пронађен је између Алиног потока и Рудина, и у подножју Рудина – Чајетина. Влада је одобрила 20 милиона динара за постављање бушотина, а планирано је да поред коришћења за грејање геотермална вода буде подстрекач развоја бањског туризма, али и унапређења спортско рекреативних садржаја, прављењем аква паркова на овој планини.

Поменути и слични пројекти све су заступљенији на простору Златиборског региона. Чињеница је да се, још увек, као главни нисиоц иницијатива и акција везаних за заштиту животне средине јавља јавни сектор, кроз деловање локалних самоуправа и регионалне развојне агенције. Највећи део средстава обезбеђује се из ресорних министарстава, изузев пројеката које РРА Златибор реализује уз донаторску помоћ ЕУ или неке од њених чланица. Код приватног сектора свест о неопходност заштите околине и њеног очувања још увек није на завидном нивоу, тим пре што држава често затвара очи пред случајевима кршења основних еколошких начела.

Савремени трендови у туризму намећу неке нове вредности темељене пре свега на одрживом развоју туризма, чија је основа здрава и очувана природна средина. Заштита и унапређење околине основни је задатак екоменаџмента туристичке дестинације у оквиру зелених стратегија, а у циљу постизања економских, еколошких и социјалних циљева. Успешност екоменаџмента туристичке дестинације мери се кроз резултате остварене применом модела јавно-приватног партнерства у реализацији пројеката, најчешће везаних за коришћење чисте технологије, обновљиве изворе енергије, осигурање здраве хране и сл.

5.6. АНАЛИЗА УПИТНИКА О ЛПП НА НИВОУ ЗЛАТИБОРСКОГ РЕГИОНА

Партнерства између јавног и приватног сектора постају један од кључних приступа повећању конкуренције у туризму, посебно конкуренције на нивоу туристичке дестинације. Битне карактеристике тих партнерстава би требало да буду трајност споразумевања односно договарања, кооперативност, флексибилност и посвећеност одрживом развоју. Заснованост концепта туристичке дестинације на развијању односа између организација односно њиховом умрежавању, подразумева и формирање специфичних дестинациских партнерстава који укључују и комплементарне и конкурентске пословне субјекте, мулти секторска партнерства и јавно-приватне везе. Та међузависност произилази из природе захтева, односно жеља и потреба туриста и одговора дестинације на такве захтеве кроз креирање вредности, односно стварање одговарајућих доживљаја туриста.

Историја јавно-приватних партнерстава у Србији, у смислу данашњих схватања је врло кратка. Пошто су сва јавно приватна партнерства недавно успостављена, тешко је дати укупну и тачну процену њиховог учинка, поготову што не постоји организовано

праћење начина успостављања и ефеката партнерства у Србији, ни на државном ни на локалном нивоу.

У циљу сагледавања тренутног броја пројеката заснованих на јавно приватном партнерству на нивоу Златиборског региона, и перспективе овог модела удруживања урађено је истраживање засновано на анкетном испитивању разнородних структура привредног и туристичког развоја региона. Анкетом су обухваћени:

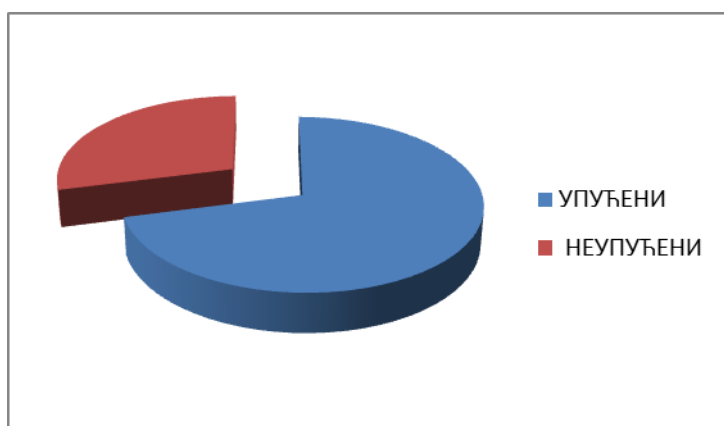
1. представници регионалне и локалних туристичких организација општина у Златиборском региону,
2. представници канцеларија за локални економски развој општина региона и
3. представници Регионалне привредне коморе у Ужицу.

Истраживање је вршено у другој половини 2011 године. Упитник са осам питања везаних за познавање и заступљеност јавно приватних партнерстава на нивоу општине, као и мишљење о перспективама партнерства на нивоу региона упућен је на двадесет једну адресу. Анализом су обухваћени сви подељени упитници, узимајући у обзир чињеницу да су сви испитани адекватно и сходно својим сазнањима одговорили на задата питања.

Добијени подаци, могу да послуже као добар пример и евентуално полазна основа за репрезентативна истраживања о заступљености и перспективама јавно приватног партнерства, у домену туризма али и другима секторима привреде Златиборског региона.

Познавање правног оквира партнерства представља полазну основу међу секторске сарадње па се отуда прво питање управо и односило на упућеност анкетираних у Закон о јавно приватним партнерствима и концесијама.

Графикон 23: Упућеност испитаника у Закон о јавно приватним партнерствима и концесијама.

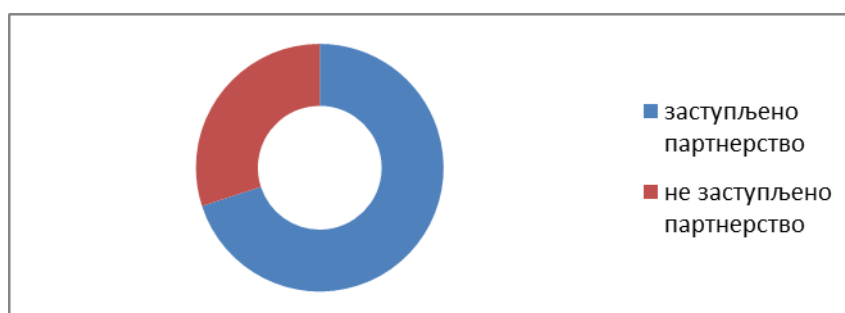


Урађено на основу анкетног истраживања

Највећи број испитаних, њих 15 (71%) одговорило је позитивно, док је остатак испитаника (29%) одговорило да је делимично упућено у Закон о ЈПП. Охрабрује чињеница да није било оних који у потпуности нису упознати са поменутиим законом.

Партнерство јавног и приватног сектора у Србији до доношења конкретног Закона било је регулисано низом секторских прописа и Законом о комуналним делатностима и јавним набавкама. Постојећа правна регулатива била је основ да и до сада на локалном нивоу постоји јавно приватно партнерство. Ово су потврдили и испитаници, одговором на питање *Да ли сте до сада имали пример ЈПП у Вашој општини?* Од укупног броја испитаника њих 7 (30%) је одговорило позитивно, док 14 (70%) сматрају да се досадашњи видови сарадње на нивоу њихових општина могу делимично сврстати у модел партнерства. Овакви одговори последица су још недовољно утемељених разлика између класичних видова приватизације и модела јавно приватне сарадње па многи испитаници мешајући ове појмове имају дилему око коначног одговора.

Графикаон 24: Однос општина у којима је до сада било примера ЈПП и оних у којима ЈПП није било заступљено



Урађено на основу анкетног истраживања

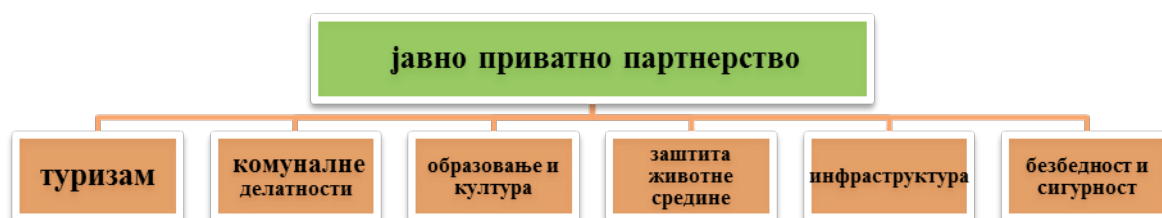
Наредни сет питања односио се на перспективе партнерства на територији Златиборског региона. На питање *Да ли имате у плану сарадњу коју бисте могли окарактерисати као јавно приватно партнерство?* испитаници су једногласно одговорили позитивно. Ово само указује на позитиван однос креатора општинске политике, али и њених конкретних спроводилаца кроз туристичке организације, према новом моделу удруживања. Препознавање позитивног у партнерском односу указује на отвореност државе ка новим начинима пословања и њено прилагођавање савременим тржишним условима који намећу светски трендови ношени процесом глобализације.

Неравномеран унутаррегионални развој, још једном је потврђен и приликом овог истраживања. Заправо одговори на питање *Да ли сте са неким сада у преговорима око партнерства?* указују на неравномерну заинтересованост приватног сектора у укључивање у пројекте, на територији региона. Представници свих општина позитивно су одговорили на задато питање, али структура потенцијалних партнера се знатно разликује. Иако су сви партнерство видели као могућност развоја и унапређења привреде и туризма, нешто сиромашније општине (Сјеница, Прибој, Пријепоље,

Пожега) потенцијалне партнере виде у сеоским домаћинствима у склопу развоја руралног туризма, док општине са нешто вишим нивоом привредног и туристичког развоја потенцијалне партнере траже како у домаћим тако и иностраном инвеститорима (пројекат гондоал Обудојевица-Торник на Златибору, санација аеродрома Поникве-Ужице, пројекат етно село Вранеш – Нова Варош).

Истраживање је обухватило и мишљење испитаника о томе *У којим областима би партнерство на новоу Ваше општине било најизвесније и најсврхисходније?* За сектор туризма се определило 90% испитаника, са нагласком на сеоски туризам, док је знатан број испитаних будућност партнерства видео и у развоју инфраструктуре, комуналних делатности али и унапређењу животне средине и образовању.

Скица 32: Потенцијална партнерства јавног и приватног сектора на простору Златиборског региона.

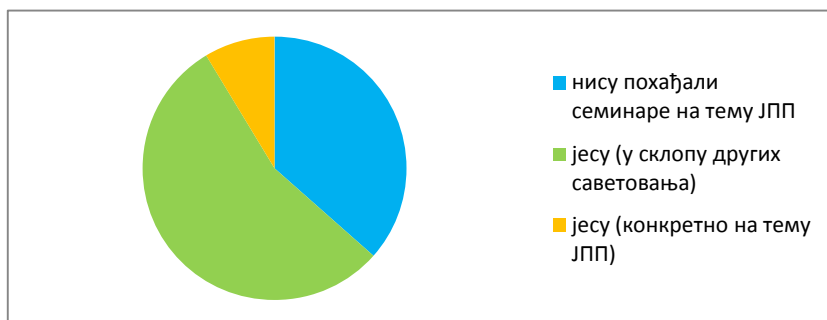


Резултат анкеног истраживања

Нешто урбаније средине, предвођене Општином Ужице и Општином Чајетина акценат су ставиле на инфраструктуру (аеродром Поникве, крак ауто пута ка Јадрану) што се опет може теснио довести у везу са туризмом. Позитиван је закључак чињеница да је модел партнерства препознат као позитиван и прихватљив у ширем спектру делатности, што указује на његову позитивну перспективу када је Златиборски регион у питању.

Да је јавно приватно партнерство препознато као позитивно, указује и чињеница да готово сва сазнања о јавно приватном партнерству испитаници поседују као резултат личних афинитета и ангажовања, а не организованих семинара и саветовања. На постављено питање *Да ли је неко организовао неки семинар, саветовање на тему ЈПП у Вашој општини или негде у Србији?* 38% испитаника је одговорило са не, њих 12 (57%) каже да је о ЈПП било речи у склопу семинара о свеукупном привредном развоју (ништа издвојено), а свега 2 испитаника (9%) било је на семинару о јавно приватном партнерству у организацији Министарства за економију и привредни развој. Да жеља и воља за упознавањем Закона о јавно приватном партнерству и концесијам постоји указује једногласан одговор свих испитаника на питање *Да ли сматрате да су таква саветовања потребна, корисна?*. Сви одговори су били позитивни са посебним додатком „изузетно неопходна“ на знатном броју упитника.

Графикон 25: Ставови испитаника по питању организовања семинара/саветовања на тему ЈПП.



Резултат анкеног истраживања

Све наведено упућује на закључак да на нивоу Златиборског региона, постоји позитивно мишљење о моделу сарадње заснованом на партнерском односу јавног и приватног сектора. Општи став је да простора за сарадњу има много, и у широком спектру делатности од инфраструктуре и инвестиција, преко развоја комуналних делатности, образовања и културних вредности, па до заштите животне средине и побољшања безбедности и сигурности. Јасно дефинисан правни и пословни оквир само је полазна основа за остваривање партнерстава, на коју се надовезује сложени процес његове имплементације и упознавања што већег броја како предстваника јавног тако и приватног сектора са његовим одредбама, предностима и могућностима.

Иако је јавно приватно партнерство постало веома популарно, не треба га прихватити као лек за све јавне и приватне изазове. Без сумње оно може донети значајне користи, али оне не могу бити постигнуте у сви околностима. Актуелна ситуација ставља туристички сектор под велики притисак. Финансијски сектор тежи да задржи релативно традиционалне стране у туристичкој делатности, да успори промене. Са друге стране чињеница је да се туристички сектор углавном састоји од малих и предузећа средње величине, који по мишљењу многих могу бити и јесу креативнији и агилнији на промене окружења. Међутим у савременим тржишним условим, више него икада, туристичке дестинације ако не могу да буду успешне, морају овладати партнерством да би одржале и развиле овај важан сектор.

Коначно, у разматрању процеса јавно приватног партнерства посебно треба истаћи значај локалне заједнице у процесу партнерства, као и корист од стабилног партнерства између јавног и приватног сектора која се огледа у следећем:

- побољшање имица дестинације,
- ширење тржишта,
- заштита ресурса културе и наслеђа,
- образовање и обука везани за радно место,
- увођење стандарда квалитета,
- унапређење путева, транспортне инфраструктуре и основних услуга,
- унапређивање јавног здравља, чистоће, безбедности, сигурности,

- смањење трговачких и инвестиционалних баријера и подршка јавним инвестицијама,
- већа конкурентност (WTO, 2006).

Било да учествује или не учествује формално у партнерству, локална заједница има одговорност да примени конзистентне политике и координације на терену, да би обезбедила да сви релевантни учесници у локалној заједници буду свесни значаја пројекта како би се понашали у складу са циљевима пртнерства. Укључивањем заједнице, туристички сектор остаје динамичан и консолидује бренд дестинације.

5. ПЕРСПЕКТИВЕ И ПРАВЦИ РАЗВОЈА ЈАВНО ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА У ЗЛАТИБОРСКОМ РЕГИОНУ

Јавно приватно партнерство је савремен облик повезивања јавног, приватног и трећег сектора који се све више развија, у свим областима и свим делатностима. Оно ће се развијати и у Републици Србији, тим пре, јер је веома значајно за развој туризма и реализацију Стратегије развоја туризма за период 2005 – 2015. Многе земље су као и ми још увек у првој фази развоја која подразумева дизајнирање политике и правног оквира који ће омогућити успешни јавно приватну сарадњу. Бити почетник у примени овог новог модела има и својих предности, а то пре свега значи могућност учења на грешкама оних који су овакав модел успешно имплементирали а таквих је много.

На основу досадашњих искустава, може се сматрати да су основни услови за успешна јавно приватна партнерства:

- поуздан правно регулативни оквир који штити интересе и имовинска права и омогућава законско извршење комерцијалних уговора
- државне агенције којима су додељења овлашћења за давање концесија и лиценци, било путем засебних закона о концесијама или других важећих закона или прописа,
- механизми за решавање спорова и потенцијалних сукоба интереса на економичан, правичан и изводљив начин.

Путем успешних партнерстава пружају се квалитетне услуге корисницима и држави уз знатно ниже трошкове него што би то био случај код јавних инвестиција и државе као пружаоца тих истих услуга. Одговарајући институционални оквир неопходан је ако се жели да јавно приватно партнерство успе. Изазови по овом питању су велики у Републици Србији, у којој је тржишна економија тек у настајању.

Политичка посвећеност и добро управљање су предуслов успеха јавно приватних партнерстава. Приватни сектор преузима велику обавезу ступањем у јавно приватно партнерство и он мора да зна да су политичари истински опредељени за укључивање приватних партнера. Неизвесност по овом питању може створити политички ризик, који не погодује доношењу дугорочних пословних одлука. Стога је важно јасно дефинисати надлежност и одговорност државе у јавно приватном партнерству. Одговарајући правни оквир може приватном сектору пружити сигурност да ће уговор бити поштован. У том смислу од великог је значаја усвојени Закон о јавно приватном партнерству и концесијама.

Јавно приватна партнерства захтевају развој експертизе у јавном сектору, при чему се мисли на читав спектар вештина неопходних за управљање програмом партнерства. Посебна пажња се мора посветити стицању вештина на нижим нивоима

власти, будући да је у многим земљама на њих пребачена надлежност за спровођење пројеката у области предложеним за јавно приватна партнерства.

Влада би морала да побољша поступак процене пројеката и утврђивање приоритета. Као прво и најважније, одлука о томе да ли да се уђе у пројекат, као и одређивање за традиционалне јавне инвестиције, или јавно приватно партнерство код реализације пројеката мора да се заснива на технички утемељеним поређењима по критеријуму односа цена и квалитета. Нарочито је важно избећи пристрастност у корист партнерства само зато што оно подразумева приватно финансирање и у неким случајевима доноси доток приход за државу.

Политика/прописи у област јавно приватног партнерства морају да садрже одредбе којима ће се на најмању меру свести изложеност приватних партнера институционалном ризику. Кључни елементи за сузбијање ризика да држава неће плаћати обавезе приватном партнеру укључују:

1. Приоритет плаћања уговорних обавез ЈПП у односу на друге врсте расхода, осим сервисирања дугова и уставом прописаних расхода,
2. дозвола приватним партнерима да средства која ће им убудуће бити плаћена у оквир уговора о јавно приватном партнерству дају као залог финансијским институцијама,
3. одобрење за одвајање средства из прихода за плаћање уговорних обавеза партнерства и
4. стварање старатељских фондова као гаранције плаћања уговорних обавеза јавно приватних партнерстава (Дамјановић, 2010).

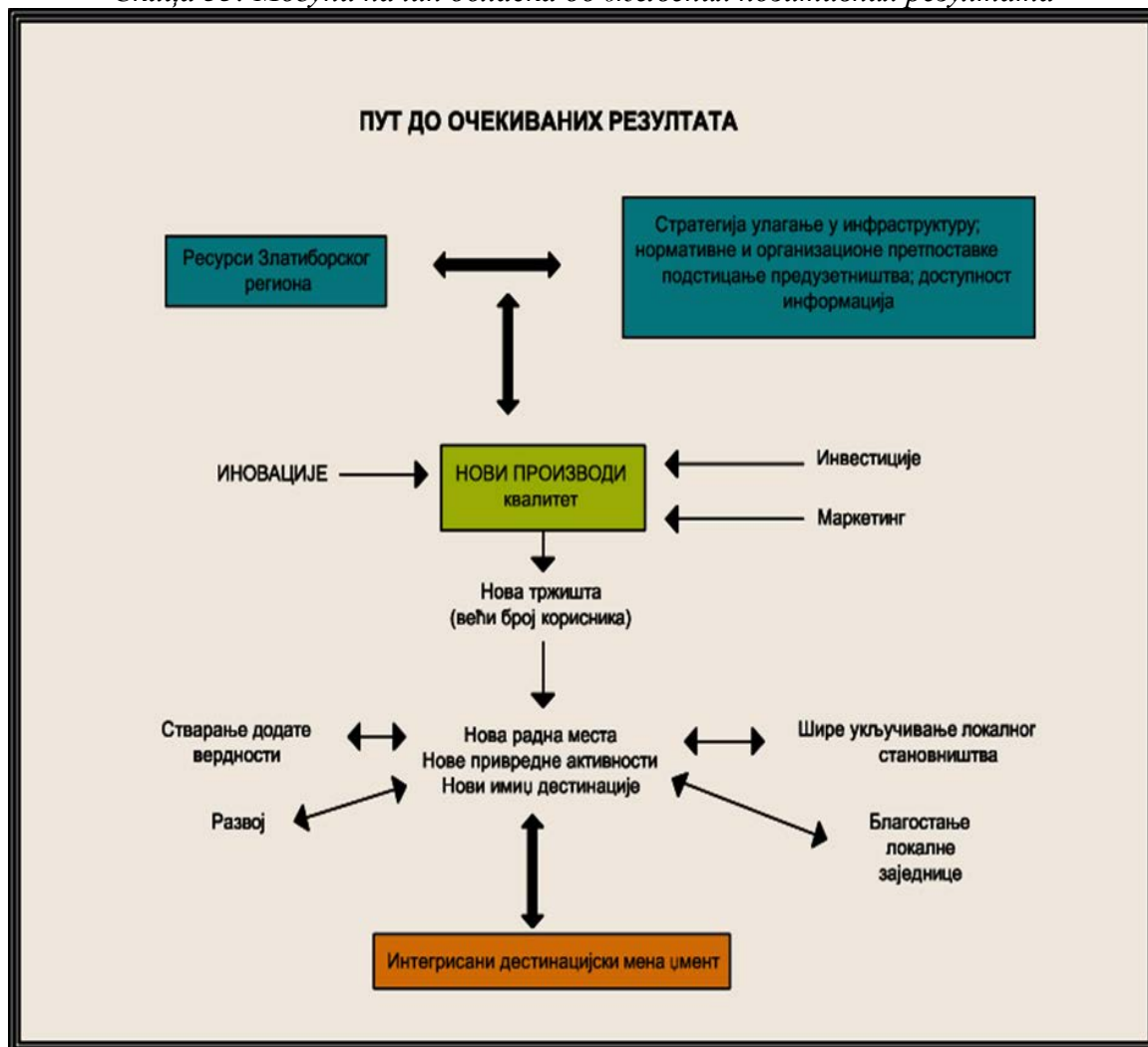
Свака од поменутих области сарадње на нивоу дестинације Златиборски регион, пружа велике могућности и оставља простора да у будућности са остварењем неких правних и регулаторних концепата модел јавног приватног партнерства буде заступљен као можда најбоље решење наведених проблема.

Процес изградње партнерства могуће је спровести кроз одређене фазе³⁸:

- Почетна фаза-појављује се идеја партнерства на састанци и дискусије о сарадњи, група заинтересованих људи почиње са разговором.
- Фаза орјентације- Одвојени пројекти за све partnere, чланови покушавају да схвате идеју партнерства и упознају partnere, односи су доста званични и плитки, можда постоје неке тематске групе.
- Фаза конфронтације мишљења- Почетак рада пројектних тимова, почетак заједничких акција, откривају се интереси азличитих група и око њих се преговар, главна мотивација је побољшање материјалног стања.
- Почетак сарадње- Интерна контрола и менаџмент група, пројектних тимова, подела посла међу партнерима, почетак заједничког планирања, почетак изградње структура и институција за партнерство, почетак утицаја на доносиоце одлукаовања партнерства је прихваћен од стране других, почетак изградње заједничке стратегије,
- Фаза сарадње- Сложени пројекти, дугорочно планирање, пуна институализација, јака саветодавна улога, у региону, јак утицај, редефинисање циљева,
- Крајња фаза- Крај партнерства услед остварења задатака или постизања циљева, избегавање конфликта, недостатак просторија за сарадњу.

³⁸ Kaminski, R., Kawatek, I.(2011): Процес изградње партнерства, фазе и главне карактеристике. Пољски рурални форум, „Leader pristup“, Златибор, Србија.

Скица 33: Могући начин доласка до жељених позитивних резултата



Извор: Прилагођено према Tranter et all, 2008.

У том контексту можемо закључити да наредни кораци у циљу унапређења и подстицања адекватне промоције треба да буду усмерени на:

1. Развој и примену регионалног маркетинг плана (*дестинациска менаџмент организација*) који почива на разумевању тржишта и партнерском односу приватног и јавног сектора. У досадашњем развоју туризма стратегија државе била је да формира Националну туристичку организацију, као и регионалне и локалне туристичке организације, најчешће као јавну службу са задацима у промотивној активности, са једне стране и координацији учесника на страни туристичке понуде, са друге стране. Искуства показују да је успех ових организација био везан само за део додељених послова тј. за промотивне активности, односно стварање позитивне слике о туристичкој дестинацији. Координативна функција Националне туристичке организације (као и регионалних и локалних) остала је у добром броју случајева занемарена. Глобализација која намеће потребу за пословањем на глобалном туристичком тржишту, као и својеврсно незадовољство укупним менаџментом на дестинацији, посебно на регионалном и локалном нивоу, утицали су на појаву бројних иницијатива да се креира, промовише и тржишту прода интегрисан туристички производ који би донео значајне економске и друге користи првенствено локалној заједници, а онда индиректно и држави. Брендирање неколико крупних дестинациских производа који могу бити прихваћени на све изборљивијем туристичком тржишту сматра се успехом. Ове иницијативе посебно су уочљиве на регионалном нивоу на коме се данас кроз

повезивање, партнерства и сарадњу креирају препознатљиви и тражени интегрисани дестинациски туристички производи.

2. Истраживање које обухвата испитивање ставова туриста о Региону, степен њиховог задовољства понудом, предлозима за унапређење. Регионална развојна агенција Златибор је у току лета 2010. године, у оквиру Програма развоја приватног сектора у југозападној Србији реализовала истраживање у области туризма међу туристима Златиборског региона. Добијени подаци коришћени су и у овом раду, али када је истраживање тржишта туризма у питању, услед динамике промена неопходан је континуитет у посматрању и праћењу трендова, захтева и очекивања туриста, о чему је раније било речи.

3. Инвентар туристичке понуде (тј. збир свих производа и услуга у туризму Златиборског региона), који индустрији омогућава поређење тражње и понуде и јасан увид у њихову усклађеност.

Да би се наведени недостаци отклонили **неопходно је обезбедити партнерство и утицај приватног сектора**, и то кроз:

1. Редеофинисање улоге туристичких организација. Омогућити осећај власништва и утицај у Локалним туристичким организацијама од стране приватног сектора. Да би приватни сектор стекао и имао осећај власништва над радом туристичких организација, потребно је на првом месту редеофинити њихову управљачку структуру. Треба омогућити представницима приватног сектора да буду део и/или да доносе одлуке када је у питању управљање туристичким организацијама. Јачање координационе улоге Регионалне привредне коморе, у циљу сензибилисања приватног сектора на иницијативе удружења води до артикулације заједничких интереса приватног сектора, њихове пријоритетизације и иницијатива за укључивање легитимних представника приватног сектора у рад Туристичких организација, што ће резултирати повећаним капацитетима ТО за плански и кохерентан развој туризма, који укључује иницијативе приватног сектора и чини га ефикаснијим. Регионална привредна комора са капацитетом да буде централна тачка удруживања приватног сектора и пружалаца адекватних услуга удружењима, јача њихову позицију преговарања и артикулише своју улогу јавног заговарања интереса приватног сектора у туризму. Коришћење функције преговарања и јавног заговарања резултираће повољним окружењем, и тиме ће помоћи превазилажењу навика да је „ривалитет“ јачи мотив од мотива за сарадњом. Удружења предузетника су основа за улазак представника у школске одборе, представника за планирање, управне одборе туристичких организација. И коначно формирање дестинациске менаџмент организације која представља „усклађену сарадњу свих туристичких и заинтересованих чинилаца у окружењу, која обухвата све фазе туристичког развојног циклуса: уравнотежену инвестициону политику, заштиту околине и културног блага (одрживи развој), продуктивно управљање, управљање људским ресурсима и образовање, испитивање тржишта, промоција и подршку пласмана (маркетинга), управљање и контролу квалитета (Total Quality Management) и коначно одговорност за што организованије одвијање прихвата туриста (incoming), као и садржај посета и одмора на одређеној дестинацији“ (Кланчанин, 2005).

2. Подизање капацитета туристичке организације за увођење функције истраживања и развоја у туристичке организације. Ова промена утицаће на позиционираност Туристичке организације у окружењу, преваходно стога што је континуирана анализа понуде и тражње основ за развој нових производа, сходно променама захтева посетилаца. Обука запослених у Туристичким организацијама за спровођење различитих истраживања (првенствено анализу тражње и понуде) и презентовање резултата представницима јавног сектора (канцеларијама локалног

економског развоја) и приватног сектора, довешће до каналисаних иницијатива ЛЕР канцеларија за креирање окружења погодног за инвестирање у туризам, унапређење туристичке понуде приватног сектора (унапређење постојећих и отварање нових предузећа у складу са импулсима тржишта) и простора за још дубљу партнерску сарадњу на свим нивоима и у свим областима. Све заједно довешће до већег броја доласка и ноћења туриста, креирању дохотка и нових радних места.

Маркетинг план треба да буде резултат консензуса заинтересованих страна о стратешкој промоцији регије, који води унапређењу постојећих и стварању нових предузећа у индустрији туризма, повећању броја туриста у регији, нових инвестиција, што води ка креирању нових радних места и дохотка у регији.

Људски капитал може представљати покретачку снагу развоја, само у случају постизања високе продуктивности, акумулираног искуства, знања и квалификација. До њих ћемо доћи на првом месту повезивањем јавног и приватног сектора у процесу како идентификације потреба за одређеним занимањем у туризму, тако релевантном промоцијом занимања у туризму у средњем стручном образовању, чиме се смањује и негативна селекција ученика средњих стручних школа. Креирањем људског капитала кроз промоцију занимања и рада школској популацији стварамо заинтересован и мотивисан радни кадар. Циљ нам је средње стручно образовање које одговара потребама тржишта, што можемо постићи укључивањем легетимних представника приватног сектора у школске одборе, унапређивањем праксе у школама, стандардизованим образовањем и усавршавањем на радном месту, увођењем система квалитета који ће омогућити континуирано праћење и унапређење услуга који воде до креирања квалитетне радне снаге.

На међународном нивоу велики је значај Европске уније која је све активнија када је подручје образовања у питању, кроз увођење нових информационих технологија у ЕУ учионице. Циљ Европске образовне иницијативе (European Education Initiative) убрзан улазак школа у информациско друштво коришћењем нових комуникационих мрежа и подстакнути коришћењем и повезивање тих мрежа. Успех иницијатива зависи од велике укључености представника јавног и приватног образовног мултимедијалног сектора и у партнерству јавног и приватног сектора. Пројекти ће користити средства из структурних фондова и специфичних фондова уније као што су Media 2, Info 2000, Socrates and Leonardo da Vinci. Партнерство јавног и приватног сектора биће одговорно за на пример усвајања прикладних средстава финансирања опреме, услуга и софтвера. Европска комисија настоји промовисати ЈПП партнерство за опремање и међусобно повезивање школа.

Политика Европске уније такође подвлачи значај јавно приватног партнерства у секторима као што су животна средина и саобраћај.

Пројекти везани за развој инфраструктуре представљају најраније примере партнерства јавног и приватног сектора, и као такви, због свега напред наведеног, најизвеснији су примери потенцијалне сарадње сектора и у Златиборском региону. Слична ситуација је и када је област инвестирања у питању. Тачније, и ако се утицај савремене економске кризе показао и у домену партнерства, кроз смањење укупног броја остварених партнерстава у последњих неколико година када је светска сцена у питању, код нас је ситуација нешто другачија. Непостојање прецизне правне регулативе, до сада, био је главни камен спотицања у остварењу сарадње јавног и приватног сектора. Јасним и прецизно дефинисаним правним оквиром велики број планираних пројеката сада ће бити и конкретизовани и међусекторска сарадња постаће носилац савременог туристичког развоја читавог региона.

Међутим, партнерство је више него пословни оквир. Започиње са озбиљним припремама, које претпостављају успостављање веза и односа, а за исказивање

предности у преговарањима потребно је време и руковођење да се све провери и потврди. Према случајевима који су се показали успешним, боље је да се на почетку не тражи много од партнерства. Градећи основу за поверење партнерство временом показује простор за прилагодљивост и касније промене.

Коначно целокупна анализа партнерства на нивоу Златиборског региона указује на чињеницу да се локална власт налази тек у почетном стадијуму процеса успостављања јавно приватног партнерства. Доношење правног и пословног оквира партнерства представља полазну основу ка будућој сарадњи ако се узме да недостаје целовито искуство у финансирању, структурирању и реализацији пројеката. Стога им је неопходана непосредна подршка ако се жели да оне предузму све оне задатке везане за тражњу потенцијалних партнера, преговарање и припрему уговора, и одржавање сваког партнерског односа.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Партнерство јавног и приватног сектора представља однос између појединца и група који карактерише узајамна сарадња и прихватање одговорности ради постизања заједничког одабраног циља, а деле ризик, одговорност, ресурсе, способности и користи.

Све више постаје јасно да једносекторски приступ друштвеном развоју више није довољан. Сиромаштво, неравномеран развој и угрожавање животне средине толико су велики проблеми да ниједан сектор није у стању сам да их реши – нема довољно капацитета, ресурса и коначно не може сам да сноси одговорност. С друге стране, сазрева свест да сви морају бити друштвено одговорни, а партнерство може бити један од начина на који пословни сектор може показати своју одговорност према заједници у којој послује.

Да би јавно приватно партнерство било успешно разни критеријуми морају бити задовољени. Постојећа регулаторна, правна и политичка околина представљају неопходну основу за одрживо укључивање приватног сектора. У том смислу од непроцењиве важности за развој и подстицање партнерства на нашим просторима је доношење Закона о јавно приватном партнерству којим се дефинишу и међусобно регулишу односи и улоге јавног и приватног сектора. Правни оквир је врло битан за уговарање и спровођење јавне набавке када је у питању инвестирање приватног сектора. Врло је важно увести одговарајуће механизме како би се смањила могућност за корупцију у било ком процесу набавке, јер се корупцијом смањује политичка прихватљивост и интерес многих приватних инвеститора.

Политичко окружење лошом политичком климом може створити баријере за почетак или одржавање јавно приватне сарадње. У циљу подстицања партнерства власти би требало да гарантују приватним партнерима да политички фактори неће довести до прекидања уговорног партнерства.

Овде свакако треба споменути и зазор од партнерства проистекао од лошег искуства из прошлости. Јавно приватно партнерство не мора на први поглед да изгледа као пожељно решење. Неуспели пионирски подухвати у нашој земљи не морају да значе да је овакав вид удруживања лош, на супрот треба их као такве схватити, разумети и усавршити по угледу на светска искуства и у складу са прихваћеном правном регулативом.

Ослањајући се на конкретан проблем развоја и унапређења туризма на простору Златиборског региона, и у том контексту утицај партнерства јавног и приватног сектора, могу се дефинисати следећи закључци:

1. Анализа природних и друштвених потенцијала на простору Златиборског региона указује на могућност и перспективу развоја туризма као водеће привредне делатности овог краја.

2. Развој туризма у складу са савременим тржишним трендовима, а по угледу на конкурентски сет, довео би до унапређења читаве области у свим њеним сегментима.

3. Иако је ово схватање дубоко прихваћено како од стране туристичких радника, тако и осталих учесника у организовању туризма, сиромашна држава и још осиромашенија локална самоуправа располажем са ограниченим средствима расположивим за унапређење туризма. Савремени туристички трендови намећу потребу за великим инвестицијама са развијеном инфраструктуром, образованим и оспособљеним кадром а све у контексту одрживог туризма и еколошки заштићене дестинације.

4. Управо у оваквим условима партнерство има свој пун значај и оправданост. Са једне стране имамо нашу државу и све оно што је њено власништво а спада у домен природних и антропогених туристичких вредности, и са друге стране приватни сектор који има новац, спремности и вољу да поменуте капацитете учини привлачним за туристе дајући им поред естерске и економску функцију.

5. Правци потенцијалне, могуће и неопходне сарадње су разнолики. Локалне туристичке организације врше маркетинг своје територије, регионалне туристичке организације за цео округ, док се парцијалном промоцијом бави приватни сектор углавном фокусиран на понуду сопственог производа. Сарадња туристичких организација и локалне управе са приватним сектором на нивоу туристичке дестинације у свету је уобичајена и одавно прихваћена пракса развојне политике. За планску промоцију туризма Златиборског региона неопходно је формирање дестинациске менаџмент организације.

6. Добро обучена радна снага је предуслов пружања квалитетних услуга у туризму. Усклађивање школског курикулума са потребама на тржишту оствариво је уз непрестану сарадњу приватног сектора и државних образовних институција на нивоу региона. Неопходно је посебан акценат ставити на перманентно образовање одраслих у духу и за потребе туризма.

7. Туристичка инфраструктура има кључну улогу у стављању природног фактора у функцију туристе и представља нужан услов формирања туристичког производ. Партиципација приватног сектора у финансирању, изградњи, менаџменту, власништву итд. има широке могућности, од обичних тржишних односа да потпуне приатизације. На територији региона у циљу афирмације туризма предстоји читав низ инфраструктурних подухвата који би били у функцији планираног развоја туристичког производа.

8. Орјентација Златиборског региона на одрживи развој туризма, захтева инвестирање у нове смештајне капацитете и реконструкцију постојећих, али и друге пратеће садржаје туристичке понуде уз уважавање стандарда изградње и опремање објеката највише категорије. Главни инвеститор у анализираним свеобухватним улагањима је приватни сектор с тим што не треба занемарити ни улогу јавног сектора посебно када је реч о пројектима за развој инфраструктуре. Кључ успешног будућег развоја свакако је њихова сарадња.

9. У средишту партнерских односа у домену очувања и заштите животне средине, је концепт који истиче коришћење технологија које нису штетне по околину, као и усклађивање акција уз уважавање глобализациских процеса заштите и очувања природе. Активно укључивање сва три сектора (јавног, приватног и цивилног) омогући ће реализацију зацртаних програма.

10. На основу извршене анализе на тему „Јавно приватно партнерство у туризму Златиборског региона“ потрђена је полазна хипотеза да су развој и размена искуства, идеја и капитала између јавног и приватног сектора предуслов развоја привреде и туризма Златиборског региона, и остваривања конкурентске предности туристичке дестинације Златиборски регион.

На основу извршене анализе и истраживања потврђене су и помоћне хипотезе:

11. Туризам је у будућности водећа грана у привредној структури Златиборског региона

12. Неопходан услов за развој туризма на простору Златиборског региона је његово стратешко планирање и управљање путем сарадње јавног и приватног сектора.

13. За Србију, а самим тим и Златиборски регион, од суштинске је важности доследно спровођење Закона о јавно-приватном партнерству који даје правни оквир јавно приватној сарадњи.

14. Облици, мотиви и актери јавно-приватног партнерства у великој мери ће утицати на правац и смер туристичког развоја Златиборске области.

15. Треба наставити континуирано праћење и истраживање развоја јавно приватног партнерства у Златиборском региону, као и мерење ефеката јавно приватног партнерства на развој туризма, али и привреде у целини.

ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ:

1. Abuyan, A.T. (1999): Historical Trends in Water and Wastewater financing and ---management. IP3, Washington.
2. Авелини, Хољевац, И., и сарадници, (2007): Јавно приватно партнерство-туризам, европска и светска искуства. Fintrade tours d.o.o. Ријека.
3. Anderson, E. W., Sullivan, M.W. (1993): The antecedents and consequence of consumer satisfaction. *Marketing Science*, 12(2), pp. 125-143.
4. Anderson, E. W., Fornell, C. (1994): A Customer Satisfaction Research Prospectus. In R.T. Rust and R.L.Oliver, *Service Quality: Thousand Oaks, CA, Sage Publication*
5. Андријевић, А., Грубор, А. (2007): Менаџмент догађаја. Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица.
6. Altinay, L., Paraskevas, A. (2008): *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Butterworth – Heinemann, UK.
7. Ар, Ј., Crompton, J. (1993): Residents strategies for responding to tourism impact. *Journal of Travel Research*, 32(1), 47-55.
8. Atkinson, A. (1998): Answering the eternal question: what does the customer want? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(2): 12-14.
9. Аћимовић, С., Џопалић, М. (2008): ППП модел као облик сарадње јавног и приватног сектора. *Montenegrin Journal of economics* N°.
10. Ахметовић – Томка, Д. (1990): Туризам у заштићеној природи. Нови Сад
11. Бајец Ј., Јоксимовић Љ. (2005): *Савремени привредни системи*. Економски факултет, Београд.
12. Baines, P., Fill, C., Page, K. (2008): *Marketing*. Oxford, University Press, New York.
13. Бајрамбашић, И. М. (2004): *Achievements in finance of infrastructure: Public and Private Partnership*. Private Finance Initiative, Графика Шаран, Сарајево.
14. Бакић, О., Черовић, С. (1989): *Стратегија сегментације тржишта*. Пословна политика, Београд.
15. Бакић, О. (2005): *Маркетинг менаџмент туристичке дестинације*. Чигоја штампа, Београд.
16. Бакић, О. (2008): *Маркетинг у туризму*. Факултет за услужни бизнис, Сремска Каменица.
17. Бакић, О., (2009): *Прилагођавање маркетинг менаџмента у туристичким дестинацијама у условима глобализације и кластеризације у туризму*, Економски факултет, Београд.
18. Barger, F., Brownell, J. (2000): *Organizational Behavior for the Hospitality Industry*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
19. Благојевић, С. (2006): *Транзиција у туристичкој привреди Србије 2000-2006*. часопис Туризам, Нови Сад.
20. Благојевић, С., Благојевић, А. (2010): *Истарживања у туризму*. Зборник радова Департмана за географију, туризам и хотелијерство бр. 39, Нови Сад.
21. Благојевић, С. (2010): *Туризам – економска основа и организациони систем*. Grafo-press, Нови Сад.
22. Блажевић, Б. (2007): *Туризам у господарском саставу*. факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија.
23. Business Partners for Development, (BPD), *Tri-sektor Partnership Result and Recommendations: „Putting partnering to work“*, (2002).
24. Buttler, R., Gill, I. (2000): *„A Stakeholder Approach to the Formation and Control of Public-private Partnerships“*. *International Journal of Public-Private Partnership*, Sheffield Business School, UK.

25. Васовић М. (1994): Утицај јавних радова на туризам и природу у нашим националним парковима. Завод за заштиту природе Србије, Посебна издања, број 14, Београд.
26. Влада Републике Хрватске, (2006): Смерница за примену уговорних облика јавно приватног партнерства (ЈПП), Народне новине бр. 78/06.
27. Вуконић, Б, Кеча, К. (2001): Туризам и развој: појам, начела, поступци, Економски факултет Загреб.
28. Вученовић, В, Лековић, Б. (2006): Менаџмент и филозофија и технологија. Želnid, Београд.
29. Goeldner, С., Ritchie, В. (2006): Tourism; Principles, philosophy, practices. John Willey & Sons, INC.
30. Garbarino, Е., Johnson, М. (1999): The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. Journal of Marketing, 63(2), pp.73-84.
31. Гавриловић-Гаговић, С., Петровић, П. (1997): Промоција и програм истраживања туристичког производа. Туризам, Нови Сад, бр. 1/1997, стр.52.
32. Getz, D. (2007): Events studies. Elsevier, London.
33. Giddens, G. (1999): The Third Way: The renewal of Social Democracy. Cambridge, Politiy Press.
34. Go, F. and Pine, R., (1995): Globalization Strategy in the Hotel Industr., international Thomson Business Press, London.
35. Goodwin, J., Cote, J. (2000): Consumer responses to service failures. Jurnal of Bussiness Research, 25(2), 63-149.
36. Commission of the European Communities, (2004): Green paper on public-private partnership and Community law on public contracts and concession, Brussels.
37. Група аутора, (1994): Проблеми и искуства националних паркова Србије и Црне Горе у обезбеђивању заштите природе и развоја туризма. Зборник радова са научног скупа "Заштита природе и туризам у националним парковима СР Југославије". Колашин, Посебно издање завода за заштиту природе, књига 14, Београд.
38. Група аутора, (1995): Екотуризам-принципи и модели. Министарство заштите животне средине, Агенција КОДА, Нови Сад.
39. Група аутора, (1998): Регионализација Србије. Српско географско друштво, Београд.
40. Група аутора, (2000): Одрживи и одговорни развој туризма у XXI веку. Туристичка организација Србије, Београд.
41. Gilbert, D., Powell Perry, J. and Widiјoso , S., (1998): A stady of the hotel industry's application of the internet as a relationshipmarketing tool. San Francisco.
42. Gulija, В. (2004): Јавно-приватно партнерство. Euroscope Bilten europskoga dokumentacijskog centra – додатак бр. 73/04.
43. Davidson, R.: Travel and Tourism in Europe. Longman, Harlow, UK
44. Дамјановић. Д., и сарадници, (2010): Партнерство јавног и приватног сектора: добра и лоша искуства у одабраним земљама у транзицији. Палго центар, Београд.
45. Димиријевић, М. (1996): Златибор у својим геолошким оквирима. Геологија Златибора, Геоинститут.
46. Динић, Ј. (1992): Проблеми туристичко географске оцене рељефа. Гласник Српског географског друштва, Београд.
47. Directorate General for Regional Policy, (2003): Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships
48. ДОО Путеви, Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.
49. ДОО Јединство, Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.

50. Драгутиновић, Д., и сарадници. (2006): Теорија привредног раста и развоја. Економски факултет, Београд.
51. Drucker, P.F. (1995): Иновације и предузетништво. Привредни преглед, Београд.
52. Drucker, P.F. (1995): Посткапиталистичко друштво. Грмеч, Београд.
53. Дукић, Д. (1978): Воде СР Србије. Српско географско друштво, Београд.
54. Дулчић, А. (1990): Проблем испод просечне ефективности инвестиција у угоститељству и туризму, међународни конгрес „Хотелска кућа“, Опатија.
55. Дулчић, А. (2001): Управљањем развојем туризма. МАТЕ, Загреб.
56. Дуран, Н., Пушица, С., Љујић, Љ. М. (2007): Водич кроз културно-историјску и природну баштину. Нова визија, Пријепоље.
57. Дуцић, В., Радовановић, М. (2005): Клима Србије. Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
58. Ђенић-Ајданић, С. (1994): Златибор из старог албума. Специјални завод Чигота.
59. Ђенић, М. (2003): Златиборски туризам кроз векове. Туристичка организација Златибор, 2003.
60. Ђуричић, М., и сарадници. (2009): Анализа незапослености и креирање политике запошљавања и активних мера запошљавања у Златиборском округу до 2017. године. Међуопштинско веће савеза самосталног синдиката за више општина Златиборског округа са седиштем у Ужицу, Ужице
61. Ђуричин, Д., Јованошевић, С. (2006): Менаџмент и стратегија. Економски факултет, Београд
62. Europe PPP report, 2009, 2010, 2011.
63. Ерић, Д., (2008): Увод у менаџмент, Економски факултет Београд, Чигота штампа, Београд
64. Еко фонд Општине, Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.
65. Завод за јавно здравље, Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.
66. Закон о туризму, Службени гласник бр. 35/94, 38/94,48/99
67. Закон о јавно приватном партнерству и концесијама, Службени гласник РС, бр 88/2011.
68. Зборник радова Института за географију (1989): Универзитет у Новом Саду, Природно математички факултет, Институт за географију.
69. Зборник "Хотелска кућа", разна издања из више година
70. Ивановић, М. (2009): Културно наслеђе у туризму југозападне Србије. Задужбина Андрејевић, Београд
71. Игњић, С. (1997): Манастр Рача. Културно-просветна заједница Ужице, Ужице
72. Извештаји и матерјали Туристичких организација у Ужицу, Чајетини-Златибор, Прибоју, Пријепољу, Ивањици, Ариљу, Бајиној Башти, Косјерићу, Пожеги и Новој Вароши – Златару, за период 2005-2010.године.
73. Илић, Ј., Станковић, С. (2006): Географски положај Таре као фактор развоја туризма. Туристичка валоризација планине Таре, Зборник радова, САНУ и СТЦ Бајина Башта, Београд, стр. 53-56
74. Јавно предузеће-Аеродром Поникве, Ужице: Интерна документација за 2010.годину.
75. Јавно предузеће-Скијалишта Србије, Интерна документација за период од 2005 до 2010. године.
76. Јеринић, Ј., Маринковић, Н., Милошевић, В. (2007): Студија о могућностима за међусекторско партнерство у Србији. Смартколектив, Београд.

77. Јегдић, В., (2010): Међусекторска партнерства и одрживи развој туризма. Факултет за спорт и туризам, Нови Сад.
78. Јегдић, В., Марковић, Д.,: Успостављање међусекторских партнерстава, Оквир за јачање конкурентности Србије. Маркетинг, Економски факултет, Београд.
79. Јовић, М. (1995): Еколошка димензија савременог маркетинга. Маркетинг, Београд.
80. Јовичић, Д. (1997): Развој туризма и заштита природе у националним парковима. Веларта, Београд.
81. Јовичић, Ж. (2002): Туризам Србије. НИП „Туристичка штампа”, Београд.
82. Јовичић, Д., Ивановић, В. (2006): Туризам и простор. Тон Плус, Београд.
83. Јуричић, Д. (2011): Основе јавно-приватног партнерства и пројектног финансирања. PRIF, Загреб.
84. Казаревић, Р. (1996): Пећине и јаме Златибора. Геологија Златибора, Геоинститут.
85. Kaminski, R., Kawatek, I.(2011): Процес изградње партнерства, фазе и главне карактеристике. Пољски рурални форум, „Leader pristup“, Златибор, Србија.
86. Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, measuring and managing consumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 59(1), pp.35-50.
87. Keller, K.L. (2001): Building customer-based brand equity. *Marketing Menagment* 10(2), 14-19.
88. Kirk, D. (1995): Enviromental menagment in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Menagment*, 7(6), 3-8.
89. Klančnik, R.V.,(2005): Да ли је ДМО једно од решења за Србију?.Туристички преглед.
90. Кматаина, М. (1996): Хидролошке одлике Златибора. Геологија Златибора, Геоинститут.
91. Косар, Љ. (2002): Хотелијерство, туризам и пракса, ВХШ, Београд.
92. Копривица, М. (2008): Менаџмент догађаја. Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад.
93. Kotler, P., Keller, K. (2006): *Marketing Menagment*. Pearson Education, New Jersey.
94. Kotler, F. (1989): Управљање маркетингом. Информатор, Загреб.
95. Lew, A., Hall, M., Dallen, T. (2008); *World Geography of Travel and Tourism*. Corporate drive, Burlington, USA.
96. Љубојевић, П. (2001): Маркетинг и менаџмент услуга, Београд.
97. Магаш, Д. (1997): Туристичка дестинација. Свеучилиште у Риједи, Хотелски факултет Опатија
98. Магаш, Д. (2003): Менаџмент туристичке организације и дестинације. Факултет за хотелски и туристички менаџмент, Свеучилиште у Риједи.
99. Магаш, Д. (2008): Дестинациски менаџмент- модели и технике. Факултет за хотелски и туристички менаџмент, Свеучилиште у Риједи.
100. Мајсторовић, Г. (2002): Златибор- културно туристички водич. Бранмил, Београд.
101. Marino, A. (1999): *Public and Private Sector Partnership in the Tourism Sector: Some of the Italian and Spanish Experiences*, Public and Private Sector Partnerships: Furthering Development, Sheffield Hallam University Press.
102. Марић, Р. (1999): Савремене тенденције у међународном туризму. Туризам, Нови Сад, бр. 3/1999.
103. Марић, Г. (2006): Управљање пословним процесима. Школска књига, Загреб.
104. Марковић, З. (1995): Река Ћетиња, макрозообентос у оцени квалитета воде. Министарство за заштиту животне средине републике Србије, Ужице.

105. Марковић, З. (1998): Извори у брдско-планинском подручју Србије, Београд
106. Маркоски, Д. (1981): Могућност туристичке валоризације положаја и рељефа планине Таре. Галасник Српског геогрфског друштва, свеска LXI, број 2, Београд.
107. Марсенић, Д. (1995): Економика Југославије. Савремена администрација, Београд.
108. Mason, P. (2008): Tourism Impact, Planing and Managment. Uniersity of Bedfordshire, UK.
109. Мастер плана развоја туризма са пословним планом за планину Тару и њено окружење, Horwat consulting Zagreb, 2007.
110. Mathieson, A.,Wall,G. (1992): Tourisam: social, economic and physica impact. Harlow, Longman
111. Маџар, Ј. (1997): Приватизација. Београд.
112. Мијатовић, М. (2007): Јавно приватно партнерство, Hrvatska pravna revija, бр. 3/07.
113. Милановић, Б., : Сарадња јавног и прриватног сектора у урбаном развоју града. Урбанистички завод, Београд.
114. Миливојевић, М. (1996): Хидрогеотермални системи, Геологија Златибора. Геоинститут.
115. Милеуснић, С. (1995): Водич кроз манастире Србије. Туристичка штампа, Београд
116. Мисаиловић, И. (1999): Развој туризма на планини Тари. Географски институт Јован Цвијић САНУ, Посебно издање, књига 56, Геогрфска студија и реконструкција Србије, књига III, Београд.
117. Митровић, Г. (2002): Архитектонско наслеђе у Пријеполу и Новој Вароши. Милешевски записи, Зборник радова, Пријеполје, стр. 175-186.
118. Montanheiro, L. (2000): „The Economic Aspect within the Enabling Mix of Public-Private Partnership“. Public and Private Sector Partnership: the Enabling Mix , Sheffield Hallam University, Sheffield.
119. Moutinho, L. (2000): Strategic Managment in Tourism. CABI Publishing, Wallingford.
120. Montinho, L. (2005): Стратешки менаџмент у туризму. Masmedia.
121. Народна банка Србије: извештаји из годишњих рачуна о пословању туристичких предузећа Златиборског региона.
122. Национална служба за запошљавање, Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.
123. Николић, С. (1994): Међудејство природе и развоја туризма на националним парковима. Зборник радова „Заштита природе и туризам“, Завод за заштиту природе Србије, бр.14, Београд.
124. Николић С. (1998): Природа и туризам Србије. Еко центар и завод за заштиту природе Србије, Београд.
125. Одељење министарства просвет, Школска управа Ужице: Интерна документација за период 2005-2010.године.
126. Орловић, В., Остојић, Д. (2001): Откривање Таре. Завод за заштиту природе Србије, Београд
127. Пауновић, Б., (2005): Пословни план, водич за израду. Економски факултет, Београд.
128. Перић, Ј., Зримић, Н. (2002): Public and Private Sector Partnerships: Cooperation For, Public Utilities Companies, Enterprises in Transition Fakulity Of Economics.
129. Перић, Ј., Цетински, В. (2005): Стратегијско управљање развојем туризма. Fintrade, d.o.o. Rijeka.

130. Перић Ј., Драгићевић Д. (2006): Партнерство јавног и приватног сектор. Fintrade tours d.o.o. Ријека.
131. Перић, М., Никшић, М. (2007): PPP in Croatian tourism: chance for croatian family hotels. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 651-664, Опатја.
132. Перић, М. (2010): Publik private partnerships in tourism – possible problems and dilemmas establishment of partnership. *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceedings*,
133. Перић, М. Цетински, В. (2010): Publik and privat sector synergy in tourism and partnership model. *Management of the Produkt Life Cycle and Competitiveness on the Tourist Market*.
134. Петровић, П. (2007): Туризам и пословна дипломатија. Чигоја штампа, Београд.
135. Плавша, Ј. (2007): Спортско-рекреативни туризам. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
136. Познановић, Р. (1989): Обичаји и фолклор Ужица и околине. *Историја Титовог Ужица (до 1918), Зборник радова, Историјски институт Београд, Титово Ужице, стр. 817-844*
137. Познановић, Р. (1996): Бела црква каранска. Културно-просветна заједница Ужице, Ужице
138. Познановић, Р. (2006): Пругом преко шаргана. Графичар, Ужице
139. Попеску, Ј. (2008): Менаџмент туристичке дестинације. Универзитет Сингидунум, факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
140. Поповић, М. (1995): Ужички град. Историјски архив, Ужице
141. Porter, M. (1985): *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
142. Пословни (Мастер) план туристичке дестинације Златибор-Златар, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2007.
143. Програм развоја Општине Ужице 2008-2015.
144. Просторни план Републике Србије, Планска и аналитичко-документациона основа, Службени гласник, Београд, 1996.
145. Phillips, P.A., Moutinho, L. (1998): *Strategic planning Systems in Hospitality and Tourism*. CAB International, Wallingford, UK.
146. Ршумовић, Р. (1991): Златибор- географска студија. САНУ.
147. Радојичић, Т. (2011): Финансиско пословање у туризму и хотелијерству. Универзитет Сингидунум, Београд.
148. Регионална развојна агенција Златибор, Ужице: *Интерна документација за период 2005-2010.године*.
149. Регионални центар за стручно образовање запослених у просвети, Ужице: *Интерна документација за период 2005-2010.године*.
150. Ренко, Н., Павичић, Ј. (1996): *Benchmarking и могућности његове примене*. RRIF, br. 8.
151. Републички завод за статистику, *Статистички годишњак Србије, за одговарајуће године*, Београд.
152. Републички завод за заштиту природе (2006): Увац, специјални резерват природе –фаунистички резерват. Предлог за заштиту, Београд
153. Robinson, S., Coulter, M. (2005): *Menagment*. Pearson Education, New Jersey.
154. Ромелић, Ј. (2008): Туристичке регије Србије. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
155. Росић, Р. (1991): Сеоски занати и делатности на Златибору у прошлости и данас. Ужички зборник бр.20.

156. Росић, И., Веселиновић, П.Ђ. (2003): Развој у условима транзиције. Економика предузећа, бр.3-4, Београд.
157. Симић, В., Ћосић, В. (2005): Бициклизам-планина Златибор. Туристичка организација Србије.
158. Smartkolektiv, (2007): Студија о могућностима за међусекторска партнерства у Србији,.
159. Средојевић, Г.С. (2011): Јавно-приватно партнерство , Архипелаг, Београд.
160. Станковић, М.С. (2000): Туристичка географија. Географски факултет, Београд.
161. Станковић, М.С. (2000): Језера Србије. Лимнолошка монографија, Српско географско друштво, Београд
162. Стипановић, К. (2006): Концепција и пословна политика. Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Свечилиште у Риједи.
163. Стипић, Ј. (2006): Јавно-приватно партнерство у Европској унији-брже и више за исте паре. Привредни вјесник,
164. Стојановић, В. (2004): Одрживи развој и туризам животне средине. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
165. Стратегија развоја туризма у Републици Србији, Министарство туризма Републике Србије, Београд, 1999.
166. Стратегија социо-економског развоја Златиборске Области 2011-2015, Ужице, 2010.
167. Стратегија развоја Општине Пријепоље 2011- 2015.
168. Стратегија одрживог развоја Општине Прибој 2007- 2012.
169. Стратегија одрживог развоја Општине Чајетина 2010- 2020.
170. Стратегија одрживог развоја Општине Нова Варош 2010- 2020.
171. Стратегија одрживог развоја Општине Сјеница 2010- 2020.
172. Стратегија економског развоја Општине Ариље 2007 – 2015. Године
173. Стратегија економског развоја Општине Косјерић 2010 – 2014
174. Суботић, С. (1984): Организација и политика туризма. Универзитет у Београду, Графички центар издавача, Београд.
175. Томић, Е. (2008): Менаџмент у туризму. приручник, Факултет за услужни бизнис , Сремска Каменица.
176. Томић, Е. (2008): Селективни облици туризма. Факултет за услужни бизнис , Сремска Каменица.
177. Тошић, Д. (2000): Географска енциклопедија насеља Србије. књига IV, Географски факултет, Београд.
178. Tranter, J., Hill, T., Parker, J. (2008): Revenue Menagment for Hospitality Industry. Pearson Education Canada.
179. Trout, J, (2006): A Genie s Wisdom, John Willey & Sons, Inc. Hoboker, New Jersey.
180. Туристичка агенција „Амиго травел“, Ужице,: Интерна документација.
181. Унковић, С., Зечевић, Б. (2007): Економика туризма. Центар за издавачку делатност економског факултета, Београд.
182. Фридрих, Р. (1987): Златиборска брвнара и музеј народног градитељства "Старо село" у Сирогојну. Републички завод за заштиту споменика културе, Београд
183. Friedman, M. (1962): Capitalism and Freedom. Universitet of Chicago Press.
184. Хамовић, В. (2004): Квалитет услуга и заштита потрошача у туризму. Бесједа, Вања Лука
185. Harris, P.J., Brown, J.B.: Research and development in hospitality accounting and financial management. International Journal of Hospitality Management 1 (2)

186. Хаџић, О. (2005): Карактеристике туристичког производа у културном туризму и маркетиншке импликације. Часопис Туризам бр. 9, Департман за географију, туризам и хотелијерство, ПМФ, Нови сад, стр. 15-20
187. Хаџић, О. (2005): Културни туризам. Природно математички факултет, Департман за географију, хотелијерство и туризам, Нови Сад.
188. Хаџић, О. (2008): Управљање одрживим развојем културног туризма у Новором Саду. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотрлијерство, Нови Сад.
189. Hood, D. (2006): PPP in England and Wels, Skotland and Northern Ireland, u A Practical Guide to PPP in Europe, City & Financial Publishing, Bitton, M
190. Carrol, S. (1996): Managerial work in the future. Futures Organisations, Lexington Books.
191. Carter, S. (1996): Small business marketing. International Encyklopedia of Business and Managment, Thomson Learning, London.
192. Cooper, C., et all. (2008): Tourisam. Pearson Education, England.
193. Cooper, C., Hall, M., (2008): Contemporary Tourisam. Elsevier, Great Britan.
194. Cronin, J., Brady, M., Hult, G., (2000); Measuring service quality, Jurnal of Marketing, 56(3), pp. 56-65.
195. Chavis, T., Clark, S., Ross, D. (2007): Travel and Tourism Marketing. Thomson Higher Education, England.
196. Церовић, Б. (2003): Економика транзиције. Економски факултет, Београд.
197. Цицварић, А. (1990): Економика туризма. Загреб.
198. Чачић, К. (1995): Франшизинг у пословању међународних хотелских ланаца, Туристичко пословање, Београд.
199. Чачић, К. (1998): Пословање предузећа у туризму. Економски факултет, Београд.
200. Чачић, К. (2003): Менаџмент предузећа у туризму. Економски факултет, Београд.
201. Черовић, С. (2002): Стратегиски менаџмент туристичке привреде Србије. Зелнид, Београд.
202. Черовић, С. (2003): Менаџмент у туризму. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
203. Черовић, С. (2007): Истраживање туристичког тржишта. Природно математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад
204. Чомић, Ђ., Пјевач. (1997): Туристичка географија. Савезни центар за унапређење хотелијерства- угоститељства, Београд.
205. Штегић, С., Тодоровић, А. (1995): Туристичке потребе и понашања. Амир, Београд
206. Штегић, С. (2007): Посебни облици туризма. Форма Б, Београд.
207. Штегић, С., Шимчевић, Д. (2008): Менаџмент туристичке дестинације. Форма Б, Београд
208. Yescombe, E. R. (2010): Јавно приватна партнерства, начела политике и финансирања. Мате, Загреб.
209. WTO студије, (2006): Сарадња и партнерство у туризму. Туристички преглед, Београд, I део.
210. WTO студије, (2006): Сарадња и партнерство у туризму. Туристички преглед, Београд, II део.
211. WTO студије, (2006): Сарадња и партнерство у туризму. Туристички преглед, Београд, III део.
212. WTO студије, (2006): Партнерство у функцији јачања конкурентности у туризму. Туристички преглед, Београд, III део

Интернет адресе:

- www.ariqe.org.rs (датум приступа 17.08. 2011.)
- www.bajinabasta.com(датум приступа 17.08. 2011)
- www.cigota.co.rs (датум приступа 12.08. 2011.)
- www.gradpozega.com (датум приступа 17.08. 2011.)
- www.hoteli-srbije.co.rs/planine/zlatibor (датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hoteli-srbije.co.rs/sjenica (датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hotelitara.com (датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hotellim.co.rs(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hotelolimp.com(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hotelpozega.com(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.hotel-president.biz(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.jugopetrol.co.rs(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.kosjeric.co.rs(датум приступа 17.08. 2011.)
- www.kosjeric-online.com(датум приступа 22.08. 2011.)
- www.manastirmileseva.com(датум приступа 22.08. 2011.)
- www.mecavnik.info(датум приступа 22.08. 2011.)
- www.mlinarevsan.com(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.monazlatibor.com(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.novavaros.com(датум приступа 17.08. 2011.)
- www.novavizija.com(датум приступа 17.08. 2011.)
- www.palisad.rs(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.prijepoqeonline.com(датум приступа 22.08. 2011.)
- www.recreatours.co.rs/zlatar(датум приступа 12.08. 2011.)
- www.rpk-uzice.co.rs(датум приступа 16.09. 2011.)
- www.sarganskaosmica.com(датум приступа 10.08. 2011.)
- www.sjenica.com(датум приступа 18.08. 2011.)
- www.topoz.co.rs(датум приступа 18.08. 2011.)
- www.topriboj.org(датум приступа 18.08. 2011.)
- www.turistvodic.info/pom/346eng%20uvac.htm(датум приступа 10.08. 2011.)
- www.turizamprijepoqe.org.rs(датум приступа 10.08. 2011.)
- www.kosjeric.org.rs(датум приступа 10.08. 2011.)
- www.uzice.org.rs/uvac(датум приступа 10.08. 2011.)
- www.zapadnasrbija.org(датум приступа 05.08. 2011.)
- www.zlakusa.com(датум приступа 05.08. 2011.)
- www.zlatar.org.rs(датум приступа 13.09. 2011.)
- www.zlatibor.org/hoteli(датум приступа 25.08. 2011.)

ПРИЛОЗИ:

ПРИЛОГ БР. 1:

АНКЕТА

Молимо Вас да попуните анкетни листић тако што ћете након уводног дела о начину доласка и обавештености о дестинацији (1 део), дати оцену пружених смештајних услуга (2 део), те вашу перцепцију туристичке дестинације (3 део). Анкета је потпуно анонимна и користиће се искључиво у сврхе научно истраживачког рада.

Пол: М Ж

Године старости:

20 – 30

30 – 40

40 – 50

више од 50

Одакле долазите ?(град, држава)

Начин доласка у дестинацију?

аутомобил аутобус воз остало

Начин куповине туристичког аранжмана?

Туристичка агенција Препорука пријатеља
интернет (адреса сајта) _____

препорука лекара
претходно искуство

Да ли сте први пут у дестинацији, ако не наведите колико пута сте већ били?

_____ -

3. ДЕО

Питања	Заокружите жељену оцену				
Како бисте оценили природу и окружење дестинације?	1	2	3	4	5
Богатство дестинације по питању културни вредности и садржаја	1	2	3	4	5
Оцена по питању удобности у дестинацији	1	2	3	4	5
Ваша оцена по питању уређености простора?	1	2	3	4	5
Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај	1	2	3	4	5
Оцените доступност туристичких излета	1	2	3	4	5
Оцените туристичку сигнализацију	1	2	3	4	5
Оцените степен чистоће дестинације	1	2	3	4	5
Ваше мишљење о гостољубивости локалног становништва	1	2	3	4	5
Да ли дестинација пружа сигурност боравка туриста?	1	2	3	4	5

Да ли бисте поново посетили дестнацију?

ДА НЕ МОЖДА

Да ли бисте дестинацију препоручили својим пријатељима?

ДА НЕ МОЖДА

ПРИЛОГ БР. 2

Важнија остварена и потенцијална јавно-приватна партнерства на територији Златиборског региона

СТАТУС	СЕКТОР	ДЕТАЉИ
завршен	Маркетинг /промоција	Каталог „Посетите западну Србију“; Партнери: „Амиго травел“ туристичка агенција из Ужица и РРА Златибор.
завршен	Инфраструктура/ Инвестиције	Етно село „Вранеша“- Нова Варош, Партнери: Држава Србија кроз Национални инвестициони план и предузеће „Етно поинт“
у поступку понуде	Инфраструктура/ Инвестиције	Изградња и одражавање гондоле на реалцији Обудојевица (центар Златиборе)-Торник
у поступку понуде	Инфраструктура	Гасовод на територији општине Чајетина, потенцијални партнери: Општина Чајетина-„Јединство“ Ужице
у поступку понуде	Инфраструктура/ Инвестиције	Обнова и пуштање у саобраћај аеродрома Поникве у власништву град Ужице
у поступку понуде	Инфраструктура/ инвестиције	Ревитализација Ски центар Жари –Општина Сјеница
планирано	Инфраструктура	Изградња санитарне депоније „Бањица“ планиране за 4 општине региона
планирано	Инфраструктура	Изградња аутобуске станице на Златибору. Потенцијални партнери: Општина Чајетина-власник земљишта на коме је Генералним урбанистичким планом општине планирана аутобуска станица.
планирано	Инфраструктура	Крак ауто-пута ка Јадрану
планирано	Инфраструктура/ инвестиције	Проширење ски стазе Торник, власник Скијалишта Србије.

ПРИЛОГ БР. 3:

КАЛЕНДАР МАНИФЕСТАЦИЈА У РЕГИОНУ

	ВРЕМЕ ОДРЖАВАЊА	НАЗИВ МАНИФЕСТАЦИЈЕ	КАРАКТЕР МАНИФЕСТАЦИЈЕ	МЕСТО ОДРЖАВАЊА
ЈАНУАР	09. јануар	Дан општине Пријепоље	Свечаност	Пријепоље
	Јануар	Сусрети села	Туристички	Бајина Башта
	Јануар	Филмски фестивал "Кустендорф"	Уметнички	Мокра Гора Ужице
	Јануар	Сајам сувомеснатих производа	Пољопривредни	Мачкат - Чајетина
	20. јануар	Дан општине Прибој	Свечаност	Прибој
	Јануар	Светосавски бал	Свечаност	Ужице
ФЕБРУАР	За време зимског школског распуста (јануар-фебруар)	Ариљске зимске радости	Забавно-спортски	Ариље, Дивчибаре, Златибор
	Фебруар	Ноћни слалом	Спортско-рекреативни	Златар - Нова Варош
	Фебруар	Златарска хајка на вука	Ловачки	Златар - Нова Варош
	Фебруар	Зимски фестивал дечије рекреације	Спортско-рекреативни	Тара - Бајина Башта
МАРТ	Фебруар-март	Сабор ловаца Србије и хајка на вука	Ловачки	Златибор - Чајетина
	06, 07 и 08. март	Квалификације за Европско првенство у рукомету - кадеткиње	Спортско-рекреативни	Пожега
	07. март	Дан општине Косјерић	Свечаност	Косјерић
	20. и 21. марта	Дечији позоришни фестивал	Такмичарско-забавни	Ариље (Сала Соколског дома)
	Март	Лимске вечери дечје поезије	Уметнички	Прибој
	Крај марта	Дечији музички фестивал "Љубав, наша је планета"	Уметнички	Ужице
АПРИЛ	Април	Сајам домаће ракије	Пољопривредни	Шљивица - Чајетина
	Април	Књижевни сусрети "На пола пута"	Уметнички	Ужице
	Црквени празник Цвети	Сајам меда	Изложбеног	Ариље (Главна улица)
	Црквени празник Велики петак	Фарбање ускршњих јаја	Такмичарско-едукативни (дечијаманифестација)	Ариље (Главна улица-сала Соколског дома)

	Април	Општа смотра рецитатора	Уметнички	Прибој
	Април	Међурепублички фестивал дечјег драмског стваралаштва	Уметнички	Прибој
	Крај априла	Искон	Уметнички	Пожега
МАЈ	01. мај	"Комаранске копије"	Уметнички	Комарани - Пријепоље
	01. мај	Понорац	Спортско - рекреативни	Сјеница
	08. мај	Јавна трибина "У бизнис како, сазнајте лако!"	Предузетнички - едукативни	Ужице
	Мај	Дечији фестивал "Деца међу нарцисима"	Уметнички	Чајетина
	09. мај	Међународни тамбурашки фестивал	Уметнички	Ужице
	Мај	Такмичење орача	Пољопривредни	Нова Варош
	28. мај	Дана општине Ариље	Свечаност	Ариље
	28. и 29. мај	Златне руке		Нова Варош
	крај маја	Блуес анд роцк фестивал "Ин Њирес"	Уметнички	Ужице
	Крај маја	Традиционална "Лимска регата"	Спортски	Плав - Беране - Бијело Поље - Пријепоље
	Крај маја	"Мајски дани културе Ариље"	Уметнички	Ариље
	Крај маја	Меморијални куп у параглајдингу "Драгослав Дивац"	Спортски	Пријепоље
	Мај-октобар	Сплаварење Лимом	Спортско - рекреативни	Прибој
ЈУН	Мај-август	Графичко-уметничко бијенале "Сува игла"	Ликовни	Ужице, градска галерија
	04. -07. јун	Туристичко спортски сусрети	Спортско-рекреативни	Нова Варош
	Јун	Сеоски вишебој	Спортски	Јабланица - Чајетина
	20. јун	Сабор српске омладине на Јавору		Нова Варош
	Јун	Пољопривредни сајам	Пољопривредни	Сјеница
	Јун	Колонија скулптуре	Уметнички	Златибор
	28. јун	"Видовдански сабор"	Народно стваралаштво	Крајчиновићи - Прибој
	Јун	Завичајни дани Мокре горе	Народно стваралаштво	Мокра Гора
	26. - 28. јун	Дани младице	Риболовачки	Бајина Башта

	28. јун	Сеоска олимпијада	Спортски	Нова Варош
	30. јун	Дан општине Чајетина	Свечаност	Чајетина
	Крај јуна	"Мото сусрети ЕРЕ"	Спортско-рекреативни	Ужице
	Јун-август	Ужичко лето	Спортско-рекреативни	Ужице
	Јун-август	Лето на Ђетинји	Спортско-рекреативни	Ужице
ЈУЛ	Почетак јула	"Песме и игре у Злакуси" "Злакуса у песми и игри"	Народно стваралаштво	Злакуса - Ужице
	04. јул	Избор за најлепше обучену девојку у народној ношњи		Житњиће - Сјеница
	06. - 07. јул	Иванјдански дани и вашар	Народно стваралаштво	Тара - Бајина Башта
	10, 11. и 12. јул	"Чобански дани"	Народно стваралаштво	Косјерић
	Јул	Еколошко-рекреативни камп "Перућац"	Спортски	Бајина Башта
	16, 17. и 18. јул	Дринска регата "Путевима дринских сплавара"	Спортско-рекреативни	Бајина Башта
	Друга половина јула	Сабор трубача и смотра народног стваралаштва	Уметнички	Златибор - Чајетина
	Јул	Скокови са старог железничког моста	Спортски	Ужице
	Јул	Камп екстремних спортова	Спортско-рекреативни	Сопотница - Пријепоље
	Јул	Дани Боровнице	Пољопривредни	Јелова гора - Ужице
	Јул	Фестивал народне музике "Златиборска песма"	Музички	Златибор
	25. јул	Дан општине Бајина Башта	Свечаност	Бајина Башта
	27. јул	Дан општине Пожега	Свечаност	Пожега
	Крај јула	Скокови у воду Меморијал "Паја Порежице"	Спортски	Велика Жупа - Пријепоље
	Крај јула	Етно сајам "Традицијом до будућности"	Народно стваралаштво	Златибор - Чајетина
АВГУСТ	31. Јул, 1. и 2. август	"Илиндански дани"	Народно стваралаштво	Прибојска Бања - Прибој
	Јул-август	Мостови Балкана (Сопотнички извори)	Уметнички	Пријепоље
	Јул-август	Дарови златног бора	Уметнички	Златибор
	Почетак августа	"Лимски дарови"	Народно стваралаштво	Пријепоље
	Почетак августа	Међународни Арт камп	Уметнички	Косјерић
	Август	Културно лето Трипкова	Туристички	Трипкова

АВГУСТ	Август	"Улични фестивал комедије"	Уметнички	Чајетина
	Август	Сиријада и изложба меда на Златару	Пољопривредни	Божећићи - Нова Варош
	Август	Златарски куп	Спортско-рекреативни	Нова Варош
	Август	Регата Увачким језером - Радоњским и Увачким	Спортско-рекреативни	Нова Варош
	Трећи викенд августа	"Међурејублички рафтинг Лимом"	Спортско-рекреативни	Прибој-Рудо
	Август	"Међународна колонија ументичке керамике Злакуса"	Уметнички	Злакуса - Ужице
	Август	"Међународна изложба паса"	Спортски	Ужице
	Август	Ликовна колонија у Трнави	Уметнички	Трнава - Златибор
	16. и 17. август	"Јесен у Злакуси"	Народно стваралаштво	Злакуса - Ужице
	Друга половина августа	Меморијална сликарска колонија "Протић"	Уметнички	Горња Добриња - Пожега
	Крај августа	"Куп Пријепоља у спортском риболову"	Риболовачки	Потпећко језеро - Пријепоље
	Крај августа	"Мед је лек за дуг век"	Пољопривредни	Пријепоље
	28, 29 и 30. август	Сликарска колонија "Прилипац"	Уметнички	Прилипац - Пожега
	СЕПТЕМБАР	Почетак септембра	Ликован колонија "Зоран Матић"	Уметнички
Септембар		Ауто рели "Меморијал Обрена Тешића"	Спортски	Тара-Бајина Башта
18, 19. и 20. септембар		СЕРБИЈА рели "Европски шампионат"	Спортски	Тара-Бајина Башта
ОКТОБАР	Крај септембра, почетак октобра	Брековачко посело	Културно-уметнички	Бреково (Дом културе)
	Прва седмица октобра	"Дани Раче украј Дрине"	Уметнички	Бајина Башта
	03. и 04. октобар	Пољопривредна изложба	Пољопривредни	Пожега
	Прва седмица октобра	Фестивал писаца "Деци у част"	Уметнички	Пријепоље
	09. октобар	Дан Града Ужица	Свечаност	Ужице
	Октобар	Етно-туристичка манифестација "Дан за јуче" (у оквиру прославе Дана града)	Народно стваралаштво	Ужице
	Октобар	Смотра ликовног стваралаштва Златиборског округа	Уметнички	Ариље
	Октобар	Фестивал воћних ракија "Жестивал"	Пољопривредни	Ужице
	31. октобар	Слава РПК Ужице – Свети Лука	Свечаност	Ужице

НОВЕМБАР	01. новембар	Дан општине Нова Варош	Свечаност	Нова Варош
	Новембар	Југословенски позоришни фестивал	Уметнички	Ужице
	Новембар	Лимске вечери поезије	Уметнички	Прибој
ДЕЦЕМБАР	12. децембар	Дан општине Сјеница	Свечаност	Сјеница

ПРИЛОГ БР. 4:

СПИСАК СКИЦА:

- Скица 1: Јавно приватно партнерство- позиција подударача
- Скица 2: Место и облици јавно-приватног партнерства
- Скица 3: Врсте ППП уговора
- Скица 4: Учесници и новчани ток партнерства
- Скица 5: Развојне фазе јавно приватног партнерства
- Скица 6: Златиборски регион и циљане општине
- Скица 7: Елементи конкурентске предности
- Скица 8: Процена вредност конкурентности дестинације Златиборског региона
- Скица 9: Процена конкуренције за региона на бази уложеног напора
- Скица 10: Трендови у свету
- Скица 11: Главни носиоци позиционирања
- Скица 12: Начин прикупљања података
- Скица 13: Предмет, модели и методи приватизације
- Скица 14: Програм развоја туризма Златиборског региона
- Скица 15: Приоритетни циљеви развоја туризма Златиборског региона
- Скица 16: Кључни фактори за успешно позиционирање
- Скица 17: Модел одрживог развоја туризма
- Скица 18: Вредност за уложени напор
- Скица 19: Процес планирања партнерства
- Скица 20: Основни учесници ВОТ- а
- Скица 21: Сложенији састав учесника ВОТ-а
- Скица 22: Приступ инвестицијама у туристичком сектору Златиборског региона
- Скица 23: Циљеви туристичког развоја Златиборског региона
- Скица 24: Учесници (партнери) на нивоу туризма Србије
- Скица 25: Функције менаџмент процеса
- Скица 26: Суштина маркетинг концепта
- Скица 27: Везе између основних циљева управљања ресурсима
- Скица 28: Процес управљања
- Скица 29: Подручја примене Зелене стратегије на нивоу туристичке дестинације
- Скица 30: Могућност примене различитих модела јавно приватног партнерства на нивоу туристичке дестинације
- Скица 31: Могућности јавно приватног партнерства на нивоу туристичке дестинације
- Скица 32: Потенцијална партнерства јавног и приватног сектора на простору Златиборског региона
- Скица 33: Могући начин доласка до жељених позитивних резултата

СПИСАК ГРАФИКОНА:

- Графикон 1: Кретање туристичке тражње у односу на Рашки регион
- Графикон 2: Структура страних туриста на нивоу Златиборског региона
- Графикон 3: Структура домаћих туриста који посећују Златиборски регион
- Графикон 4: Извори информисања приликом планирања путовања у Златиборски регион
- Графикон 5: Учесталост долазака посетилаца у Златиборски регион
- Графикон 6: Тип смештајног објекта у коме су одсели посетиоци Златиборског региона
- Графикон 7: Прцент веома задовољних посетилаца када је локација и уређеност смештајних објеката у питању

- Графикон 8: Процент веома задовољних посетилаца удобношћу и хигијеном смештаја по дестинацијама региона
- Графикон 9: Процентуални приказ заинтересованих посетилаца да поново дођу у исти смештајни објекат
- Графикон 10: Заинтересованост туриста да препоруче смештајни објекат у коме су одсели својим пријатељима
- Графикон 11: Процент веома задовољних посетилаца Златиборског региона по питању гостољубивости и сигурности по дестинацијама
- Графикон 12: Заинтересованост туриста за поновни долазак (%)
- Графикон 13: Заинтересованост туриста да пријатељима препоруче дестинацију
- Графикон 14: Број долазака страних туриста у Општину Нова Варош у периоду 2002-2009. Године
- Графикон 15: Структура укупних прихода од 2006 до 2010.године
- Графикон 16: Пословни приходи у периоду 2006-2010. Године
- Графикон 17: Структура укупних расхода у периоду 2006-2010 година
- Графикон 18: Кретање пословних расхода у периоду 2006-2010 година
- Графикон 19: Број (горњи панел) и вредност (доњи панел) инфраструктурних ЈПП партнерстава на простору Европе, у % од укупног броја пројеката.
- Графикон 20: Квалификациона структура запослених у хотелима Златиборског региона
- Графикон 21: Број запослених у хотелима и ресторнима на нивоу Златиборског региона
- Графикон 22: Структура незапослених лица угоститељске струке по степену стручне спреме на територији Златиборског региона
- Графикон 23: Упућеност испитаника у Закон о јавно приватним партнерствима и концесијама
- Графикон 24: Однос општина у којима је до сада било примера ЈПП и оних у којима ЈПП није било заступљено
- Графикон 25: Ставови испитаника по питању организовања семинара/саветовања на тему ЈПП.

СПИСАК СЛИКА:

- Слика 1: Тара
- Слика 2: Златибор
- Слика 3: Потпећка пећина
- Слика 4: Стопића пећина
- Слика 5: Река Дрина
- Слика 6: Водопади Сопотнице
- Слика 7: Река Увац
- Слика 8: Лековити извор „Беле воде“ у Мокрој Гори
- Слика 9: Језеро Перућац
- Слика 10: Језеро Заовине
- Слика 11: Обудојевичко језеро
- Слика 12: Панчићева оморика
- Слика 13: Манастир Милешева
- Слика 14: Фреска Бели Анђео
- Слика 15: Црква св. Ахилије у Ариљу
- Слика 16: Бела црква каранска
- Слика 17: Џамија Султан Валиде у Сјеници
- Слика 18: Ужички стари град

- Слика 19: Меморијални комплекс Кадињача
- Слика 20: Ужичка хидроцентрала
- Слика 21: Народни музеј у Ужицу
- Слика 22: „Старо село“ Сирогојно
- Слика 23: Етно село „Дрвенград“
- Слика 24: Видиковац на Тари
- Слика 25: Белоглави суп
- Слика 26: Ски центар Торник- Златибор

СПИСАК КАРТА:

- Карта 1: Златиборски регион
- Карта 2: Положај региона у окружењу
- Карта 3: Туристички кластери Србије
- Карта 4: Категоризација подручја притисака на животну средину
- Карта 5: Ризици од природних непогода

СПИСАК ТАБЕЛА:

- Табела 1: Еволуција европских партнерстава од 1990. до 2009.год.
- Табела 2: Процент акција европских ЈПП по земљама од 1990. до 2009. године.
- Табела 3: Најзаступљенији облици сарадње и њихове карактеристике
- Табела 4: Предности и недостаци приватно- јавног партнерстава
- Табела 5: Област у бројкама
- Табела 6: Туристичке валоризације хидрографских облика региона
- Табела 7: Хидролошке одлике реке Дрине и језера Перућац
- Табела 8: Климатске карактеристике Златибора
- Табела 9: Могућности валоризације биогеографских фактора
- Табела 10: Валоризација, општа туристичка вредност и значај природних елемената региона
- Табела 11: Валоризација, општа туристичка вредност и значај друштвених елемената региона
- Табела 12: Смештајни капацитети у хотелском, приватном и сеоском смештају по општинама у региону 2008. год.
- Табела 13: Списак категорисаних угоститељских објеката 01.01.2011.године
- Табела 14: Однос броја соба и остварених ноћења у приватном и хотелском смештају по општинама у региону
- Табела 15: Смештајни капацитети у сеоском туризму по општинама
- Табела 16: Туристички промет по месецима у селима општине Косјерић за 2010. годину (бр. туриста и бр. ноћења)
- Табела 17: Број ресторана по општинама региона
- Табела 18: Комунална опремљеност 2009.године
- Табела 19: Валоризација, општа туристичка вредност и значај рецептивних капацитета региона
- Табела 20: Дужина путева и њихова структура (магистрални, регионални и локални) у општинама региона
- Табела 21: Туристички субјекти по општинама региона
- Табела 22: Смештајни капацитети 2009. Године
- Табела 23: Република Србија – туристички промет у 2009. Години
- Табела 24: Укупан промет по регионима Републике Србије у 2009 години

- Табела 25: Промет домаћих туриста у најпосећенијим регијама Србије 2009 године
- Табела 26: Промет страних туриста у најпосећенијим регијама Србије 2009. године
- Табела 27: Конкурентски недостаци Златиборског региона
- Табела 28: Укупан промет десет најпосећенијих дестинација у Србији по броју ноћења 2009.год.
- Табела 29: Укупан промет туриста у планинским местима Србије у 2009.години по броју ноћења
- Табела 30: Укупан промет страних туриста у планинским местима Србије у 2009. години по броју ноћења.
- Табела 31: Локације на којима је вршено анкетирање посетилаца
- Табела 32: Старосна структура анкетираних по дестинацијама
- Табела 33: Колико су туристи задовољни локацијом смештајног објекта у ком су одсели
- Табела 34: Оцените задовољство по питању уређености објекта.
- Табела 35: Мишљење туриста о удобности њиховог боравка у смештајном објекту.
- Табела 36: Хигијенски услови смештаја и других просторија
- Табела 37: Оцена квалитета и асортимана хране (угоститељска понуда)
- Табела 38: Оцене професионалности и рада запослених у смештајним и угоститељским објектима
- Табела 39: Како бисте оценили природу и окружење дестинације?
- Табела 40: Оцените богатство дестинације по питању културних вредности и садржаја
- Табела 41: Оцена по питању удобности у дестинацији
- Табела 42: Ваша оцена по питању уређености простора?
- Табела 43: Да ли дестинација нуди у довољној мери атрактиван садржај?
- Табела 44: Оцените доступност туристичких излета
- Табела 45: Оцените туристичку сигнализацију
- Табела 46: Оцена степена чистоће дестинације
- Табела 47: Оцените гостољубивост локалног становништва
- Табела 48: Да ли дестинација пружа сигурност боравка туристима
- Табела 49: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Златибор
- Табела 50: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Тара
- Табела 51: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Златар
- Табела 52: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Мокра Гора
- Табела 53: Дескриптивна анализа анкете (минимална, максимална и просечна оцена) на нивоу дестинације Прибојска бања
- Табела 54: Број туриста по општинама региона у периоду 2004-2009.године
- Табела 55: Број долазака туриста у периоду 2002-2009. године у Општини Ариље
- Табела 56: Промет туриста Општине Прибој у 2008. Години
- Табела 57: Укупан број ноћења и просек ноћења у Златиборском региону
- Табела 58: Стазе за пешаке , Златибор
- Табела 59: Села у којима је заступљен рурални туризам на територији Златибора
- Табела 60: Села Косјерићког краја са развијеним сеоским туризмом
- Табела 61: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам Института Чигота
- Табела 62: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам хотела „Палисад“
- Табела 63: Изглед и карактеристике капацитета за пословни туризам хотела „Мона“
- Табела 64: Преглед пословних прихода по врстама у периоду 2006. до 2010. године.
- Табела 65: Преглед пословних расхода по врстама у периоду 2006. до 2010. године.

- Табела 66: Развој биланса успеха по методи „Direct-costing” за период 2006-2010. Година
- Табела 67: Структура пословних средстава у периоду 2006-2010. Година
- Табела 68: Структура обртних средстава у периоду 2006-2010. Година
- Табела 69: Структура извора средстава у периоду 2006-2010. Година
- Табела 70: Структура финансирања основних средстава у периоду 2006-2010. Година
- Табела 71: Структура финансирања обртних средстава у периоду 2006-2010. година
- Табела 72: Преглед позајмљених извора (укупне обавезе) по врстама у периоду 2006 – 2010 година
- Табела 73: Показатељи дугорочне финансијске равнотеже у периоду 2006-2010. Година
- Табела 74: Показ. краткорочне финансијске равнотеже у периоду 2006-2010. Год.
- Табела 75: Развој нето обртног фонда у периоду 2006-2010. Година
- Табела 76: Коефицијенти обрта укупних залиха у периоду 2006-2010. Година
- Табела 77: Коефицијенти обрта купаца у периоду 2006-2010. Година
- Табела 78: Коефицијенти обрта добављача у периоду 2006-2010. Година
- Табела 79: Коефицијенти обрта готовине у периоду 2006-2010. Година
- Табела 80: Однос укупних прихода и укупне активе у периоду 2006-2010. година
- Табела 81: Однос пословних прихода и пословне активе у периоду 2006-2010. Година
- Табела 82: Однос пословних прихода и укупних прихода у периоду 2006-2010. Година
- Табела 83: Однос бруто послове добити пословних прихода у периоду 2006-2010. Година
- Табела 84: Однос губитка и пословних прихода у периоду 2006-2010. Година
- Табела 85: Однос губитка и укупне активе у периоду 2006-2010. Година
- Табела 86: Однос губитка и нето имовине (капитала) у периоду 2006-2010. Година
- Табела 87: Приватизована предузећа Златиборског региона
- Табела 88: Региони према Стратегији развоја туризма Србије до 2015. Године
- Табела 89: Туристички промет у Ужичком региону - туристи (домаћи и страни)
- Табела 90: Раст туриста у свету од 1990. до 2009. Године
- Табела 91: Шема SWOT анализе
- Табела 92: Концентрација сумпор диоксид (SO₂) и укупних азотних оксида (NO₂) у мерним станицама Региона
- Табела 93: Упоредни приказ модела јавног сектора и јавно приватног партнерства
- Табела 94: Регулатива Европске Уније релевантна за Јавно- приватна партнерства
- Табела 95: Инфраструктурни радови на ски центру Торник- Скијалишта Србије
- Табела 96: Инвестиције ЈП Скијалишта Србије у ски центар Торник –Златибор за 2009. Годину
- Табела 98: Информацијски захтеви појединих група на нивоу туристичке дестинације

БИОГРАФИЈА

Рођена сам у Ужицу, Република Србија, 06. фебруара 1977. године од родитеља Љубице и Драгића Благојевића. У родном граду, после основне школе уписала сам и 1996. године завршила гимназију. Исте године уписујем Географски факултет у Београду, смер географија, који и завршавам 2001. године са просечном оценом 8,87 (осам и 87/100). Тема дипломског рада била је „Туристичка валоризација реке Ћетиње“ и оцењена је оценом 10 (десет).

На матичном факултету одбранила сам и магистарски рад 14.06.2003. године, под називом „Туристички потенцијали Националног парка Тара“.

По завршетку факултета запошљавам се на месту наставника географије у издвојеним одељењима Прве основне школе и Основне школе „Нада Матић“, а затим у Техничкој школи „Радоје Љубичић“ и Економској школи у Ужицу. Од 12. 02. 2006. радим као наставник (предавач) Високе пословно техничке школе у Ужицу, за наставни предмет Туристичка географија.



Нови Сад, фебруар 2012. Године

Кристина Ратковић

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМЕН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО**

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број:

РБР

Идентификациони број:

ИБР

Тип документације:

ТД

Монографска документација

Тип записа:

ТЗ

Текстуални штампани материјал

Врста рада:

ВР

Докторска дисертација

Аутор:

АУ

Ратковић Кристина

Ментор:

МН

др Слободан Благојевић

Наслов рада:

НР

Јавно-приватно партнерство у туризму
Златиборског региона

Језик публикације:

ЈП

Српски/ћирилица

Језик извода:

ЈИ

Српски

Земља публикације:

ЗП

Србија

Уже географско подручје:

УГП

Војводина

Година:

ГО

2012.

Издавач:

ИЗ

Ауторски репринат

Место и адреса:
МА ПМФ, Трг Д. Обрадовића 3, Н.Сад

Физички опис рада:
ФО 5 глава - 30 поглавља; 324 стране;
98 табела, 33 скица, 25 графикана,
5 карата, 26 слика.

Научна област:
НО Туризам

Научна дисциплина:
НД Туризам

Предметна одредница/
кључне речи
ПО јавно приватно партнерство, туризам

Чува се:
ЧУ Библиотека Департмана за географију,
Туризам и хотелијерство, Н.Сад.

Извод: : Партнерство јавног и приватног сектора, иако у неким подручјима има дугу
ИЗ традицију, тек у новије време прераста у широко применљив облик и метод
друштвеног развоја. Због различитих модела сарадње није могуће дати једну
свеобухватну и дефинитивну, прецизну дефиницију партнерства, али је јасно да се ради
о учешћу приватног сектора у укупном развоју, финансирању, изградњи, текућем раду
и власништву на одређеној туристичкој дестинацији.

Формирање партнерства у туристичком сектору дошло је са извесним закашњењем, јер
се сматрало да је овај сектор сувише испарчан. Савремена пракса, међутим, показује
примере успешног партнерства, и то не само унутар туристичког сектора, него и у
сфери партнерства туристичких предузећа са партнерима ван основне туристичке
делатности.

Проблем јавно-приватног партнерства у Златиборском региону је веома мало истражен,
а у међувремену је постао веома актуелан и посебно значајан за садашњи и будући
развој Републике Србије и конкретне туристичке дестинације Златиборског региона.

Имајући у виду природну и друштвену атракциску основу чутавог региона, као и увид у
стратегије развоја како појединачних општина тако и читаве области, као сфере које је
неопходно и могуће унапредити кроз партнерство јавног и приватног сектора издвојила
бих: област маркетинга и промоције, област образовања и стручне обуке, развој
инфраструктуре и туристичког производа, сектор инвестиција и извора финансирања и
у домену заштите животне средине.

Датум прихватања теме:

ДП

14.10.2008 година

Датум одбране:

ДО

Чланови комисије:

2. др Јован Плавша, редовни проф.
ПМФ, у Новом Саду, председник
3. др Слободан Благојевић, ванредни проф.
ПМФ, У Новом Саду, ментор
4. Др Божидар Лековић, редовни проф.
Економски факултет у Суботици, члан
5. Академик Хацић др Олга, редовни проф.
ПМФ, у Новом Саду, Члан
6. Др Стеван Станковић, редовни проф.
Географски факултет, у Београду, члан

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCE
Department of geography, tourism, and hotel managment

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type:

DT

Monograph type

Type of record:

TR

Print text

Contents code:

CC

Ph degree

Author:

AU

Kistina Ratković

Mentor:

MN

dr Slobodan Blagojević

Title:

XI

A partnership of public and privat
sectors in tourism Zlatibor region

Language of text:

LT

Serbian/Cyrilic

Language of abstract:

LA

Serbian

Country of publication:

CP

Serbia

Locality of publication:

LP

Vojvodina

Publication year:

PY

2012.

Publisher:

PU

Autor's reprint

Publik place: 21000 N.Sad, Trg D.Obradovića 3
PP

Phisical description: chapters 30, pages 324, sketches 33,
PD graphs 25,photos 26, maps 5, tables 98.

Scientific field: Tourism
SF

Scientific discipline: Tourism
SD

Key words: Publik Private partnership,tourism
UC

HD note:

Holding data: Library of Department of Geography
SD Tourism and Hotel managment, N.Sad.

AB Abstract: Although a partnership of public and private sectors has a long tradition in some areas, it has just recently become a widely applicable form and method of social development.It is not possible to give an overall, definitive and precise definition of partnership because of the different models of cooperation, but it is clear that it is a private sector participation in entire development, financing, construction, current work and ownership in a specific tourist destination. Forming of partnerships in the tourism sector came with some delay, because it was believed that this sector is too segmented. The modern practice, however, shows examples of successful partnerships, not only within the tourism sector, but also in the sphere of partnership between tourist companies and partners out of main tourism activity. The problem of public-private partnership in the Zlatibor region has been poorly studied, but in the meantime, it has become very current and especially important for present and future development of the Republic of Serbia and the specific tourist destination of the Zlatibor region. Bearing in mind the natural and social attraction base of the entire region, as well as access to development strategy of individual municipalities and entire area, I would single out spheres that are necessary and possible to improve through partnership of public and private sectors: the area of marketing and promotion, the area of education and professional training, the development of infrastructure and tourism product, investments sector and sources of funding and in the domain of environmental protection.

Accepted by Scientific Board on: 14.10.2008.

Defended:

Thesys Defend Board:

- 1) Dr Jovan Plav{a, full time professor.
Faculty of Science, Novi Sad, president
- 2) dr Slobodan Blagojevi}, associate professor
Faculty of Science, Novi Sad, mentor
- 3) dr Bo`idar Lekovi}, full time professor
Faculty or economics, Subotica, member
- 4) Academician Had`i} dr Olga, full time professor.
Faculty of Science, Нов Сад , member
- 5) dr Stevan Stankovi}, full time professor.
Faculty of Geography, Belgrade, member