

## KREIRANJE KONKURENTSKOG PROFILA SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

*Predrag Ubavić\**, A.D. „Planinka“, Kuršumlja

**Sažetak:** Tokom nekoliko poslednjih decenija turizam ima sve značajniju ulogu u privrednom i društvenom razvoju mnogih zemalja, kao i u svakodnevnom životu savremenog čoveka. Republika Srbija, takođe, nastoji da valorizacijom svojih turističkih potencijala realizuje brojne ciljeve svog ekonomskog i opšteg društvenog razvoja. Broj destinacija koje nude svoje turističke proizvode na turističkom tržištu raste, što dovodi do intenziviranja konkurencije. Nastojanje da se bude bolji od konkurenata istaklo je konkurentnost destinacija kao krucijalno pitanje u savremenom turizmu. Posmatrano iz sadašnje perspektive može se izvući opšti zaključak da Srbija kao turistička destinacija, još uvek nije zauzela adekvatnu konkurentsku poziciju u odnosu na druge turističke destinacije u regionu. Cilj ovog rada je da ukaže na neophodnost repositioniranja sadašnje konkurentne pozicije Srbije kako bi ona, u što kraćem vremenskom periodu, postala atraktivna turistička destinacija na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu. Adekvatnom primenom teorijskih koncepata i izabranih metoda istraživanja od rada se očekuje da obogati domaću literaturu iz ove oblasti, kao i da kreatorima i nosiocima ekonomske i turističke politike ukaže na nove mogućnosti razvoja turizma u Srbiji.

**Ključne reči:** turizam, razvoj turizma, turističko tržište, konkurentnost, konkurentna pozicija, turistička destinacija, Srbija kao turistička destinacija.

## CREATION OF THE COMPETITION'S PROFILE OF SERBIA AS A TOURISM DESTINATION

**Abstract:** During the last several decades tourism has more and more significant role in economic and social development of other countries, as well as in everyday life of a contemporary man. The Republic of Serbia, also, tends to use valorization of its touristic potentials to realize numerous objectives of its economic and general social development. Number of destinations that offer their tourist products on the tourist market increases, leading to intensified competition. Competitiveness is emphasized as a crucial issue in contemporary tourism, as destinations strive to be better than competitors. Observed from today's perspective we can come to a general conclusion

---

\* p.ubavic@gmail.com; predrag.ubavic@prolomvoda.com

*that Serbia as a touristic destination, still hasn't taken adequate competitive position regarding other tourist destinations in the region. The aim of this paper is to point out the necessity of repositioning the present competitive position of Serbia to make it, within as short time period as possible, an attractive tourist destination on the regional and international tourist market. With adequate implementation of theoretical concepts and chosen research methods this paper is expected to enrich domestic professional literature from this field, also to point out new possibilities of Serbian tourism development to creators and those who carry out such economic and touristic politics.*

**Key words:** *tourism, tourism development, tourist market, competitiveness, competitive position, tourism destination, Serbia as a tourist destination.*

**JEL classification:** *L83, M31, Q26*

## 1. UVOD

Krajem XX i početkom XXI veka turizam je postao jedna od najmasovnijih pojava u svetskim relacijama (posmatrano prema broju učesnika), a zbog ekonomskih i drugih efekata koje je ostvario kao privredna delatnost postao je velika razvojna šansa mnogih zemalja, pogotovu nerazvijenih i zemalja u razvoju.

Kao i mnoge druge zemlje Srbija je u prošlosti, uz brojne teškoće i probleme, nastojala da razvija turizam, sa manje ili više uspeha, zavisno od perioda kroz koji je prolazila u svom društveno-ekonomskom razvoju. Međutim, iako raspolaže brojnim i raznovrsnim potencijalima za razvoj turizma (povoljnim geografskim položajem, specifičnim reljefom i klimom, raznovrsnom florom i faunom, brojnim rekama i jezerima, banjama, zaštićenim oblastima prirode, kulturno-istorijskim spomenicima i drugim), Srbija do sada nije uspela da ostvari neke značajnije rezultate u svom turističkom razvoju, niti da se uspešnije pozicionira na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

Mnoge zemlje iz našeg susedstva ili bližeg okruženja, koje poseduju slične ili čak lošije turističke potencijale, ostvarile su poslednjih godina neuporedivo bolje rezultate u svom turističkom razvoju u odnosu na Srbiju. Shodno tome, Srbija kao turistička destinacija mora što hitnije da izvrši repozicioniranje svoje sadašnje konkurentske pozicije na turističkom tržištu. To zahteva, između ostalog, i usvajanje jasne i odgovorne strategije razvoja turizma u Srbiji, kao i definisanje glavnih strategijskih ciljeva i pravaca razvoja turizma u njoj. Dakle, kreatori i nosioci ekonomske i turističke razvojne politike u Srbiji moraju da se fokusiraju na one turističke proizvode i usluge koji će joj, u najkraćem mogućem roku i uz najmanji transakcioni trošak, omogućiti maksimalne ekonomske efekte i maksimalno je diferencirati od postojeće i potencijalne konkurencije.

## 2. POJAM TURISTIČKIH DESTINACIJA I NJIHOVA KONKURENTNOST

Sam pojam *destinacija* potiče od latinske reči *destination* što u izvornom obliku znači odredište, odmor, cilj boravka i odmaranja u nekom prostoru. U anglosaksonskoj literaturi često se sreće termin *resort* što u direktnom prevodu označava mesto za odmor ([http://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка\\_дестинација](http://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка_дестинација)).

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

Pod *turističkim mestom* podrazumeva se mesto koje privlači veliki broj turista i kojem turizam daje posebne karakteristike, a prihod ostvaren na osnovu turizma ima važnu ulogu u njegovom funkcionisanju. Mestima za odmor mogu se smatrati gradovi sa značajnim obimom turističkih objekata, zatim regioni sa nekoliko turističkih centara, kao i kompleksi koji pružaju različite rekreativne i društvene sadržaje na jednoj lokaciji (Popesku, 2011, p. 25).

Zbog postojanja različitih definicija turističkog mesta, koje ne odražavaju u potpunosti složenost veza koje se uspostavljaju prilikom prostornog obuhvata odnosa ponude i tražnje, nastala je potreba za uvođenjem pojma *turističke destinacije*.

*Mathieson i Wall* pod *turističkom destinacijom* podrazumevaju mesto koje ima karakteristike koje su poznate dovoljnom broju potencijalnih posetilaca, da bi opravdale njegovo poimanje kao entiteta koji privlači k sebi putovanja, nezavisno od atraktivnosti drugih lokacija. Pri tome, pomenuti autori naglašavaju da su od posebne važnosti prirodna i stvorena obeležja, infrastrukturne karakteristike, struktura privrede i svojstva lokalnog stanovništva destinacije (Mathieson, & Wall, 1990).

*Pike* pod *turističkom destinacijom* smatra poseban geografski region u okviru koga posetioci ostvaruju različite oblike turističkog iskustva. Isti autor, takođe, naglašava da se pod turističkom destinacijom pre može smatrati geografski prostor/oblast u kojem postoji više turističkih resursa, nego geografski prostor/oblast omeđen političkim granicama (Pike, 2008).

Pod turističkom destinacijom podrazumeva se širi prostor koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija koje omogućavaju doživljaj i, s dodatnom turističkom infrastrukturom, predstavlja prostor intenzivnog okupljanja turista (Stefanović, & Gligorijević, 2010, p. 214).

Dakle, turistička destinacija je, pre svega, skup različitih komponenata koje zajedničkim delovanjem obezbeđuju zadovoljavanje potreba turista. Kao takva, turistička destinacija može biti različite veličine, od cele zemlje, preko regiona ili ostrva, do sela ili grada, odnosno turističkog centra.

Imajući u vidu marketinški pristup, turistička destinacija je mnogo više od geografskog područja, odnosno mesta. Ona podrazumeva raznovrsnost proizvoda, usluga, prirodnih resursa, stvorenih elemenata i informacija, koji su u stanju da privuku određeni broj posetilaca u jedno mesto (Popesku, 2011).

*Manente i Minghetti* ističu da pomeranje fokusa sa destinacije kao „*turističkog mesta*“ na destinaciju kao „*turistički proizvod*“ – ili, još bolje, kao sistem proizvoda – zavisi od opažanja direktno i indirektno uključenih učesnika. Iste autorke ističu da razumevanje koncepta turističke destinacije, a zatim i analiza, planiranje, upravljanje i kontrola razvoja destinacije zahtevaju sistematski i interdisciplinarni pristup (Popesku, 2011, p. 27).

S obzirom da su danas skoro sve zemlje u svetu zainteresovane za razvoj turizma, prirodno je da se javlja velika konkurencija između pojedinih zemalja, odnosno turističkih destinacija. Konkurentnost turističkih destinacija u tesnoj vezi je sa njihovim komparativnim prednostima na turističkom tržištu. Komparativna prednost bazira se na bogatstvu faktorima proizvodnje (prirodni resursi, ljudski resursi, znanje, kapital i infrastruktura). U slučaju turizma, odnosno turističkih destinacija potrebno je sagledati istorijske i kulturne resurse, kao posebnu kategoriju komparativnih prednosti, a infrastrukturi dodati i suprastrukturu (Ritchie, & Crouch, 2003).

Potrebno je uočiti osnovnu razliku između komparativne prednosti i konkurentske prednosti turističke destinacije. Dok se komparativna prednost odnosi na raspoložive resurse u destinaciji, dotle se konkurentska prednost izražava u sposobnosti destinacije da tokom dužeg vremenskog perioda efikasno i efektivno koristi svoje resurse, tako što će da privlači turiste i na taj način poveća prosperitet i opšte blagostanje destinacije.

Konkurentska sposobnost turističke destinacije ukazuje na nivo njenog društveno-ekonomskog razvoja, s posebnim osvrtom na kvalitet života. Cilj svakog turističkog putovanja jeste ostvarenje željenog ili očekivanog doživljaja i iskustva za svakog učesnika u njemu. Doživljaj, odnosno iskustvo koje turista stiže u turističkoj destinaciji je fundamentalni proizvod u turizmu.

Turizam je kompleksna privredna delatnost, te je i konkurentnost turističkih destinacija rezultat delovanja mnogobrojnih faktora. Osim faktora koji su specifični za turizam, konkurentnost turističkih destinacija uslovljena je i čitavim spektrom faktora koji utiču na pružaoce turističkih usluga.

U novije vreme na značaju sve više dobija koncept održive konkurentnosti turističkih destinacija. Održiva konkurentnost podrazumeva, pre svega, zaštitu životne okoline, čije odsustvo može ozbiljno da ugrozi opstanak određene destinacije na turističkom tržištu. Održiva konkurentnost zahteva balans između razvoja turizma i zaštite životne okoline. Step en očuvanosti životne okoline predstavlja jedan od ključnih elemenata doživljaja turista (Zečević, 2011).

### 3. MODELI MERENJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKIH DESTINACIJA

Među prvim autorima koji su se bavili prirodom i strukturom konkurentnosti turističkih destinacija javljaju se *Ritchie i Crouch*. Pomenuti autori su nastojali da obuhvate sve relevantne faktore konkurentnosti i razvili su poseban konceptualni model pod nazivom *integralni model destinacijske konkurentnosti*. Prema navedenom modelu, konkurentnost destinacije bazira se na njenim nasleđenim resursima koji su osnova komparativne prednosti, kao i na sposobnostima da se ti resursi iskoriste, što je osnova konkurentske prednosti. Integralni model destinacijske konkurentnosti obuhvata pet grupa faktora: (1) *ključne resurse i atrakcije*; (2) *podržavajuće faktore i resurse*; (3) *politiku, planiranje i razvoj destinacije*; (4) *destinacijski menadžment* i (5) *kvalifikujuće i pojačavajuće determinante*. Iako je prilično sadržajan, kao najveći nedostatak ovog modela navodi se nemogućnost merenja konkurentnosti destinacije (Ritchie, & Crouch, 2003).

Pored integralnog modela destinacijske konkurentnosti formiran je i veći broj drugih modela, među kojima se izdvaja *indeks konkurentnosti putovanja i turizma* (*The Travel & Tourism Competitiveness Index – TTCI*), a koji je razvijen od strane Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*). Indeks konkurentnosti putovanja i turizma sastoji se od tri podindeksa: (1) *podindeks regulatornog okvira turizma i putovanja* (elementi vezani za politiku i pod uticajem vlade); (2) *podindeks poslovnog okruženja i infrastrukture turizma i putovanja* (elementi poslovnog okruženja i fizičke infrastrukture) i (3) *podindeks ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa*. Svaki od navedenih podindeksa sadrži određene stubove konkurentnosti (kojih je ukupno 14), dok se svaki stub konkurentnosti sastoji iz niza pojedinačnih varijabli i kvantitativnih podataka dobijenih od različitih međunarodnih organizacija i stručnjaka (Blanke, & Chiesa, 2011).

Trenutno se *TTCI indeks* objavljuje svake druge godine i otkriva konkurentske prednosti i nedostatke turizma kod posmatranih zemalja. Ovaj indeks predstavlja jedini model koji se danas u praksi koristi za merenje konkurentnosti, i kao takav predstavlja solidnu osnovu za poredenje

konkurentnosti između velikog broja zemalja u svetu. Srbija se u ovom indeksu rangira od 2008. godine (mada je u 2007. godini ocenjena konkurentnost turizma tadašnje državne zajednice Srbije i Crne Gore) i za svaku godinu data je pozicija, tj. rang turizma Srbije u svetu i u Evropi.

Tabela 1

*TTCI indeks konkurentnosti Srbije u globalnom turizmu*

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

*Napomena.* Preuzeto od *The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2008/2009/2011/2013/2015*, Preuzeto sa

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf),

[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

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

Najbolje ocene u 2015. godini Srbija je dobila za pristup zdravlju i higijenu (6,0); zatim za sigurnost od nasilja i terorizma (5,5); za konkurentnost cena (4,6) i za razvijenost informaciono-komunikacione tehnologije (4,4). Najslabije ocene Srbiji su dodeljene za aviosaobraćajnu infrastrukturu (2,1); zatim za dostupnost prirodnih resursa i razvoj turističkih aktivnosti na otvorenom (1,9) i dostupnost kulturnog blaga i poslovnih putovanja (1,6). Za određivanje prioriteta turizma i putovanja Srbija je ocenjena sa 3,8, a to pokazuje u kojoj meri vlada aktivno promoviše i vodi razvoj turizma ([www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html](http://www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html)).

Od posebne važnosti za utvrđivanje realne pozicije Srbije, kao turističke destinacije, na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu jeste sagledavanje konkurentne pozicije glavnih konkurenata Srbije u turizmu. Kao glavni konkurenti Srbije u *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije* navedeni su: Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunija i Bugarska. Navedene zemlje slično Srbiji razvoj svog turizma baziraju, pre svega, na kontinentalnim turističkim resursima (Ubavić, 2014, p. 139).

Analizom podataka iz tabele 2 može se uočiti značajno zaostajanje Srbije, kao turističke destinacije, za svojim glavnim konkurentima. U 2015. godini sa *TTCI indeksom* od 3,34 Srbija je zauzela 95. mesto u svetu (od 141 posmatranih zemalja) i 35. mesto u Evropi (od 37 posmatranih zemalja). Pri tome, najbolju konkurentsku poziciju od naših glavnih konkurenata imala je Češka (sa *TTCI indeksom* od 4,22), a najlošiju poziciju imala je Rumunija (sa *TTCI indeksom* od 3,78).

Tabela 2

*Konkurentnost Srbije u odnosu na glavne konkurente u 2015. godini*

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

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

Prema stavu Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*), zemlje koje su ostvarile rang iznad 50. mesta mogu se smatrati globalno konkurentskim turističkim destinacijama. U tom pogledu, kod Srbije veoma zabrinjava činjenica da je loše stanje kod pojedinih indikatora koji bi trebalo da, kao svojevrсни oblici komparativne prednosti, predstavljaju jaku bazu za izgradnju povoljnije konkurentne pozicije na turističkom tržištu. Tako, na primer, prema istraživanju Svetskog ekonomskog foruma u 2015. godini, od 141 posmatrane zemlje u svetu, Srbija je zauzela 135. mesto za dostupnost prirodnih resursa i razvoj turističkih aktivnosti na otvorenom.

I pored toga što poseduje brojne nedostatke (na primer, sve determinante konkurentnosti tretira podjednako), *TTCI indeks* predstavlja korisno analitičko sredstvo, koje može da ukaže na bitne pokazatelje pogodne za upoređivanje sa konkurentskim turističkim destinacijama. Pri tome, mogu da se jave različiti problemi s obzirom da vrednosti ovog indeksa i pojedinih stavki njegovih podindeksa zavise od konkretnih izvora podataka u pojedinim destinacijama.

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice, Srbija ipak treba da koristi *TTCI indeks* u sagledavanju svoje konkurentne pozicije na regionalnom i

međunarodnom turističkom tržištu. Osim toga, za preciznije određivanje konkurentne pozicije Srbije, kao turističke destinacije, na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu neophodna su i neka dodatna istraživanja. Jedino na taj način mogu se preduzeti adekvatne mere i glavne aktivnosti usmeriti na one stubove konkurentnosti koji mogu u što kraćem periodu bitnije popraviti konkurentsku poziciju Srbije na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

#### **4. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE KONKURENTNOŠĆU SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE**

Konkurentnost turističkih destinacija predstavlja relativno novi oblik konkurentnosti. Samo postojanje nekih komparativnih prednosti u određenoj turističkoj destinaciji predstavlja bitan, ali ne i dovoljan uslov njihove međunarodne konkurentnosti. Da bi konkretna turistička destinacija stvorila i održala prednost u odnosu na svoje konkurente, potrebno je da razvije aktivnosti koje su bolje i različite od konkurentskih. To praktično znači da turistička destinacija mora da ponudi ciljnom tržištu veću vrednost od svojih konkurenata za iste napore koje ulažu turisti, ili istu vrednost za manje uloženi napor.

Svetska turistička organizacija (*WTO*) definisala je osam ključnih elemenata koji treba da se ispune za ulazak neke nove destinacije na svetsku turističku mapu. To su: (1) politička želja i podrška razvoju turizma; (2) institucionalni i pravni okvir; (3) investicije; (4) razvoj svih vrsta transporta; (5) integracije; (6) promocija i komercijalizacija; (7) kvalitet i (8) javno i privatno partnerstvo (Marjanović, Đorđević, & Mladenović, 2012, p. 1245).

Krajem XX veka najveći značaj u pogledu konkurentnosti pojedinih turističkih destinacija pridavan je cenama turističkih proizvoda/usluga koje su te destinacije nudile svojim posetiocima/turistima. Međutim, od početka 90-ih godina XX veka, pored cena, turističke destinacije počinju sve veću pažnju da poklanjaju i podizanju kvaliteta svojih proizvoda i usluga. Naime, kvalitet usluga pruženih turistima postaje jedan od glavnih i opredeljujućih faktora prilikom njihovog budućeg izbora za posetu konkretnoj turističkoj destinaciji.

U *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije* navedeni su uslovi koji treba da se ispune kako bi se podigao nivo konkurentnosti njene turističke ponude i ona kao destinacija zauzela adekvatno mesto na međunarodnom turističkom tržištu. Dakle, potrebno je preduzeti sledeće aktivnosti: (1) podići atraktivnost destinacije; (2) uspostaviti efikasan marketing sistem; (3) podići produktivnost u korišćenju resursa i (4) uspostaviti efikasan sistem upravljanja destinacijom (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006).



Podizanje atraktivnosti destinacije potrebno je da bi se dobio što bolji odnos između vrednosti koju dobijaju turisti prilikom posete destinaciji, s jedne strane, i uloženog novca i napora da bi stigli do destinacije i boravili u njoj, s druge strane. Nivo atraktivnosti destinacije u direktnoj je vezi sa nivoom lojalnosti njenih posetilaca. S druge strane, nivo lojalnosti turista nekoj destinaciji ogleda se u njihovoj nameri da ponovo posete tu destinaciju, kao i da je preporuča drugim potencijalnim posetiocima/turistima putem usmene propagande. Za podizanje postojećeg nivoa atraktivnosti Srbije kao turističke destinacije neophodno je uspostavljanje partnerskih odnosa između različitih učesnika u lancu vrednosti njenog turizma. Pružanjem većih vrednosti svojim posetiocima, turističke destinacije mogu da naplaćuju više cene za svoje proizvode/usluge i na taj način ostvare bolje poslovne rezultate.

Da bi Srbija kao turistička destinacija predstavila atraktivnost svojih turističkih potencijala postojećim i potencijalnim turistima, kao i da bi svi akteri u lancu vrednosti turizma Srbije mogli konstantno da se prilagođavaju zahtevima ciljnih turističkih tržišta, neophodno je da se uspostavi efikasan marketing sistem. Na taj način bi se na nivou nacionalne turističke ponude, implementacijom integralnog marketing sistema i koncepta, mogli realizovati zajednički marketing planovi i posetiocima/turistima ponuditi superiorniji turistički proizvodi/usluge u odnosu na konkurenciju.

Podizanjem nivoa produktivnosti i efikasnijim korišćenjem rada, kapitala, zemljišta i drugih činilaca u turističkoj delatnosti Srbije može se ostvariti, na duži rok posmatrano, bolja konkurentna pozicija Srbije kao turističke destinacije. S druge strane, to može doprineti podizanju standarda zaposlenih i povećanju profitabilnosti ulaganja u turističku delatnost. Za ostvarenje navedenih ciljeva potrebna je uspešna saradnja između javnog i privatnog sektora, što nažalost u Srbiji često nije slučaj, te se ona u budućem periodu nameće kao prioritet.

Za poboljšanje konkurentne pozicije Srbije kao turističke destinacije potrebno je da postoji i efikasan sistem upravljanja destinacijom. U tom pogledu neophodno je na pravi način upravljati potencijalima za rast konkurentnosti destinacije i angažovati se na privlačenju brojnih investitora i poboljšanju uslova za bolji život ljudi na destinaciji. Za razliku od razvijenih turističkih zemalja gde postoji širok konsenzus između glavnih aktera u njihovom turističkom razvoju o ključnim vrednostima destinacije i njenoj viziji, u Srbiji takva praksa još uvek nije zaživela. Nažalost, kod vladajućih struktura na različitim nivoima vlasti, poslovnih ljudi, preduzetnika i ostalih učesnika u formiranju turističke ponude Srbije i dalje preovladavaju pogrešni utisci o prirodi koncepta konkurentnosti u turizmu. Na sadašnjem stepenu razvoja

turizma u Srbiji veoma je bitno da prevlada stav da se s nacionalnog nivoa može mnogo efikasnije delovati u pravcu povećanja njegove konkurentnosti, nego što se to može učiniti s regionalnog ili lokalnog nivoa. Delovanjem s nacionalnog nivoa mogu se postići različiti sinergetski efekti, posebno u domenu privlačenja stranih investitora, izrade i realizacije različitih projekata, formiranja jakih obrazovnih institucija, razvoja različitih sistema kvaliteta i ostalog. Upravljanjem raspoloživim resursima za razvoj turizma s nacionalnog nivoa može se izbeći i potencijalno rivalstvo između pojedinih turističkih klastera u Srbiji i na taj način izbeći pogoršanje njihove konkurentske pozicije na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

Polazeći od turističkih potencijala Srbije, ključnih trendova na međunarodnom turističkom tržištu i pozitivnog marketing iskustva nacionalnih turističkih organizacija iz glavnih konkurentskih zemalja, prema *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije*, Srbiji trenutno stoje na raspolaganju tri, međusobno bitno različita koncepta, odnosno modela za strateško turističko pozicioniranje (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, 2006).

Prvi model budućeg pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije je onaj koji se, prirodno, nameće kada se uzme u obzir: (1) *prednost promovisanja turističkih iskustava u pozitivnom „emotivnom“ smislu i (2) neiskorišćenost pojma Balkan u turističkom pozicioniranju*. Činjenica je da se poslednjih decenija nijedna od tradicionalnih balkanskih država nije posvetila turističkoj valorizaciji pojma Balkan, koji predstavlja neiscrpu osnovu za brendiranje turističkih iskustava na „emotivnoj“ skali. Iako bi ova opcija dugoročno mogla predstavljati veliki marketinški potencijal u turizmu, ipak treba biti svestan činjenice na postojanje prilično negativne konotacije pojma Balkan u evropskim i svetskim razmerama. S obzirom na to da ovaj model konkurentskog pozicioniranja Srbije, kao turističke destinacije, iziskuje visoke društvene troškove, on za sada nije aktuelan, jer Republika Srbija ima poseban interes da se što pre i uz minimalne transakcione troškove efikasno integriše u evropske i međunarodne turističke tokove.

Drugi model turističkog pozicioniranja Srbije podrazumeva *korišćenje kombinacije nekoliko utvrđenih strategijskih potencijala za uspeh*, a koji su u direktnoj korelaciji s nekoliko turističkih proizvoda i koje je odmah moguće, uz minimalna ulaganja, globalno komercijalizovati. Ovaj model bazira se na sledećim pretpostavkama i komponentama: (1) *prepoznatljivost Dunava kao strateškog evropskog kontinentalnog turističkog resursa koji u svom najatraktivnijem delu integriše brojne turističke atrakcije Srbije*; (2) *ključna atrakcijska prednost Beograda koji, posle Beča i Budimpešte, predstavlja treću „dunavsku“ metropolu s jakim obeležjima kosmopolitizma, hedonizma i gastronomije i (3) ključni geostrateški položaj Republike Srbije u kontekstu*

*Centralne i Jugoistočne Evrope, čija stabilnost u velikoj meri utiče na stabilnost Evropske unije u celini. Ovaj model, s obzirom da se bazira na trenutno najjačim nacionalnim turističkim atrakcijama, ima veoma dobre pretpostavke za uspeh na međunarodnom turističkom tržištu, iako ne obuhvata celokupan turistički prostor Srbije.*

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

Polazeći od trenutnog nivoa razvijenosti turizma u Srbiji, njenih raspoloživih turističkih potencijala, materijalne baze, ljudskih resursa, kao i od aktuelnih kretanja u svetskom turizmu, neophodno je izabrati i implementirati adekvatne strategije za uspešno upravljanje konkurentskom pozicijom Srbije kao turističke destinacije. Poseban značaj za kreiranje adekvatnog konkurentskog profila Srbije kao turističke destinacije imaju sledeće strategije: (1) *osnovne generičke strategije (po Porteru to su: opšte vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje)*; (2) *strategija segmentacije tržišta*; (3) *strategija penetracije tržišta*; (4) *strategija razvoja tržišta*; (5) *strategija razvoja proizvoda*; (6) *strategija diverzifikacije*; (7) *strategija diferenciranih cena*; (8) *strategije integracije subjekata poslovanja u turizmu itd.*

*Opšte vođstvo u troškovima* podrazumeva niže troškove i njihovu kontrolu, kao i poboljšanje efikasnosti svih operacija, čime se konkurencija nadmašuje u pogledu cena. *Diferenciranje* čini ponuda proizvoda, usluga ili iskustava/doživljaja koji imaju jedinstvenu vrednost i različiti su u odnosu na konkurentske. *Fokusiranje* se odnosi na usredsređivanje na veoma usku oblast aktivnosti, to jest na tržišne niše. *Segmentacija tržišta* podrazumeva podelu tržišta na manje homogene delove (segmente) koji, unutar sebe, imaju slične zahteve potrošača/turista, dok se ti zahtevi razlikuju između pojedinih tržišnih segmenata. *Penetracija tržišta* podrazumeva prodaju sadašnjih turističkih

proizvoda/usluga na sadašnjem tržištu. *Razvoj tržišta* podrazumeva plasman postojećih turističkih proizvoda/usluga na novim tržišnim segmentima. *Razvoj proizvoda* znači prodaju novih turističkih proizvoda/usluga već poznatoj ciljnoj grupi turista. *Diverzifikacija* označava plasman novih turističkih proizvoda/usluga na novom tržištu. Strategija *diferenciranja cena* podrazumeva primenu različitih cena za iste turističke proizvode/usluge u odnosu na iste ili različite potrošače/turiste, pri čemu ne postoji razlika u troškovima kao baza za primenu različitih cena. Osnovni cilj primene ove strategije jeste ostvarivanje maksimalnih ekonomskih efekata. Strategije *integracije subjekata poslovanja u turizmu* podrazumevaju različite forme njihovog spajanja i pripajanja. Osim toga, aktuelni su i različiti oblici ugovornih i drugih aranžmana, kao što su: *franšizing, ugovori o menadžmentu, zajednička ulaganja, strategijske alijanse, lanci hotela, lizing nepokretnosti itd.*

Za postizanje željene konkurentske pozicije na turističkom tržištu nije dovoljan samo izbor adekvatnih strategija, već posebna pažnja mora da se posveti i njihovoj implementaciji. Za uspešnu implementaciju izabranih strategija, osim kvalitetnog i stručnog menadžmenta i zaposlenih, neophodna je i adekvatna strategijska kontrola, koja treba da uoči eventualne teškoće i probleme u sprovođenju izabranih strategija i, po potrebi, predloži odgovarajuće korektivne mere i akcije.

Za Srbiju kao turističku destinaciju veoma je važno da realno sagleda sopstvenu ekonomsku stvarnost i identifikuje svoju konkurentsku poziciju u odnosu na pozicije ostalih turističkih destinacija u regionu i čitavom svetu. Koristeći i analizirajući brojna istraživanja sprovedena od strane brojnih međunarodnih organizacija i institucija, u oblasti svetske privrede uopšte i turističkih kretanja posebno, svi subjekti odgovorni za razvoj turizma u Srbiji treba da identifikuju njene glavne konkurentske prednosti i nedostatke. Shodno tome, svi akteri turističke ponude Srbije treba da pristupe implementaciji određenih programa poboljšanja turističke konkurentnosti, a ukoliko je moguće i eliminisanja uočenih slabosti, kako bi se formirala jača baza za unapređenje turističkog i opšteg ekonomskog rasta i razvoja zemlje. Sve navedene činjenice idu u prilog potrebi da se usvoji i realizuje plan konkurentnosti turizma Srbije, kako bi se poboljšala različita područja aktivnosti i poslovanja koja su na bilo koji način povezana s turističkom delatnošću u našoj zemlji.

Kao glavni *strateški potencijali* Srbije za uspeh u turizmu mogu se navesti: (1) pozitivan odnos stanovništva prema turizmu; (2) povoljan geografski i geostrateški položaj; (3) nedirnuta prirodna prostranstva; (4) neiskorišćeni potencijali podzemnih i nadzemnih voda; (5) bogato arheološko nasleđe i drugi (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006).

Glavni *strateški nedostaci* Srbije za uspeh u turizmu su: (1) neprepoznatljivost Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu; (2) nepostojanje opšte prihvaćene nacionalne vizije razvoja turizma Srbije; (3) nedovoljno artikulirana i uspostavljena prostorno-urbanistička regulativa kod većine turističkih destinacija; (4) nepostojanje sistema turističkih iskustava i lanca vrednosti u turističkoj ponudi; (5) ograničen pristup u Republiku Srbiju (nedovoljno aerodroma i autoputeva, zapuštena putna i železnička mreža i slično) i (6) nedostatak menadžera sa internacionalnim iskustvom, neadekvatan sistem zapošljavanja, visoka fluktuacija zaposlenih i drugi nedostaci (Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006).

Da bi se utvrdilo koji faktori najviše ometaju normalno funkcionisanje privrede i sprečavaju nesmetano obavljanje poslovnih aktivnosti, izvršeno je anketiranje preduzetnika i menadžera u Srbiji o pomenutim pitanjima, od strane Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*) i CEVES-a (*Center for Advanced Economic Studies*), posle čega su izdvojena sledeća kritična područja u Srbiji: (1) visok nivo korupcije; (2) nestabilna vlada i neadekvatne politike; (3) ograničen pristup potrebnim izvorima finansiranja; (4) inflatorne pretnje; (5) prisustvo kriminala i krađa; (6) slabosti poreske politike; (7) loša infrastruktura; (8) neadekvatna devizna politika; (9) restriktivna politika zapošljavanja i (10) skromne etičke vrednosti radnika (Lazić, & Markov, 2011, p. 223).

Kao veoma bitnu komponentu za poboljšanje trenutne konkurentne pozicije Srbije na regionalnom i međunarodnom turističkom tržištu treba pomenuti i prisustvo *stranih direktnih investicija (SDI)* u turizmu Srbije. Poznato je da se Srbija danas nalazi u takvoj ekonomskoj situaciji kada nije u mogućnosti da iz sopstvenih izvora obezbedi značajnija ulaganja u razvoj svog turizma. Slično kao i kod drugih manje razvijenih turističkih zemalja, prisustvo stranih direktnih investicija u turističkoj delatnosti Srbije najizraženija je u hotelijerstvu.

Zadnjih godina došlo je do promena u strukturi hotelijerstva u Srbiji. Umesto hotela sa dve i tri zvezdice, koji su donedavno bili dominantni u našoj turističkoj ponudi, sada se najveći broj hotela grupiše u kategorijama sa tri i četiri zvezdice. Posebno se zapaža povećanje broja garni hotela i manjih hotelskih jedinica (od 20 do 50 smeštajnih jedinica). U većim gradovima Srbije postoji potreba i za hotelima sa četiri i pet zvezdica a, takođe, očekuje se i dolazak poznatih hotelskih lanaca sa svojim profesionalnim menadžmentom. U nekim turističkim područjima Srbije, van glavnih administrativnih centara, postoji potreba za velikim razvojnim projektima koji će podrazumevati veliki broj atrakcija u svom sastavu kao što su, na primer: golf tereni, akva-parkovi, kongresni centri, *spa & wellness* centri i ostalo (Petković, Zečević, & Pindžo, 2011).

S obzirom da su cene smeštaja u mnogim našim hotelima više u odnosu na neke naše glavne konkurente, to nameće potrebu da se iste usklade sa konkurentskim cenama smeštaja. Osim toga, potrebno je poboljšati kvalitet smeštaja, u skladu sa evropskim i međunarodnim standardima, kako bi se naša smeštajna i ukupna turistička ponuda podigla na viši konkurentski nivo.

Prema *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije* (usvojenoj za period do 2015. godine) kao ključni faktori uspeha i prioriteti u razvoju turizma u Srbiji identifikovani su sledećih devet turističkih proizvoda: (1) gradski odmori; (2) poslovni turizam, skupovi, turizam vezan za posebna interesovanja, kongresi i izložbe (*Meetings Incentives Congresses Exhibitions – MICE*); (3) kružne ture; (4) posebni interesi; (5) nautički turizam; (6) događaji; (7) zdravstveni turizam (*Spa & Wellness*); (8) planine i jezera i (9) ruralni turizam. Nesumnjivo je da se mora napraviti lista prioriteta u razvoju navedenih turističkih proizvoda u Srbiji, a neizostavna je i jaka koordinatorska uloga države u tom procesu (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2006*).

Uprkos posedovanju mnogobrojnih i raznovrsnih turističkih potencijala, turistički proizvodi Srbije nisu adekvatno razvijeni, niti komercijalizovani na svetskom turističkom tržištu. Za razliku od zemalja iz okruženja, u Srbiji je kasnio proces restrukturiranja privrede i same privatizacije, a nije bilo ni većih ulaganja u turizam, tako da nije ni došlo do razvoja novih oblika turističke ponude. Izostale su, takođe, i investicije u infrastrukturno održavanje već afirmisanih turističkih destinacija, dok istovremeno lokalne zajednice nisu mogle finansijski da odgovore zahtevima njihovog održavanja i novog razvoja (Ubavić, 2015).

*Strategijom razvoja turizma Republike Srbije* predviđeno je formiranje *turističkih klastera*, radi uspešnijeg pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu. Ovom strategijom definisani su sledeći klasteri: (1) Beograd; (2) Vojvodina; (3) Jugozapadna Srbija i (4) Jugoistočna Srbija. Ukoliko bi svaki od navedenih turističkih klastera u Srbiji uspeo da u budućnosti maksimalno iskoristi svoje turističke potencijale, uz adekvatan menadžment i neophodnu podršku države, došlo bi do veoma značajnog privrednog i opšteg društvenog razvoja zemlje. S druge strane, posebne benefite od tog razvoja imali bi nerazvijeni regioni, što bi u velikoj meri uticalo na smanjenje sadašnjih, prilično velikih, razlika u nivou privredne razvijenosti između pojedinih regiona u Srbiji (Ubavić, 2014).

U savremenom turizmu kao jedan od ključnih faktora koji utiče na proces donošenja odluke o turističkom putovanju i izboru turističke destinacije javlja se njen *imidž*. Pod imidžom turističke destinacije, u suštini, podrazumeva se set verovanja, ideja i utisaka koje potencijalni turista ima o nekoj destinaciji. Kao takav, imidž turističke destinacije predstavlja izraz ukupnog stvarnog znanja,

predrasuda, uobražavanja i emocionalnih misli koje imaju pojedinac ili grupa o određenom mestu/destinaciji. Dobro izgrađen imidž destinacije utiče na percepciju posetilaca/turista, što dalje utiče na broj poseta destinaciji. Pri tome, treba naglasiti da sama poseta destinaciji zavisi od preferencija turista i destinacijske ponude, tj. kvaliteta njenih turističkih proizvoda. Na samom kraju XX veka, zbog spleta različitih okolnosti u kojima se našla, Republika Srbija je imala prilično loš imidž u svetu kao država, a takođe i kao turistička destinacija. Iako se slika Srbije u svetu delimično popravila početkom ovog (XXI) veka, potrebno je još mnogo vremena i napora kako bi ona, shodno turističkim i drugim potencijalima kojima raspolaže, zauzela adekvatnu poziciju na međunarodnom turističkom tržištu koja će joj omogućiti konstantan rast inostranog turističkog prometa i ostvarenje postavljenih ciljeva turističkog, privrednog i opšteg društvenog razvoja. Stratezi budućeg razvoja turizma u Republici Srbiji trebalo bi da u okviru promocijskih aktivnosti, usmerenih na predstavljanje njenih turističkih potencijala međunarodnom turističkom tržištu, obavezno uključe i forsiraju one vrednosti koje Srbiju, u pozitivnom smislu, čine prepoznatljivom u svetu. To, na primer, mogu biti: poznati sportisti, naučnici, umetnici, važniji događaji iz naše istorije, mentalitet našeg naroda, naša kultura i umetnost, tradicija i drugo. Na taj način sadašnji i potencijalni posetioци/turisti Srbiju treba da dožive kao atraktivnu i bezbednu destinaciju koju vredi posetiti iz više razloga.

## 5. ZAKLJUČAK

Ako se uzme u obzir činjenica da je savremeni turizam postao važna privredna delatnost u privredama mnogih razvijenih zemalja, onda su sasvim razumljiva nastojanja nekih privredno nerazvijenih i nedovoljno razvijenih zemalja da se aktivno uključe u savremene turističke tokove. U tom pravcu treba posmatrati i napore koje ulaže Republika Srbija da svojom turističkom ponudom zauzme adekvatno mesto na, pre svega, evropskom, a zatim i na svetskom turističkom tržištu.

Za Srbiju se danas može reći da ima samo komparativne prednosti u turizmu, jer poseduje raznovrsnu strukturu turističke ponude, nalazi se u blizini novih i tradicionalnih turističkih tržišta, ima dugu istoriju i opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse, relativno dobre komunikacije i veliki ljudski potencijal. Turizam Srbije, još uvek, nalazi se u procesu transformacije komparativnih u konkurentne prednosti, kao i transformacije političkog odnosa prema turizmu kao važnom izvoru nacionalnog blagostanja.

Kao zemlja sa značajnim i raznovrsnim turističkim potencijalima, koji su smešteni na relativno malom prostoru, Srbija ima realne izgledе da iskoristi

svoje komparativne prednosti i da se u dogledno vreme nametne kao jedan od lidera u razvoju turizma u regionu. Za ostvarenje navedenog cilja neophodno je da kreatori i nosioci razvoja turizma u Srbiji eliminišu, ili bar umanje dejstvo nekih negativnih faktora koji deluju na njenu turističku ponudu. Kao važan korak na ovom putu treba shvatiti i želju Srbije da postane punopravan član Evropske unije, što bi za Srbiju bila važna preporuka, u smislu pružanja kvalitetnih turističkih usluga i obezbeđene zaštite i sigurnosti turista za vreme boravka u njoj. Sva ova nastojanja Srbije moraju biti praćena i usaglašavanjem pravne regulative iz oblasti turizma sa evropskim i međunarodnim standardima.

U nastojanju da se u budućnosti profiliše kao konkurentna, privlačna i respektabilna turistička destinacija, Srbija mora da uloži mnogo napora u stvaranju svog jedinstvenog identiteta i imidža što, između ostalog, zahteva i primenu koncepta održivog razvoja i totalnog kvaliteta. Za realizaciju navedenog cilja potrebno je obezbediti: (1) neophodne investicije za razvoj turizma, pre svega strane direktne investicije (SDI); (2) zavidan nivo partnerstva javnog i privatnog sektora; (3) efikasnu marketing podršku; (4) kvalitetan menadžment na svim nivoima turističkog razvoja; (5) oslanjanje na definisanu *Strategiju razvoja turizma Republike Srbije*; (6) konstantan monitoring itd.

Uzimajući u obzir činjenicu da Srbija još uvek nije zauzela adekvatnu konkurentsku poziciju u odnosu na druge turističke destinacije u regionu, neophodno je u što kraćem vremenskom periodu izvršiti repozicioniranje njene sadašnje konkurentne pozicije i brže i agresivnije krenuti u dalji razvoj njenog turizma. Pri tome, kreatori razvoja turizma i nosioci turističke politike u Srbiji treba da formulišu optimalan model razvoja Srbije kao turističke destinacije. Takav model razvoja turizma treba da bude primenjiv u praksi, sposoban da eliminiše ili ublaži strateške konkurentne nedostatke, a u isto vreme i sposoban da neiskorišćene potencijale i kapacitete pretvori u pokretačke snage destinacije. Benefite od navedenog modela razvoja turizma u Srbiji, osim sadašnjih i potencijalnih turista, treba da imaju i svi zaposleni u turističkoj delatnosti, domicilno stanovništvo, privredne i neprivredne delatnosti koje su direktno i/ili indirektno povezane sa turizmom, kao i čitava društvena zajednica.

Osnovni zadatak države Srbije u realizaciji navedenih ciljeva njenog turističkog razvoja je da stvori povoljan ambijent za taj razvoj. To se, pre svega, ogleda u stvaranju političke stabilnosti u zemlji, njenom povoljnom međunarodnom političkom i ekonomskom položaju, kao i jasno definisanom institucionalnom okviru za razvoj turizma.

## REFERENCE

Blanke, J., & Chiesa, T. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Index 2011: Assessing Industry Drivers in the Wake of the Crisis. U: J. Blanke



- & T. Chiesa (ed.), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the Downturn*. Geneva: World Economic Forum. (p. 3–33).  
Preuzeto sa  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2011.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf).
- Lazić, B., & Markov, J. (2011). Analiza konkurentnosti Srbije sa aspekta globalnog indeksa konkurentnosti. *Poslovna ekonomija*, 5(1), 211–230.
- Marjanović, V., Đorđević, D., & Mladenović, I. (2012). Savremene karakteristike turističke privrede južnoevropskih država. *Teme*, 36(3), 1241–1260.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1990). *Tourism: Economic, physical and social impact*. Harlow: Longman.
- Petković, G., Zečević, B., & Pindžo, R. (2011). Turizam kao deo nacionalne ekonomije. *Ekonomika preduzeća*, 59(1–2), 89–97.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Stefanović, V., & Gligorijević, Ž. (2010). *Ekonomika turizma*. Niš: Sven.
- Strategija razvoja turizma Republike Srbije. *Službeni glasnik RS*, br. 91 (2006).  
Preuzeto sa  
<http://mtt.gov.rs/download/3/Strategija%20razvoja%20turizma,cir.pdf>.
- The Travel & Tourism Competitiveness Report (2013). Preuzeto sa  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf).
- The Travel & Tourism Competitiveness Report (2015). Preuzeto sa  
[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).
- Ubavić, P. (2014). *Strategijske osnove i pravci razvoja turizma na teritoriji Republike Srbije*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Ubavić, P. (2015). Turistička politika i mogući pravci razvoja turizma u Srbiji. *Ekonomija: Teorija i praksa*, 8(1), 16–31.

Zečević, B. (2011). Koncepti konkurentnosti turističkih destinacija – značaj i primenljivost na slučaju Srbije. U: *Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede*, naučni skup, Palić. Preuzeto sa <http://nde.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/palic/Zecevic.doc>.

Preuzeto sa [http://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка\\_дестинација](http://sr.wikipedia.org/sr/Туристичка_дестинација).

Preuzeto sa [www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html](http://www.vesti.rs/Evropska-Unija/Spanija-prva-po-konkurentnosti-turizma-Srbija-95.html).

*Primljeno: 02.10.2015.*

*Odobreno: 13.11.2015.*