

**НАУЧНО - ИСТРАЖИВАЧКИ ЦЕНТАР
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Каменичка 6, Београд**



**СКРАЋЕНА ВЕРЗИЈА
МАСТЕР ПЛАН
ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ
«ДОЊЕ ПОДУНАВЉЕ»**



НАРУЧИЛАЦ ПЛАНА:

Влада Републике Србије
Министарство економије и
регионалног развоја
Булевар Краља Александра 15
11000 Београд

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

На основу јавног позива спроведеног у децембру 2006. године Министарство трговине, туризма и услуга Републике Србије, Немањина број 22-26 је поверило Економском факултету у Београду израду пословног (мастер) плана за туристичку дестинацију «Доње Подунавље». Познато је да су пре овог задатка Економски факултет из Београда и Horwath Consulting Zagreb - члан Horwath Интернационала – New York урадили пројекат "Стратегија развоја туризма Републике Србије". Наведена стратегија усвојена је од стране Владе Републике Србије и у току је њена операционализација, што, између осталог, илуструје и израда овог мастер плана.

Израда мастер плана у туризму специфична је, пре свега, у томе што се захтева мултидисциплинаран приступ у истраживању и целовито сагледавање конкретних услова у простору конкретне туристичке дестинације. Исто тако, мора се уважити конкурентски капацитет локалне заједнице и њених интересних субјеката у туризму.

Имајући изложено у виду, било је неопходно да се ангажује велик број сарадника и то, како са Економског факултета, тако исто, и велик број спољних сарадника – стручњака за одређене области интегралног туристичког сектора привреде. Отуда је тешко набројати све учеснике у изради овог мастер плана. Међутим, учеснике ужег истраживачког тима свакако треба навести, као што су: др Бојан Зечевић (руководилац тима), мр Драган Стојковић (менаџер пројекта), инг. Слободан Митровић, др Јуриј Бајец, мр Емилија Манић, мр Александар Ђорђевић, др Мирослав Тодоровић, др Слободан Аћимовић, др Јордан Алексић, мр Иван Ичин, Марија Цопалић, Слађана Ђорђевић и Зоран Арсеновић. Захвалност дугујемо великом броју учесника воркшопова и стручњака по појединим општинама који су дали допринос у целовитом сагледавању потенцијала за развој туризма на подручју «Доњег Подунавља». Значајну улогу као сарадник и координатор истраживања на терену имала је Весна Вандић, директор ТО Мајданпек. Захваљујемо се и међународној консултантској кући Horwath Consulting која је такође дала низ корисних предлога и сугестија у развоју овог пројекта. Посебно је било значајно њихово учествовање у неколико воркшопова с истраживачким тимом Економског факултета.

На крају желимо да истакнемо да ћемо бити захвални свима који у јавној расправи о овом пројекту буду дали корисне примедбе и сугестије. Напомињемо да у овој скраћеној верзији студије излажемо само основне закључке. Отуда молимо читаоце који желе целовито да се упознају са туристичким сектором на овој дестинацији да проуче целокупна истраживања која су дата у широј верзији ове студије.

У Београду 15. септембра 2007. године

КООРДИНАТОР ИСТРАЖИВАЊА
И РЕДАКТОР ПРОЈЕКТА
Проф. др Стипе Ловрета

САДРЖАЈ:

<i>I</i>	<i>ЗАДАЦИ:</i>	<i>1</i>
<i>II</i>	<i>РАДНЕ ПРОЦЕДУРЕ:</i>	<i>1</i>
<i>III</i>	<i>СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА</i>	<i>2</i>
<i>IV</i>	<i>ТРЖИШНА АНАЛИЗА</i>	<i>3</i>
<i>V</i>	<i>БЕНЧМАРК АНАЛИЗА И АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИЈЕ</i>	<i>4</i>
<i>VI</i>	<i>ВИЗИЈА РАЗВОЈА</i>	<i>6</i>
<i>VII</i>	<i>ВОДЕЋЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ВИЗИЈЕ</i>	<i>9</i>
<i>VIII</i>	<i>СТРАТЕГИЈЕ ТРЖИШНОГ ПОЗИЦИОНИРАЊА</i>	<i>12</i>
<i>IX</i>	<i>РАЗВОЈ ПРОИЗВОДА</i>	<i>15</i>
<i>X</i>	<i>КОНЦЕПТ УПОТРЕБЕ ПРОСТОРА</i>	<i>17</i>
<i>XI</i>	<i>МОДЕЛ РАСТА</i>	<i>20</i>
<i>XII</i>	<i>ПЛАН КОНКУРЕНТНОСТИ</i>	<i>23</i>
<i>XIII</i>	<i>КЉУЧНИ ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЈЕКТИ</i>	<i>25</i>
<i>XIV</i>	<i>МАРКЕТИНГ ПЛАН</i>	<i>30</i>
<i>XV</i>	<i>ПОСЛОВНО-УПРАВЉАЧКИ МОДЕЛ</i>	<i>30</i>
<i>XVI</i>	<i>ЗАКЉУЧЦИ И НЕПОСРЕДНИ СЛЕД АКЦИЈА</i>	<i>33</i>



I ЗАДАЦИ:

- ❖ *Анализа и евалуација просторних могућности и укупних потенцијала за развој туристичког сектора привреде;*
- ❖ *Анализа тржишта са анализом конкуренције и бенчмаркинг анализом;*
- ❖ *Обликовање јасне визије одрживог развоја туризма за подручје Доњег Подунавља, с разрађеним циљевима и развојном стратегијом и моделом раста оријентисаним ка генерисању економског просперитета;*
- ❖ *Израда плана конкурентности за наведено подручје, који укључује развој нових производа и искустава, као и нових стандарда квалитета;*
- ❖ *Израда делотворног плана маркетиншког позиционирања наведеног подручја на туристичком тржишту, путем стварања јасног имиџа у свести потенцијалних туриста на емитивним тржиштима; и*
- ❖ *Дефинисање инвестиционе стратегије и глобалног плана инвестирања у јавни и приватни сектор, засновану на тржишним подстицајима и адекватним стопама приноса на инвестиције.*

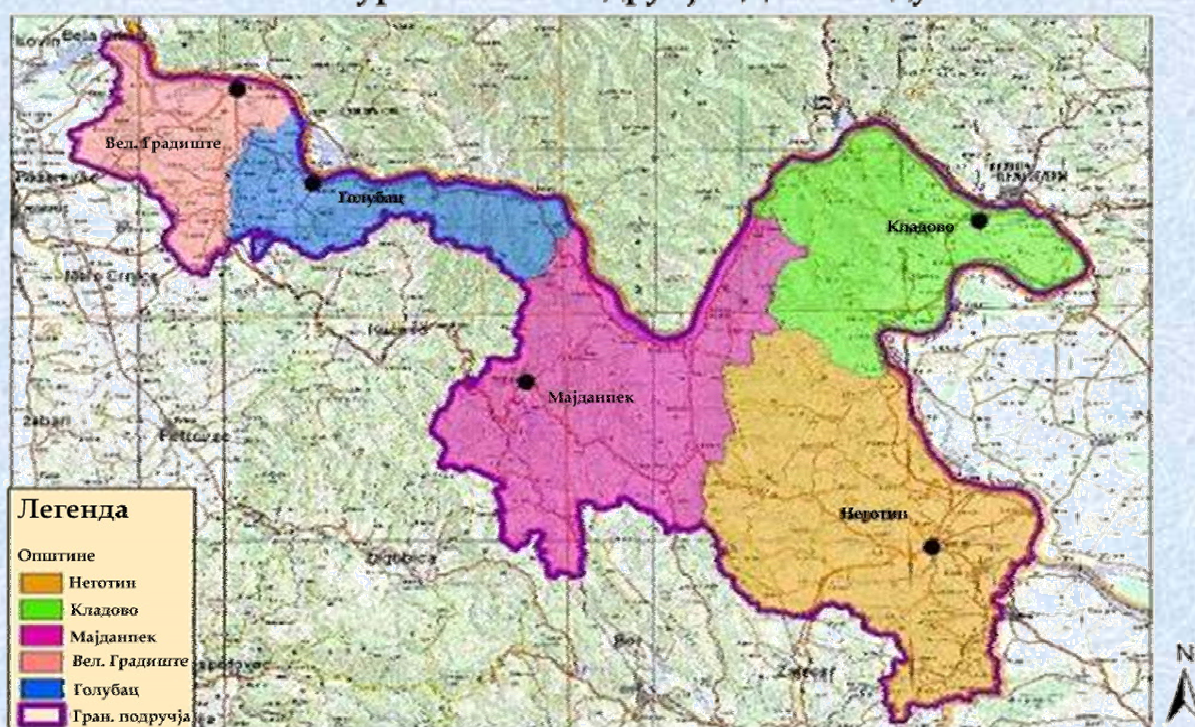
II РАДНЕ ПРОЦЕДУРЕ:

- ❖ *Деск истраживање опште друштвено-економске ситуације, а нарочито досадашњих развојних перформанси туристичке индустрије на подручју обухвата општина Велико Градиште, Голубац, Мајданпек, Кладово и Неготин;*
- ❖ *Детаљни увид и евалуација досад израђених програма и студија туристичког развоја подручја Доње Подунавље и појединих његових делова;*
- ❖ *Увид у постојеће картографске подлоге, те анализа важећих планова просторног и урбанистичког развоја, као и планова и система важеће заштите простора овог подручја;*
- ❖ *Тржишна анализа садашњег стања, те анализе интернационалних туристичких трендова, кретања српског туристичког тржишта и увида у узорну праксу развоја туризма на Дунаву и долинама река сличних Дунаву;*
- ❖ *Циљане радионице са кључним представницима приватног и јавног сектора;*
- ❖ *Физички обилазак терена и стварање фотодокументације о кључним елементима садашњег ланца вредности у туризму;*
- ❖ *Индивидуални интервјуи и разговори са кључним играчима у туристичком сектору регије; и*
- ❖ *Више браинсторминга чланова пројектног тима.*

III СИТУАЦИОНА АНАЛИЗА

- ❖ **Туристичко подручје „Доње Подунавље“** простире се у источној Србији, дуж леве обале Дунава, на његовом току између Великог Градишта и ушћа Тимока. Према копненом залеђу ово подручје пружа се вододелницом између слива Дунава и слива Мораве, а преко Великог брда, Ракобарског виси и Шомрде, спуштајући се на југ до Хомољских планина, Малог и Великог крша и Дели Јована;
- ❖ У **административном смислу**, туристичко подручје „Доње подунавље“ обухвата пет општина источне Србије: Велико Градиште, Голубац, Мајданпек, Кладово и Неготин;

Општине туристичког подручја “Доње Подунавље”



- ❖ **Геоморфолошки**, ово подручје је веома атрактивно. Најважнији геоморфолошки облик је Ђердапска клисура. То је: највећа клисура Европе дужине 98 км; компзитна клисура која се састоји од 4 клисуре и 3 котлине; антецендентна речна долина и највећа клисура пробојница у Европи; клисура у којој је измерена највећа речна дубина у Европи пре изградње ХЕ „Ђердап I“ 82 м (након изградње бране дубина је 90 м); и клисура у којој ширина Дунава варира између 2000 м у Доњомилановачкој котлини, до 150 м у клисури Казан.
- ❖ Највеће **језеро** подручја, али и највеће вештачко језеро Србије, јесте Ђердапско: настало изградњом бране и хидроелектране „Ђердап I“; површине која варира у зависности од висине водостаја и креће се од 170 до 253 км², а дужине од 135 до 265 км; малих амплитуда водостаја; и са котлинским секторима чији су обалски делови приступачни са копнене и језерске позиције и прелазима ка језерском дну који су постепени што представља добру предиспозицију за формирање природних плажа.

- ❖ **Национални парк (НП) „Ђердап“**, који се простире дуж тока Дунава од Голупца до Кладова заузимајући простор од 63608,45 ха, представља заштићени простор са високом концентрацијом геоморфолошких, хидролошких и биогеографских ресурса, и значајним споменицима културе цивилизација које су на овом простору егзистирале током прошлих времена (остаци заједница млађег каменог доба од 8000 година п.н.е, остаци римске цивилизације). Око зоне Националног парка простире се заштитна зона површине 90629,43 ха;
- ❖ Компарирајући четири најзначајније европске реке (Волга, Дунав, Рајна и Елба), анализе су показале да је **Дунав потенцијално најисплативији саобраћајни правац**, а истовремено са великим потенцијалом повећања интензитета саобраћаја. Пловни пут Дунава је високо квалитетан пловни коридор (Коридор VII - Северно море – Рајна – Мајна – Дунав – Црно море) укупне дужине 2415 км. На том пловном путу, најатрактивнији сектор представља Ђердапска клисура (*Iron Gate*), настала као пробојница кроз планински масив Карпата;
- ❖ Што се тиче **копног саобраћаја**, „Доње Подунавље“ је преко Пожареваца повезано са делом европског коридора X, који пролази кроз Србију. Ова веза се не може оценити као адекватна јер њена проходност и квалитет не задовољавају саобраћајне потребе овог дела Србије. Главни магистрални пут подручја представља Ђердапска магистрала – М25.1 (Пожаревац-Велико Градиште-Голубац-Доњи Милановац-Кладово);
- ❖ Туристичко подручје „Доње подунавље“ заузима површину од 3362 км², на коме живи **121.306 становника**. У односу на попис становништва 1991. године, број становника на овом подручју смањено се за 16.350 становника;
- ❖ Када је **привреда** у питању, према званичним статистичким подацима, туристичко подручје „Доње Подунавље“, тј. пет посматраних општина, заједно су учествовале са само 0,88% у укупном друштвеном производу Србије¹. Висина друштвеног производа подручја по глави становника је износила 80.965 динара у 2005., што је за више од 40% испод просека Републике;

IV ТРЖИШНА АНАЛИЗА

- ❖ У подручју Доњег Подунавља постоји 19 регистрованих објеката за пружање услуга смештаја који располажу са 833 собе и 1.942 кревета. **Највећи број основних смештајних јединица у подручју (соба и кревета) припада хотелима**. У подручју постоји шест хотела која располажу са укупно 595 соба и 1.294 кревета. Низак је квалитет смештајних јединица;

¹ Подаци о висини друштвеног производа за 2005., као и процена броја становника на дан 30.06., по општинама су преузети из публикацији Општине у Србији 2006, Републички завод за статистику, Београд 2007. Треба напоменути да су наведени подаци о друштвеном производу, као и подаци о народном доходу по општинама добијени применом концепције материјалне производње, која у обрачун укључује само делатности које покривају материјалну производњу и производне услуге, тако да је укупна вредност услуга значајно потцењена јер се не укључују тзв. непроизводне услуге. Подаци за 2005. годину нису упоредиви са ранијим годинама, јер у њих није укључена вредност ПДВ-а, док је порез на промет био укључен у вредност друштвеног производа и народног дохода у ранијим годинама.

- ❖ **Просечан степен заузетости свих капацитета** у Доњем Подунављу је низак. Степен заузетости (мерен заузеташћу лежајева на годишњем нивоу) износи 25,3%, или 92 дана пуне заузетости капацитета. Хотели остварују просечан годишњи приход по соби од око 4.512 евра;
- ❖ У подручју Доњег Подунавља је у 2005. години остварено 75.051 долазака туриста по основу чега је реализовано **176.928 ноћења**.² Просечна дужина боравка туриста је била 2,4 дана;
- ❖ **Релативно учешће** укупног броја долазака туриста у Доњем Подунављу у укупном броју долазака у Србији у последње три анализираних године износи просечно 3,7 %, док је релативно учешће у броју ноћења мање и износи 2,7 %;
- ❖ Највећи део промета се остварује по основу домаћег туризма. Релативно учешће **иностраног туристичког промета** је скромно и исто чини испод 6% у укупном промету Доњег Подунавља; и
- ❖ Укупан туристички промет који се данас остварује у подручју Доњег Подунавља је око **55% од промета** који је оствариван током 80 – тих година.

V БЕНЧМАРК АНАЛИЗА И АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИЈЕ

Истражени су следећи примери огледних пракси и конкуренције:

- **Наутички туризам на Дунаву**
- **Крстарење Волгом**
- **Крстарење Нилом**
- **Бугарски национални паркови**
- **Национални парк Аустралијски Алпи**
- **Wellness – острво Маргитсигет на Дунаву**
- **Wellness Saint Malo – највећа marina у Француској**

Изложени примери који се у основној студији детаљно приказани су илустративни и представљају здраве и органске облике пословања у развоју наутичког туризма и осталих комплементарних туристичких производа на рекама. Дати облици су, пре свега, настали на тржишним основама и као такви могу бити од значајне користи при уобличавању «пакета понуде» и на туристичкој дестинацији «Доње Подунавље».

Анализа на одабраним примерима показала је следеће:

- ❖ Константно се **унапређује и повећава број бродова** за речна крстарења, као и чартер компаније и број туристичких агенција које нуде краћа путовања (од пар сати, пола дана или дан), средња путовања од пар дана или дужа путовања (око 14 дана) са организованим стајањима у унапред одређеним туристичким дестинацијама уз разгледање места и дестинација, излетима у природу и околину као и активностима специјалних интереса;
- ❖ Значајна пажња се посвећује **уређењу и заштити водених ресурса и подручја** уз обалу у складу са одрживим развојем, урбанистичким и просторним планирањем, уз адекватно туристичко означавање и сигнализацију. То се

² Званични податак Републичког статистичког завода

посебно и у пуној мери односи на већи број националних паркова који се налазе у приобаљу и залеђу Дунава и осталих међународних река које имају развијен наутички туризам;

- ❖ Граде се **диверсификовани смештајни капацитети** (хотели, бунгалови, камп кућице...), изграђују се мултифункционални спортски објекти, прихватни пунктови итд.;
- ❖ У самим **пристаништима и лукама** постоји могућност изнајмљивања различите спортске опреме и превоза. Посебно се активира јавни превоз ради повећања мобилности туриста – нпр. речни такси, тулинг малим аутобусима и колима;
- ❖ Пројектује се и уређује простор за **рекреативне и такмичарске спортове на води** са пратећим комплементарним садржајима;
- ❖ **Прихватни центри за туристе**, осим основних садржаја, пружају услуге поправки спортске опреме, изнајмљују се услуге водича и спортских инструктора;
- ❖ **Разноврсност геолошких и геоморфолошких формација** поред водених ресурса (кањони, пећине, камени мостови) омогућавају истраживања научних радника из различитих области;
- ❖ Организују се **посете**: хидроелектранама уз пратњу водича, презентације, радионице, семинари, обилазак и разгледање чаршија и тврђава, црква и манастира, музеја и галерија;
- ❖ **Кадрови се едукују** за обављање послова туристичког менаџера, аниматора, водича;
- ❖ **Информације** о превозним капацитетима, дестинацијама и атракцијама могу се наћи на Интернету уз детаљно описане програме који се нуде са ценама;
- ❖ Развија се **рурални туризам** у приобалним насељима уз широку лепезу гастрономске понуде, посебно на породичним газдинствима, као и спа & веллнесс туризам на обалама река, али и на палубама брода. Развија се агро, културни и еко - етно туризам у циљу заштите и развоја подручја у складу са принципима одрживог развоја;
- ❖ За **спа и веллнесс** објекте се поред здравствених програма туристима све више пружа и могућност за различите спортске активности и забаву на воденим површинама;
- ❖ Изграђује се **интегрисан туристички производ** како би се туристички центри на и уздуж река и језера, као и у њиховом залеђу, интензивно развијали на такав начин да своје капацитете ставе у понуду током целе године; и
- ❖ Све веће тежиште се ставља на професионално управљање дестинацијом (*Дестинатион Манаџмент*) и управљање посетиоцима (*Виситор Манаџмент*), уз укључивање локалног становништва као битног фактора одрживог развоја.
- ❖ Имајући изложено у виду извесно је да постоје веома значајни туристички потенцијали дестинације «Доње Подунавље. Ради се о **«простору у коме се прожимају природне специфичности и атрактивности са културом, историјом и традицијом народа који су ту живели и оних који ту данас живе»**.

VI ВИЗИЈА РАЗВОЈА

SWOT АНАЛИЗА КАО ОСНОВА ЗА ДЕФИНИСАЊЕ ВИЗИЈЕ:

SWOT анализа (анализа снага, слабости, шанси и опасности) је урађена за сваки од следећих елемената:

- друштвено-економско окружење
- ресурси, атракције и природни услови;
- инфраструктура (саобраћајна, општа и туристичка);
- туристичко пословање; и
- управљање туризмом на подручју Доњег Подунавља.

СТРАТЕШКА УПОРИШТА ВИЗИЈЕ:

Утврђена су следећа стратешка упоришта визије:

- ❖ **Дунав са изобиљем јаких изражаја (неискоришћене могућности):** Као ретко где у свом току, Дунав је на простору Доњег Подунавља спојио мноштво јаких садржаја. Ту је Дунав пробио Карпате, показао своју силу, али ипак омогућио људима да стварају и живе и раде од Дунава;
- ❖ **Никад до краја испричана прича (недостатак имиџа):** Позиција овог туристичког подручја се мења из три разлога:
 - ✓ нова структурна политика и амбиције Владе Србија олакшавају отварање ка међународном туризму;
 - ✓ нагла експанзија круизинг бизниса Дунавом (тржиште); и
 - ✓ постепени раста домаћег тржишта у Србији;
- ❖ **Старт у позицији (почетак новог доживљаја Дунава):** У смислу интернационалног туристичког позиционирања дестинација Доњег Подунавља је на самом почетку, а тиме може користити све предности такве позиције. Садашњу ситуацију почетка сматрамо више предношћу него недостатком с обзиром на потребу изградње новог доживљаја Дунава за европску Србију;
- ❖ **Искуство реке на наш начин (Нил, Волга, Лоара, остали део Дунава):** Србија је земља "Догађаја и Слава" као ретко која у Европи, па се исти намећу као кључ диференцирања и стварања необичног микса сусрета наутичког тржишта с људима, с њиховом културом и традицијом;
- ❖ **Стратегија високих вредности (фокус на доживљаје):** Структура атракција и позиција на међународном тржишту овог подручја упућује на нужну оријентацију на стратегију изградње високих вредности. Добити међународне госте с круизинга или их придобити да дођу у тоуринг овим подручјем или на кратки одмор, није могуће без беспрекорног извођења правила игре и изградњи доживљаја који омогућавају тржиште поменутих производа. То се такође односи и на конференције, подстицајна путовања и специјалне интересе намењене интернационалном тржишту;
- ❖ **Успоставити спој искуства реке и простора уз реку (фактор тржишног пробоја):** У Србији нису створени градови и места на реци који живе и функционишу у органском саоднос са реком;

- ❖ **Пажљива и степенаста изградња ланца вредности:** Данас подручје Доњег Подунавља има готово уништен туристички ланац вредности. Актери у процесу стварања ланца вредности тек откривају да без међусобне сарадње није могуће да било ко од њих капитализује на вредностима подручја. Према томе, изградња конзистентног ланца вредности, а којег није могуће начинити преко ноћи, ствар је приоритета по рангу важности и то како следи:
 - ✓ решавање приступа регији, приступа реци, екологија и инфраструктура простора;
 - ✓ решавање водених фронтова насеља као и унапређење урбаног и комуналног стандарда свих укључених насеља;
 - ✓ опремање и интерпретација наслеђених и формирање нових атракција;
 - ✓ ревитализација и стављање у туристичку функцију објеката културно/историјског наслеђа;
 - ✓ изградња и опремање туристичке инфраструктуре и услуга, посебно за специјалне интересе;
 - ✓ реструктурирање и тржишно репозиционирање наслеђених смештајних објеката и изградња нових; и
 - ✓ офанзиван брендинг и интернационални маркетинг регије;
- ❖ **Потпуна регионална (кластерска), државна и интернационална подршка програму:** Централна државна подршка овом програму мора да се огледа у спровођењу нужних програма државне инфраструктуре, обезбеђењу конкурентског система подстицања малог и средњег предузетништва који важи за целу земљу, довршењу преосталих програма приватизације према захтевима позиционирања ове регије и коначно укључивања неколико важних туристичких производа ове регије у систем државног туристичког маркетинга.

Када је реч о регионалној подршци, пет укључених општина треба да прихвате одговорност за заједничку изградњу ланца вредности туризма на подручју посматране туристичке дестинације. Оне надаље морају спровести регулацију и заштиту простора да би се без ограничења обезбедио предложени ланац вредности и интернационална правила игре са дефинисаном испоруком производа, активностима и системом квалитета. Додатна шанса за развој може да буде аплицирање за средства за развој код интернационалних фондова и ту шансу свакако треба искористити, јер овај мастер план третира развој подручја до 2020. када би Србија увелико требало да буде члан Европске уније и да има приступ њеним фондовима; и
- ❖ **Интерни маркетинг и унапређење људских ресурса:** У овој регији за сада не постоји општи став и уверење да туризам може и треба да постане једна од кључних полуга привредног раста. Стога је неопходно хитно покренути јавну "Иницијативу за туризам" путем својеврсног конкурентског клуба регије који би морао широј јавности објаснити визију, интересе и одговорности у туризму, а како би се се у иницијалној фази спречиле велике грешке.

Наведена стратешка упоришта визије детаљно су анализирана у широј верзији студије.

На основу наведених стратешких упоришта предлаже се следећа **визија развоја туризма Доње Подунавље**:

Визија развоја туризма

Као одговор на наше транзиционе изазове, као и изазове глобализације, а на бази изобиља високо вредних атракција туризам ћемо искористити као кључну полугу привредног раста и обезбеђења дугорочног благостања и квалитета живота локалног становништва.

То ћемо постићи кроз одговорну и софистицирану конверзију и рехабилитацију ширег подручја НП «Ђердап», обликујући туристички вредносни ланац према конкурентским стандардима и најбољој светској пракси.

Понудићемо доживљај за сваког, а добар осећај Дунава свима, водећи се нашим традиционалним гостопримством и непосредношћу.

Наша је амбиција за 10 година постати узбудљива дунавска дестинација која је незаобилазна тачка у мрежи туристичких одредишта Југоисточне Европе.

VII ВОДЕЋЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ВИЗИЈЕ

Остварење визије претпоставља да сви укључени субјекти делују у правцу коришћења кључних предности како би се регија што пре исправно тржишно профилисала и лакше маркетиншки позиционирала на циљним тржиштима. У том смислу за туристичку дестинацију Доње Подунавље следећи кључни **правци деловања** треба да се примене како би се најбрже позиционирала на туристичкој мапи:

- ❖ потребна је **потпуна заштита и унапређење природних и културних добара**, крајолика и што је најважније не сме се дозволити постојање 24 дивље депоније у Националном парку;
- ❖ потребне су нове идеје за развој туризма, које ће се добити и из овог Мастер плана и које треба да буду засноване на кључним предностима подручја и сличним искуствима у свету, а ипак оригиналне;
- ❖ неопходна је изградња професионалног индивидуалног гостопримства и људског софтвера. Овде се може додати и потреба за креирањем разноврсније гастрономске понуде базиране на традиционалним јелима;
- ❖ потребно је побољшати саобраћајни приступ и решења типична за туристичке дестинације, јер је квалитетан саобраћајни приступ предуслов развоја дестинације;
- ❖ туристичке организације на подручју морају да се трансформишу. Неопходно је постављање информационог и продајног система у циљу уласка понуде подручја у туристичке канале маркетинга;
- ❖ неопходно је да се обезбеде правила у домену квалитета и пословна експертиза, а посебно малим предузетницима;
- ❖ неопходно је да се унапреде услови за рад предузећа у туризму и да се обезбеди флексибилно запошљавање и радно време;
- ❖ неопходно је да се унапреди локална конкуренција и да се уведу национални и инострани играчи у туристичку индустрију дестинације;
- ❖ потребно је стварање повољних услова за улагање за повратнике из иностранства, пре свега у СМЕ-сектору; и
- ❖ треба да се развију додатна спортска и културна инфраструктура и атрактивне приредбе за туризам.

У изложеним оквирима намеће се неколико **водећих стратегија** које треба да имају пресудну улогу у реализацији овог Мастер плана и које су у широј верзији детаљно образложени. Ради се, пре свега, о следећим водећим стратегијама:

1. Туристичка супраструктура (предузећа):

Конципирана су следећа приоритетна подручја и базична опредељења за реализацију стратегије развоја туристичке супраструктуре:

- ✓ Мотор развоја треба да буду мала и средња приватна предузећа;
- ✓ Водећа предузећа у туристичком сектору треба посебно подржавати;
- ✓ Неопходна је стратегија привлачења нових играча;
- ✓ Неопходна је стратегија специјализације и профилисања учесника у ланцу креирања нове вредности;

- ✓ Нужна је и стратегија кооперације и интеграције учесника у ланцу вредности;
- ✓ Потребно је спровођење офанзивне професионализације, самосталности и одговорности предузећа;
- ✓ Преосталу приватизацију (истина скромних капацитета) треба циљано спровести; и
- ✓ Неопходно је интензивно подстицање постојећих приватних предузећа на инвестирање.

2. Развој туристичке инфраструктуре

Предлаже се следеће:

- туристичка инфраструктура треба да има, као друштвено добро од заједничког интереса, предност у свим видовима стимулација;
- нужно је донети прецизне стандарде за квалитет и услуге туристичке инфраструктуре;
- неопходно је да се установи лиценца за пружање услуга у домену туристичке инфраструктуре као средство контроле и управљања квалитетом понуде;
- туристичкој инфраструктури треба обезбедити статус аналоган комуналној инфраструктури и увести механизме који се примењују у финансирању прибављања, уређења, опремања и коришћења јавног грађевинског земљишта;
- неопходно је обезбедити стимулативне услове за давање земљишта на коришћење, у закуп или под концесију, са гаранцијама и роком припремног периода, уз обавезан раскид уговора, ако у планираном року не дође до планиране реализације;
- предлаже се формирање посебног фонда за туристичку инфраструктуру на нивоу кластера/портфолио производа по принципу – ко користи тај и учествује и захвата део сходно учешћу; и
- у иницијалној фази развоја туристичке инфраструктуре неопходна је подршка водећих предузећа у туристичком сектору кроз укључивање вредности понуде туристичке инфраструктуре и понуде у простору у цену пакет аранжмана.

3. Туристичка организација

Посебно питање везано је за туристичку организацију и укупан процес управљања подручјем Доњег Подунавља, и то не само у домену маркетинга. У основи, постојеће локалне туристичке организације не располажу довољним нити финансијским, нити људским ресурсима да обављају базичне маркетиншке активности на подручју сопствених општина, а да не говоримо о томе да би морале преузимати и функције дестинацијског менаџмента.

4. Просторно и урбанистичко уређење, заштита простора и стандарди

Мултидисциплинарност и комплексност третирања простора конкретне територије је основа оправданих развојних политика на подручју овог мастер плана. Закон о туризму је у члану 8. и члану 9. предвидео, у циљу резервације и заштите простора за развој туризма, да на предлог министарства надлежног за послове туризма Влада Републике Србије доноси акт о проглашењу туристичког простора и именује стараоца до привођења намени. Треба истачи да је са аспекта доследног спровођења политике

развоја туризма ово изванредно позитивна мера. Међутим, њу не прате даљи кораци у спровођењу политике, односно осталих пратечих закона који нису често у функцији спровођења изложене политике. Исто тако, није установљена хијерархија сегмената интегралног планирања туризма. Из тих разлога се у пракси укрштају надлежности просторног плана, плана заштите животне средине, мастер плана, плана социоекономског развоја, као и планова појединих привредних делатности. Све то показује да је нужно установити хијерархију надлежности планова и обавезу синхронизације у њиховој операционализацији.

Главна стратешко опредељење са аспекта туризма је заштита свих слојева архитектонских култура сваког насеља. То се односи не само на заштићене објекте, већ и амбијенталних целина па и њихових реконструкција.

5. Професионализација људских ресурса и тржиште рада за туризам

План конкурентности наглашава неопходност блиске и чврсте сарадње постојећих образовних институција – туристичких и хотелијерских школа и факултета и приватног сектора у креирању едукационих и тренинг програма.

6. Стратегије умрежавања са другим секторима

У процесу креирања укупног ланца високе вредности у туризму «Доње Подунавље» значајну улогу треба да одигра и доста разноврсна комплементарна понуда. Данас је дата понуда крајње лимитирана и на веома ниском нивоу квалитета. Имајући изложено у виду, намећу се две приоритетне стратегије:

- значајно проширење и повећање квалитета, активности и услуга које чине комплементарни «пакет понуде у туристичком сектору «Доње Подунавље»; и
- умрежавање угоститељских и туристичких услуга са другим секторима који учествују у креирању нове вредности у туризму.

За изградњу интегрисаног ланца вредности у туризму подразумева се умрежавање са секторима који комплетирају «пакет понуде», као што је трговина, пољопривреда, занатство, култура и друге комплементарне делатности.

7. Финансирање и подстицаји

Систем подстицаја и олакшица треба да стимулише нарочито мања и средња приватна предузећа да улажу у туризам. Решење би могао да буде **Фонд за развој малих и средњих предузећа у туризму**, који је између осталог, предвиђен у Стратегији развоја туризма Србије. Наведени фонд би давао кредите малим и средњим предузећима за улагање, али само у туристички перспективним подручјима која су идентификована у Стратегији развоја туризма и у појединачним мастер плановима. Каматне стопе би биле регресирание, са повољнијим граце периодом и роком враћања кредита. Фонд би прописао намене за које кредит може да се користи, нпр. улагање у породичне смештајне објекте, обнова старих кућа у складу са традицијом и др. Фонд би између осталог прописао услове за кориснике кредита, потребну документацију, али би вршио и мониторинг употребе одобрених средстава, а имао би и службу за помоћ потенцијалних корисницима.

Поред стимулисања субјеката који су у туристичком сектору да интензивније улажу у њега и привлачења нових инвеститора, веома је битно да се омогући **финансирање пројеката опште и туристичке инфраструктуре**, као и јавно финансирање пројеката

регулације и регулационих планова. Предуслов за било каква улагања приватних инвеститора је доношење просторних и регулационих планова и зато би држава требало централно да финансира ове пројекте за општине које нису у стању да исфинансирају наведене пројекте. Држава и локалне заједнице морају да преузму на себе улогу финансијера појединих пројеката опште и туристичке инфраструктуре за које је немогуће створити интерес код приватних инвеститора, као што су на пример, саобраћајна инфраструктура, решавање проблема отпада и сл.

Систем пореских олакшица треба да омогући новоствореним привредним субјектима у туристичком сектору, као и онима који су спремни да улажу да имају повољнији порески третман у циљу стимулсања улагања у нове туристичке пројекте који су на линији са већ донетим стратешким документима, а пре свега у циљу побољшања конкурентности у појединим областима, као што су нпр. побољшање квалитета смештаја, квалитета ресторанских услуга и др. Поред тога треба порески стимулисати и стварање нових туристичких производа у Доњем Подунављу, као и ново запошљавање у туристичком сектору. Циљ је да се максимално стимишу инвеститори да улажу у туристички сектор и да им се омогући да буду конкурентни.

VIII СТРАТЕГИЈЕ ТРЖИШНОГ ПОЗИЦИОНИРАЊА

Туристичке фасцинације Доњег Подунавља

Туристичке фасцинације Доњег Подунавља овде се схватају као оквир за изградњу дугорочних јединствених продајних предлога које заједничка туристичка политика дестинације мора прихватити и испоручити тржишту. Они су полуге изградње новог имица, а пре свега стубови обликовања нове туристичке понуде, производа и активности дестинације.

Следеће туристичке фасцинације су посебно интересантне:

- Дунавом кроз најлепшу клисуру Европе
- Јединствен спој природних лепота и дивљег света Националног парка
- Места са уређеним обалама
- Лепенски Вир
- Римски лимес и средњовековна утврђења
- Вински путеви – пивнице-Вински ризорти
- Панорамски путеви и погледи
- Дунавске плаже и водене активности
- Богато риболовно подручје
- Догађаји на Дунаву

Позиционирање и искуствено структурирање дестинације

На основу темељних анализа савременог туристичког тржишта, предности и недостатака дестинације, као и на основу визије туристичког развоја подручја, формулисана је изјава о позиционирању:

Туристичка регија «Доње Подунавље» наглашава величину лепоте и диверзитета Дунава и његовог приобаља.

Позиционира се као мирна и раскошна река која слободно тече кроз високе клисуре, поред старих и модерних насеља као и кроз подручја дивље природе, којом доминира велики број видиковаца и атракција у залеђу.

Ми смо изобиље Дунава.

Туристичка регија «Доње Подунавље» нуди широки спектар рекреационих активности, прилику за инспирацију и едукацију где се могу видети зачеци прошлог начина живота, кроз примере праисторијских култура или кроз историјске архитектонске грађевине у изражајној, али и донекле суровој околини.

За своје посетиоце креирамо пријатна искуства и доживљаје, целовито их информишемо о нашој регији и пружамо им гостопримство професионалним системом наших услуга.

Управљамо дестинацијом кроз специјализоване активности на отвореном за све посетиоце водећи рачуна да очувамо шире подручје «Доњег Подунавља» за будуће генерације.

Наведену изјаву треба операционализовати и у складу са њом спровести процес позиционирања, који треба да доведе до тога да је Доње Подунавље јасно позиционирано у свести потенцијалних домаћих и иностраних туриста и да јасно одвоји посматрану дестинацију од сличних конкурентских. Ово је нарочито битно за интернационално позиционирање дестинације, јер је циљ да се створи интернационално препознатљива дестинација.

С обзиром да се ради о веома великом подручју које има разноврсне туристичке атракције, које смо детаљно изложили у ситуационој анализи, било је потребно да се целокупна анализирана територија подели на пет искуствених потподручја како би се јасније дефинисале њихове кључне вредности. На следећој слици је приказано **искуствено структурирање дестинације**:



У широј верзији детаљно су анализирана наведена искуствена потподручја.

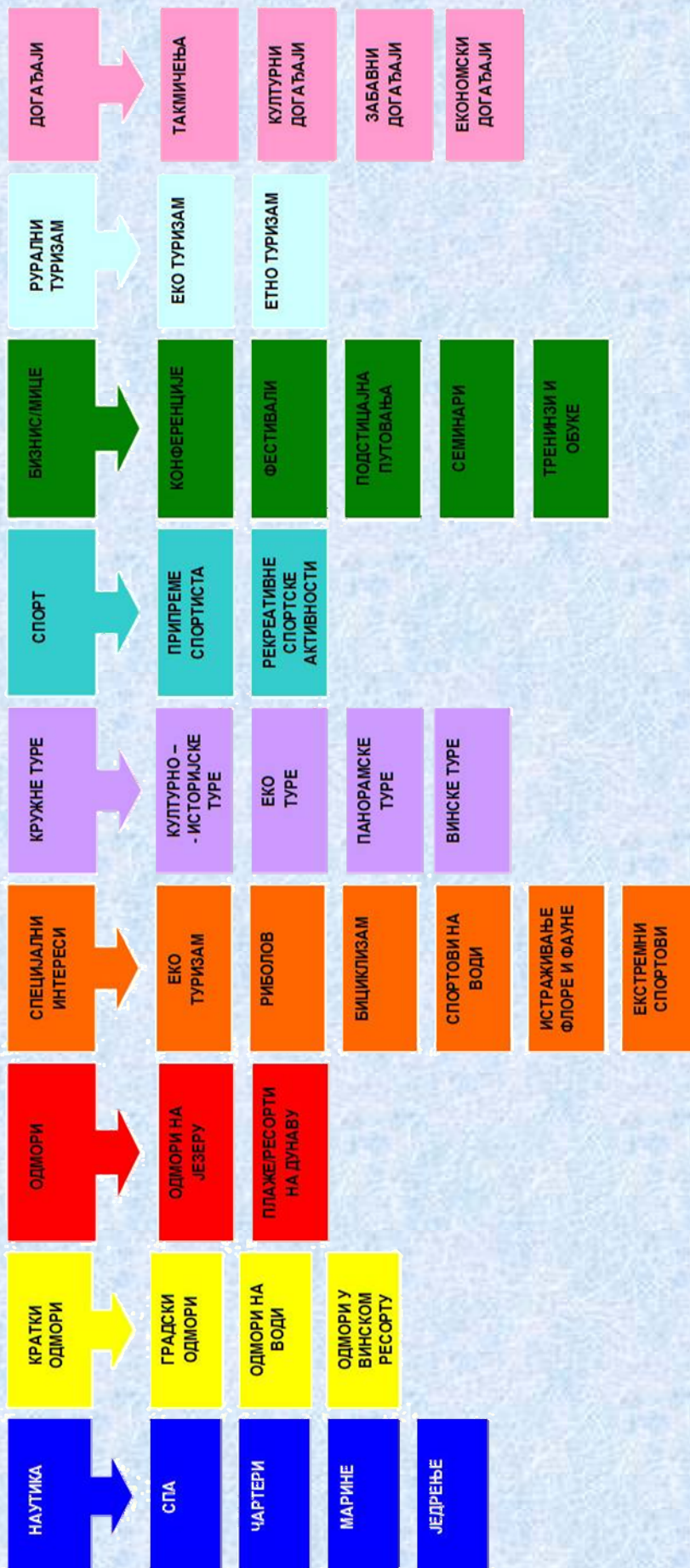
IX РАЗВОЈ ПРОИЗВОДА

Утицај појединачних производа на будући раст укупног туристичког промета је различит што је условљено различитом атрактивношћу фасцинација и актуелним тржишним трендовима. Потребан временски рок за поједине производе посматран од почетка изградње па до масовне комерцијализације је такође различит. Процењена снага и временски рок неопходан за масовну комерцијализацију појединих производа је представљен у следећој табели:

	Снага			Рок			ПОДРУЧЈЕ
	Ниска	Средња	Висока	Кратки (2-3 год.)	Средњи (3-5 год.)	Дуги (7-12 год.)	
НАУТИКА			X			X	Велико Градиште, Голубац, Доњи Милановац, Текија, Кладово, Михајловац
КРАТКИ ОДМОРИ			X		X		Шире подручје Доњег Подунавља
ОДМОРИ		X		X			Сребрно Језеро, Ризорти на Дунаву
СПЕЦИЈАЛНИ ИНТЕРЕСИ			X		X		Подрује НП Ђердап, Дунав, Сребрно Језеро, Вратна
КРУЖНЕ ТУРЕ			X	X			Културно-историјски локалитети и природне атракције на подручју ДП, градови са градским музејима
МИЦЕ + ПОСЛОВНА ПУТОВАЊА		X			X		Доњи Милановац, Кладово, Голубац, Сребрно Језеро
СПОРТ		X		X			Кладово, Доњи Милановац, Голубац, Сребрно Језеро
РУРАЛНИ ТУРИЗАМ	X				X		Рурално подрује у околини Неготина и насеља у зони НП
ДОГАЂАЈИ	X					X	Шире подручје Доњег Подунавља

У подручју Доњег Подунавља услед повољних природних и антропогених карактеристика постоји могућност за постојање већег броја туристичких производа. На основу детаљне анализе дефинисан је портфолио од десет основних производа који треба да представљају основу будућег развоја туризма у подручју. На следећој слици је приказан портфолио производа заједно са подсегментима производа:

ПОРТФОЛИО ПРОИЗВОДА



X КОНЦЕПТ УПОТРЕБЕ ПРОСТОРА

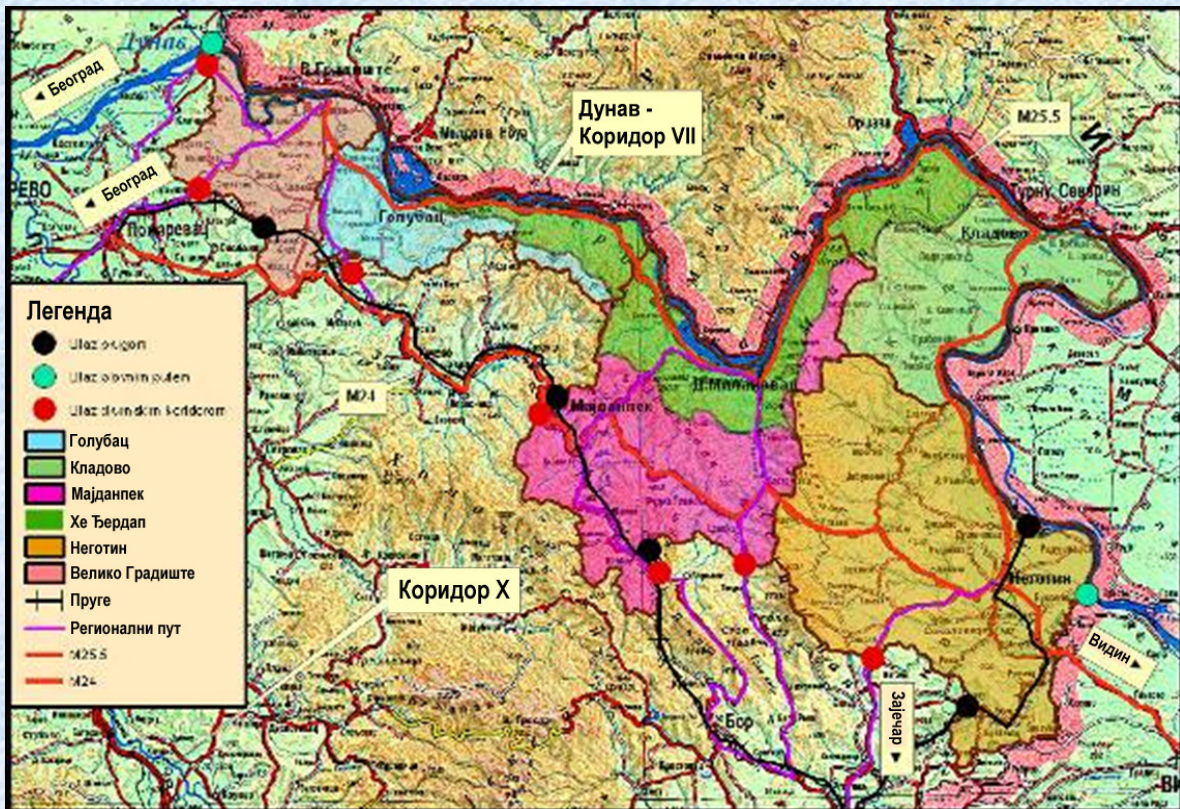
Окосницу туристичке понуде Доњег Подунавља представља Дунав и Национални парк „Ђердап“. Након детаљне анализе садржаја и предложеног портфолиа производа, издвојено је **пет карактера** као основе за структурирање подручја, од којих свака зона има своје посебне развојно-инвестиционе захтеве:

- **Пространство Дунава и улаз у свет изобиља Дунава – Велико Градиште** са предложеним Дунавским ризортом и уређеном обалом која постаје жила куцавица улазног дела Дунава и доживљаја Националног парка (одмор, наутика, активности на води, МИЦЕ, рекреација, велнес, производи специјалних интереса);
- **Романтика и мирноћа дунавске обале – Голубац** као мирно и романтично место са уређеном обалом све до Голубачке тврђаве која постаје модеран туристички пункт, дајући тако један шири контекст дестинацији (одмор, наутика, активности на води, производи специјалних интереса);
- **Срце Ђердапа** оличено кроз садржаје и понуду **Доњег Милановца** и Поречког залива (наутика, одмори, активности на води, МИЦЕ, велнес/спа), као и смештајног пункта у Лепенском Виру, са посебним нагласком на садржаје Националног парка «Ђердап» (производи специјалних интереса);
- **Живост и динамичност** – целокупан простор **Кладова** обухвата садржаје спорта и забаве са уређеном воденом фронтом дуж читавог насеља (наутика, одмори, МИЦЕ, спорт и рекреација у Караташу, забава), и контрапунктом том карактеру у виду рибарског села Текије; и
- **Рурално – винска пасторала Неготинске крајине** (јединствене пивнице и вински ризорт, одмор и уживање у пасторалном амбијенту, активности и рекреација, рурални туризам).

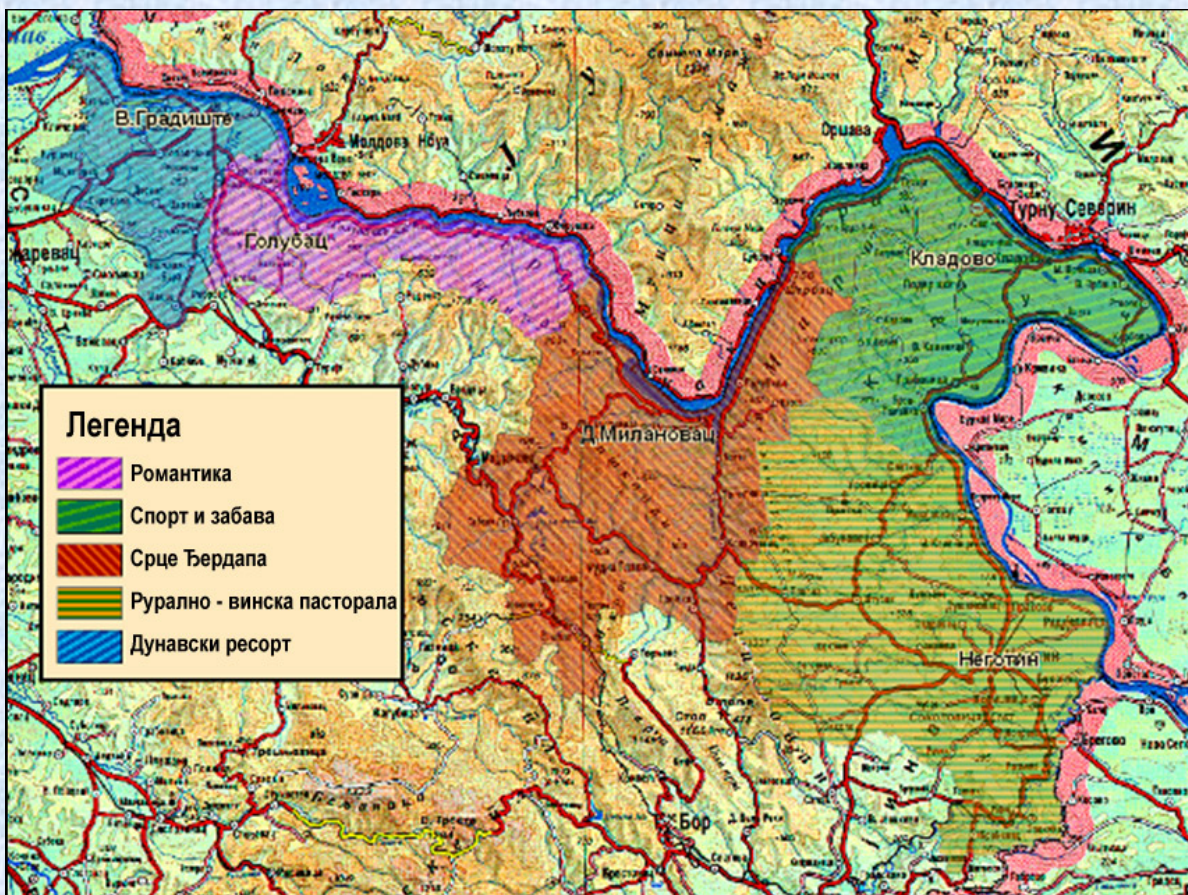
Читав простор Доњег Подунавља премрежен је друмским саобраћајницама и панорамским и амбијенталним путевима, са окосницом саобраћаја на Дунаву и Ђердапској магистралу, као и другом изграђеном туристичком инфраструктуром која читавом простору даје јединствено искуство.

Предлог туристичке употребе простора Доње Подунавље дат је кроз следеће картографске прилоге :

Карта 1: Саобраћајна повезаност подручја Доње Подунавље



Карта 2: Искусствена подручја Доњег Подунавља



XI МОДЕЛ РАСТА

На основу претходно наведених напомена, као и на основу предложеног тржишног позиционирања Доњег Подунавља и развоја туристичких производа, предлаже се модел раста према коме ће дестинација Доње Подунавље остварити око пола милиона ноћења у 2012. години, а скоро милион ноћења у 2020. Наведени раст ће се остварити кроз реализацију визије, а један од главних предуслова за то је креирање адекватне понуде смештајних капацитета.

СМЕШТАЈ:

СМЕШТАЈ	ТРЕНУТНА СИТУАЦИЈА	СЦЕНАРИО 2012	СЦЕНАРИО 2020
Број соба	833	2,050	3,818
Од чега:			
Хотел 5*	0	299	549
Хотел 4*	0	352	352
Хотел 3*	385	266	341
Хотел 2*	185	0	0
Хотел 1*	0	0	0
Некатегорисано	25	0	0
Хотели укупно	595	917	1,242
Мотели	5	12	30
Хостели	0	110	180
Пансиони	0	50	100
Виле	0	245	765
Апартмани	0	40	370
Етно село	0	16	16
Марина	0	10	15
Камп	0	200	400
Приватни смештај	18	450	700
Остали смештај	170	0	0
Остали смештај укупно	238	1,133	2,576
Број лежајева	1,942	4,670	8,614
НОЋЕЊА И ДОЛАСЦИ			
Доласци туриста	27,543	98,831	246,037
Ноћења туриста	179,027	494,155	984,150
УКУПНО ТУРИЗАМ ДОЊЕГ ПОДУНАВЉА			
Укупни приходи (ЕУР)	3,580,540	19,766,200	59,048,970
Број директно запослених	486	1,060	2,000

СТРУКТУРА НОЋЕЊА ПРЕМА ПРОИЗВОДИМА

Производи	2006.	%	2012.		2020.	%
Специјални интереси	8.000	4%	24.708	5%	59.049	6%
Наутика	1000	1%	24.708	5%	68.890	7%
Одморишни туризам	16.500	9%	59.299	12%	157.464	16%
Рурални туризам	0	0%	9.883	2%	29.524	3%
Кратки одмори	20.000	11%	108.714	22%	236.196	24%
МИЦЕ+пословни туризам	22.300	12%	54.357	11%	118.098	12%
Туриг	51.000	28%	113.656	23%	157.464	16%
Манифестације	5.000	3%	4.942	1%	19.683	2%
Спорт	51.700	29%	88.948	18%	108.256	11%
Wellness / спа	0	0%	0	0%	19.683	2%
Остали доласци	3.527	2%	4.942	1%	9.841	1%
УКУПНО НОЋЕЊА	179.027	100%	494.155	100%	984.150	100%

Као што се може видети, у структури промета ће у 2020. доминирати кратки одмори са 24%, а затим одмори и туриг са 16%. Наведене пројекције ће се остварити само ако се изгради предвиђена структура смештајних капацитета, али и ако се реализују препоруке из планова конкурентности и маркетинга датих у овом мастер плану.

ИНВЕСТИЦИЈЕ:

За остварење горе поменутих пројекција потребне су значајне инвестиције у смештајне капацитете. На основу структуре предвиђених смештајних капацитета, као и локација где се налазе и њихове намене, може се дати оквирна вредност потребних инвестиција за њихову изградњу, реконструкцију и привођење намени. Структура наведених инвестиција је дата у следећој табели:

ДОЊЕ ПОДУНАВЉЕ	ПОСТОЈЕЋИ ОБЈЕКТИ			НОВИ ОБЈЕКТИ			УКУПНО		
	Број соба	Инвестиција по соби (ЕУР)	Процена износа улагања (ЕУР)	Број соба	Инвестиција по соби (ЕУР)	Процена износа улагања (ЕУР)	Број соба	Инвестиција по соби (ЕУР)	Процена износа улагања (ЕУР)
СМЕШТАЈНИ ОБЈЕКТИ									
Hotели 5 *	250	45.000	11.250.000	299	90.000	26.910.000	549	69.508	38.160.000
Hotели 4 *	208	30.000	6.240.000	130	60.000	7.800.000	338	41.538	14.040.000
Hotели 3 *	225	20.000	4.500.000	116	40.000	4.640.000	341	26.804	9.140.000
Hotели 2 *			0			0	0	0	0
Hotели 1 *			0			0	0	0	0
некатегорисано			0			0	0	0	0
Hotели укупно	683		21.990.000	545		39.350.000	1.228	49.951	61.340.000
Мотели	5	10.000	50.000	55	18.000	990.000	60	17.333	1.040.000
Хостели	180	10.000	1.800.000			0	180	10.000	1.800.000
Пансионски	45	7.000	315.000	50	18.000	900.000	95	12.789	1.215.000
Виле			0	765	40.000	30.600.000	765	40.000	30.600.000
Апартмани			0	370	40.000	14.800.000	370	40.000	14.800.000
Етно село			0	16	20.000	320.000	16	20.000	320.000
Марина			0	15	30.000	450.000	15	30.000	450.000
Камп			0	600	5.000	3.000.000	600	5.000	3.000.000
Приватни смештај	600	4.000	2.400.000	100	10.000	1.000.000	700	4.857	3.400.000
Остали смештај			0	0			0	0	0
Остали смештај укупно	830		4.565.000	1.971		52.060.000	2.801	20.216	56.625.000
УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈА	1.513	0	26.555.000	2.516	0	91.410.000	4.029		117.965.000
ОД ТОГА НЕКРЕТНИНЕ ЗА ПРОДАЈУ									
Виле				765	40.000	30.600.000	765	40.000	30.600.000
Апартмани				370	40.000	14.800.000	370	40.000	14.800.000
УКУПНО РЕАЛ ЕСТАТЕ				1.135		45.400.000	1.135		45.400.000

Као што се може видети из претходне табеле, укупна вредност предложених инвестиција у смештајне капацитете за Доње Подунавље је око 118 милиона ЕУР. Од тога је предвиђено око 61 милион за изградњу нових хотелских капацитета и подизање постојећих на виши ниво. Посебно је интересантна чињеница да се предвиђа око 45 милиона ЕУР инвестиција у виле и апартмане који би били намењени тржишту некретнина, али по посебним условима и уз обавезу власника да их туристички експлоатише.

XII ПЛАН КОНКУРЕНТНОСТИ

КОНКУРЕНТСКИ НЕДОСТАЦИ:

У следећој табели су дати главни конкурентски недостаци и њихови приоритети у Доњем Подунављу:

	Конкурентски недостаци	Приоритет		
		Низак	Средњи	Висок
1	Неадекватни смештајни капацитети који не задовољавају интернационалне стандарде			X
2	Природни и културно историјски ресурси нису искоришћени у креирању туристичких производа			X
3	Речни саобраћај на Дунаву			X
4	Недостатак речне инфраструктуре за развој производа везаних за реку			X
5	Доступност друмским путем је лимитирана због лошег квалитета саобраћајница			X
6	Недостатак приватне иницијативе за инвестицијама			X
7	Недостатак комплементарне понуде			X
8	Веома низак ниво процедура контроле квалитета унутар смештајних објеката		X	
9	Низак ниво професионалности људских ресурса и њихов недостатак			X
10	Недовољна заштита простора			X
11	Недостатак интегрисаног туристичког информативног система			X
12	Гастрономска понуда није довољно диверсификована и специјализована		X	
13	Непостојање заједничког маркетиншког наступа дестинације		X	
14	Висок ниво бирократизованости и низак ниво помоћи и субвенција за туристички развој		X	
15	Неадекватна туристичка сигнализација			X

На основу утврђених конкурентских недостатака за Доње Подунавље формулисани су програми за њихово отклањање. Методолошка систематизација програма конкурентности је урађена путем дијаманта конкурентности о чему је детаљно писано у широј верзији студије.

ПРОГРАМИ КОНКУРЕНТНОСТИ:

У следећој табели су приказани кључни програми конкурентности који треба значајно да побољшају конкурентску позицију посматраног подручја:

Програм конкурентности		Приоритет			Odgovornost za sprovođenje	
		Низак	Низак	Средњи	Дестинација	Држава
ТКД	Програм развоја и унапређења смештајних капацитета					
СП	Програм креирања комплементарне понуде					
УТ	Развој туристичког информационог система					
ФП	Побољшање доступности копненим коридором					
ФП	Активирање речног саобраћаја на Дунаву					
ФП	Активирање јавног превоза					
ФП	Планирање и заштита простора					
ФП	Унапређење туристичких ресурса					
ФП	Конверзија старих градских језгара					
ФП	Програм воденостраног конверзије					
ФП	Интегрисани систем туристичког означавања					
ФП	Паркинг и интерна мобилност					
ТКД	Туристички систем квалитета					
ФП	Јавне услуге и инфраструктура					
ФП	Развој средњег и малог предузетништва					
ФП	Систем олакшица и подстицаја					

Програми који су наведени у табели су формулисани на основу претходно идентификованих конкурентских недостатака. Фокус наше анализе је на програмима конкурентности који имају висок приоритет и који су неопходни да би се успоставио ефикасан и ефективан туристички систем на подручју Доњег Подунавља и како би дестинација постала конкурентна у интернационалним оквирима.

У свим горе наведеним програмима конкурентности дефинисани су приоритети и трошкови спровођења програма:

- **приоритет** се одређује на бази процене ефеката који програм треба да има на посетиоце и локално становништво;
- према **висини трошкова** спровођења, програми су класификовани у три групе:
 1. *Високи трошкови* - више од 500.000 евра
 2. *Средњи трошкови* - од 200.000 до 500.000 евра
 3. *Ниски трошкови* - до 200.000 евра

Поред наведених програма, у широј верзији студије су дати и поједини **посебни програми конкурентности**. Детаљно су обрађени следећи програми конкурентности:

- **Систем видиковаца у НП „Ђердап“;**
- **Панорамски путеви;**
- **Стаза здравља „Језеро Балта Алу Шонта“;**
- **Спелеолошке туре кроз Доње Подунавље;**
- **Научно-едукативни парк „Ђердап“**
- **Пешачке туре кроз Национални парк „Ђердап“**
- **Интерпретациони центар ХЕ „Ђердап 1“.**

КЛУЧНИ ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЈЕКТИ

У циљу реализације дефинисане визије и испуњења кључних решења датих у изјави о позиционирању, неопходно је да се уложи значајна инвестициона средства у развој туризма у Доњем Подунављу. У складу са претходно дефинисаном стратегијом развоја туристичких производа и моделом раста, инвестициона стратегија туристичког подручја Доње Подунавље обухвата следеће елементе:

- a) У првом периоду треба спровести **брзу и професионалну рехабилитацију постојећих смештајних објеката и пројеката туристичке инфраструктуре**, а посебно целовиту реконструкцију постојећих хотела који у основи имају низак квалитет понуде. Потребно је значајније подићи ниво квалитета хотелског смештаја у складу са дефинисаном стратегијом високе вредности укупног ланца туристичке понуде. Поред реконструкције постојећих смештајних капацитета треба се фокусирати и на изградњу туристичког комплекса сребрно језеро, тематских културно историјских центара Голубачки град и Лепенски вир, тематског научског центра Поречки залив, нових хотела у Доњем Милановцу и Кладову, и сл.;
- b) Истовремено се временски приоритет даје припреми и финансирању (домаће и међународно) **целовитог програма и пројеката интерпретације Националног парка «Ђердап»**, због генерисања иницијалног имиџа овог простора на туристичком тржишту;
- c) У изградњи целовитог ланца вредности један од полазних и кључних сегмената односи се **на туристичку и укупну инфраструктуру**, а посебно туристичку инфраструктуру за почетак професионалног развоја научког туризма;
- d) Као веома озбиљну инвестициону опцију треба третирати подручје **неготинских пивница**, пошто ту постоји потенцијал за успостављање винског ризорта, које ће бити размотрено у наредном делу, као и остали важнији пројекти.

Већину инвестиционих пројеката треба да реализују представници малог и средњег бизниса који по дефиницији треба бити подржан системом државних подстицаја Владе Републике Србије.

Узимајући све то у обзир, у широј верзији студије представљени су у облику оквирног нацрта кључни инвестициони пројекти који су у већој или мањој мери концептуално усаглашени с локалним субјектима. Ради се о следећим пројектима:

КЉУЧНИ ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЈЕКТИ –
„ДОЊЕ ПОДУНАВЉЕ“:

Р.бр.	Назив пројекта	Позиционирање	Категорија	Врста инвестиција	Укупна инвестиција, у ЕУР	Структура инвестиција
1.	„Silver lake city“ Велико Градиште	Тематски Дунавски ризорт : наутика, купање, голф, фитнес велнес, МИЦЕ, спорт и рекреација, риболов, забава, догађаји	4 до 5 звездица	Изградња са јавним и услужним садржајем; Изградња марине (везови, цлуб хоусе, паркинг, паркови, стазе.); Изградња Дунавског ризорта (хотел, виле, објекти хране, спортски терени, паркинг.); Изградња савременог голф ризорта	50.000.000	приватне
2.	Тематски културни историјски центар „Голубачки град“	Тематски културно историјски центар “Голубачки град”: наутика, купање, пецање, забава, догађаји	Споменик културе	Реконструкција тврђаве и изградња додатних садржаја; Сређивање пристана	5.000.000	70% јавне и 30% приватне
				Измештање пута-тунел	5.000.000	јавне
3.	Хотел „Голубачки Град“ - Голубац	Хотел на Дунаву	4 звездице	Реконструкција и опремање постојећих капацитета; Доградња и опремање нових смештајних капацитета; Реконструкција и опремање ресторана	2.500.000	приватне
4.	Тематски културно историјски центар „Лепенски вир“	Тематски културно историјски центар “Лепенски вир”: наутика, купање, пецање, забава, догађаји	Споменик културе	Инфраструктурни радови; Радови на заштити локалитета; Апартмани; Истраживачки центар са смештајем; Ресторан; Визиторски центар и угоститељство; Пристаниште;	6.400.000	јавне
5.	Тематско научни центар „Поречки залив“	Научни центар са смештајним капацитетима: наутика, купање, спорт и рекреација, риболов, забава, догађаји	4 звездице	Изградња вила и апартмана; Пристан са привезиштем и сидриште	10.000.000	Приватне 90% и 10% јавне

6.	Пристаниште са шеталиштем и Марином – Доњи Милановац	Међународно путничко пристаниште- Доњи Милановац: крузинг, наутика, спорт и рекреација, забава, догађаји	Гранични прелаз; Међународно путничко пристаниште	Изградња зиданог пристаништа; Изградња марине; Реконструкција кеја-шеталишта; Изградња објекта	5.700.000	Јавне 70%, и приватне 30%
7.	Хотел „Лепенски вир“ – Доњи Милановац	Ексклузивни хотел	5 звездица	Реконструкција и опремање хотела до нивоа 5 звездица	10.000.000	приватне
8.	Нови градски хотел – Доњи Милановац	Мали градски хотел	3 звездице	Пренамена постојећег објекта у хотел и опремање хотела	800.000	приватне
9.	Хотел „Аqua Star - Danube“ у Кладову	Хотел-Спа/Велнес центар	5 звездица	Изградња и опремање хотела и изградња садржаја	4.000.000	приватне
10.	Хотел „Ђердап“ - Кладово	Велики градски хотел на обали Дунава	4 звездице	Реконструкција хотела и изградња пратећих садржаја	4.000.000	приватне
11.	Хотел „Инех“ - Неготин	Градски хотел	3 звездице	Реконструкција и опремање хотела	1.600.000	приватне

СПЕЦИФИЧНИ ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЈЕКТИ „ДОЊЕ ПОДУНАВЉЕ“:

Р.бр.	Назив пројекта	Локација	Опис пројекта	Вредност инвестиције
1.	Вински ризорт	На око 15 км од града Неготина, у подручју села Рогљево, Смедовац и Рајац	Конверзија најмање две садашње пивнице у вински ризорт као јединствени (нови) српски туристички производ. Предлог је да се Рогљевачке пивнице претворе у вински ризорт високе категорије, а још једне пивнице у вински ризорт средње категорије.	најмање 45 милиона евра
2.	Рибарско село Текија	На десној обали Дунава, на магистралном путу М25.5.	Рибарско село са свим пратећим објектима и садржајима	око 11 милиона евра

**ОСТАЛИ ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЈЕКТИ
„ДОЊЕ ПОДУНАВЉЕ“:**

Р.бр.	Назив пројекта	Локација	Опис пројекта	Оквирна вредност инвестиције	Рок реализације
1.	Тематски културно историјски центар “Стара градиштанска чаршија са пристаништем”	Строги центар Великог Градишта	Ревитализација једног од највреднијих делова градског језгра. У оквиру овог пројекта треба да буде и реконструкција хотела „Српски краљ“ и његово довођење на ниво од 4 звездице.	3 до 5 милиона евра	сукцесивно, али најкасније за 5 година
2.	Реконструкција хотела „Сребрно Језеро”	Велико Градиште - Сребрно Језеро	Реконструкција хотела и довођење на ниво од 3 звездице са свим пратећим садржајима.	2,4 милиона евра	до 2012.
3.	Ревитализација градског језгра Голупца	Голубац	Измештање транзитне саобраћајнице – Ђердапске магистрале преко „Парлога“ и „Винограда“; Ревитализација зграда, улица, трга мора се спојити са процесом уређења водене fronte – изградња и уређење докова и шеталишта са свим пратећим садржајима; Формирање амбијентално-хумане целине користећи у архитектонским склоповима могућности коришћење вода.	у зависности од трошкова измештања пута	до 2012.
4.	Пристаниште у Голупцу	Простор величине 2 ха, на самој обали Дунава, између магистралног пута М-25/1 и обале	Пристаниште са привезиштем за 10 пловила и сидриштем са 50 бова; Ресторан са терасама и остали садржаји	300.000 евра	2 године
5.	Тематски културно историјски центар „Стара поречка чаршија”	Доњи Милановац, на улазу у град, у непосредној близини градске плаже	Ревитализација једног од највреднијих делова старог градског језгра	1,5 милиона евра	2 године
6.	Реконструкција објекта «Голден Ин» у Мајданпеку	Мајданпек	Довођење објекта на ниво од 3 звездице	600.000 евра	до 2012.
7.	Просторно културно историјска целина “Стара кладовска чаршија” и ревитализација Фетислама	Строги центар Кладова и тврђава Фетислам	Ревитализација градског језгра; Урбана градска иконографија, фасаде, инфраструктура и опремање садржајима боравка и догађаја; Реконструкција спортских садржаја и уређење тврђаве са амфитеатром	2 милиона евра	сукцесивно али најкасније за 3 године
8.	Хотел на Мирочу	Планина Мироч	Изградња хотела са 3 звездице који ће имати 50 соба и 110 лежајева, а укључиваће и додатне садржаје	2 милиона евра	до 2020.

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ БЕОГРАД

9.	Просторно културно историјска целина “Старо градско језгро”	Строги центар Неготина	Ревитализација градског језгра; Урбана градска целина са две централне улице, градски парк и два градска трга, иконографија, фасаде, инфраструктура и опремање садржајима боравка и догађаја	3 до 4 милиона евра	сукцесивно али најкасније за 5 година
10.	Реконструкција омладинског насеља „Караташ“	Кладово, насеље Караташ у непосредној близини граничног прелаза Ђердап	Реконструкција некатегорисаних објеката омладинског насеља са око 20.000 м ² бруто грађевинске површине у комплекс хостела од једне до три звездице са пратећим спортским теренима	2 милиона евра	Сукцесивно, до 2020.
11.	Марина у Кладову	Кладово	Марина са 100 везова	500.000 евра	до 2012.
12.	Изградња и уређење кампова	Брњица, Добра, Михајловац и Сребрно Језеро	Изградња кампова на 4 локације, са укупно 400 смештајних јединица.	2 милиона евра	до 2020.
13.	Туристички комплекс „Михајловац“	Михајловац, Неготин	Михајловац: пристаниште, хотел 60 лежајева, ресторан, паркинг, спортски терени на отвореном, кеј са шеталиштем, плажа, трговина, туристички инфо центар (камп је укључен у претходни пројекат)	4 милиона евра	до 2020.
14.	Рурални туризам	Општина Неготин: брдска зона села, виноградска зона и равничарска зона; Општина Кладово села која би се активирала у правцу туризам као етно-села; Општина Мајданпек села у брдској зони и и дунавска насеља; Села у близини Дунава и села која имају значајну археолошку грађу;	Привођење намени сеоских домаћинстава за потребе и смештај туриста и отварање нових домаћинстава, едукација сеоског становништва о могућностима које туризам пружа, појачавање комплементарности између пољопривреде и туризма	3,5 милиона евра	до 2020.

XIV МАРКЕТИНГ ПЛАН

Основна улога креирања маркетинг стратегије Доњег Подунавља је дефинисање начина за реализацију утврђених циљева продаје туристичких услуга и дугорочног повећања тржишног учешћа. Дефинисани маркетинг планови су основа на којој ће бити надограђивана маркетинг стратегија у складу са будућим развојем туризма и трендова на домаћем и Европском туристичком тржишту. Стратешки приоритети маркетинг система Доњег Подунавља су следећи:

- **истраживање тржишта**
- **брендирање**
- **интернет**
- **маркетинг план производа**
- **интегрисане маркетиншке комуникације**

Наведени приоритети су детаљно изложени и образложени у широј верзији студије.

XV ПОСЛОВНО-УПРАВЉАЧКИ МОДЕЛ

- ❖ На простору «Доњег Подунавља» који покрива територије 5 општина **не постоји обједињена организација за развој туризма**. Иако постоје туристичке организације у свим општинским центрима, њихово деловање је углавном сведено на промоцију локалне туристичке понуде, засноване на крајње скромним и неразвијеним туристичким производима;
- ❖ Извесно је да се за успешну реализацију задатака који су наведени у овом пројекту претпоставља **успостављање одговарајућег управљачког механизма** и формирање одговарајуће институције која ће преузети улогу лидерства и кључну одговорност. Проблем је што се читава дестинација налази на самом почетку изградње одговарајућег ланца вредности. Из тих разлога су и апострофирани бројни задаци које треба решити да би се формирао одговарајући „пакет понуде” Доњег Подунавља који се може ефикасно пласирати на међународном туристичком тржишту. Посебно је неопходно да се:
 - успостави непосредна и дугорочна веза са будућом Агенцијом за развој туризма и предложеном јединственом институцијом за развој наутичког туризма на читавом подручју Дунава;
 - реализује интегрални програм интерног маркетинга на подручју читаве дестинације, с циљем да се локално становништво увери и прихвати шансу која реално постоји у туризму као једном од водећих сектора привредног развоја;
 - убрза завршетак постојећих и израда нових планерских, регулационих и урбанистичко-архитектонских пројеката који се наводе у овом пројекту;
 - интензивно приступи реализацији претходно дефинисаних водећих стратегија развоја туристичког сектора, а посебно у домену изградње одговарајуће туристичке супраструктуре и туристичке инфраструктуре, развоја предузетништва и тд;

- отпочне са процесом образовања и подизања нивоа локалног предузетништва у читавом туристичком сектору;
 - обезбеди максимална подршка постојећим и потенцијалним инвеститорима за улагања у туристички сектор дестинације;
 - промовишу и привуку нови инвеститори на тржишту капитала, посебно за пројекте који су означени као међународно интересантни (наутика) и тд.;
 - ефикасно изведу дефинисани програми конкурентности према исказаним приоритетима;
 - реализује стратегија и оперативни план маркетинга дестинације и наведених кључних туристичких производа; и
 - реализује план инвестиција према наведеним приоритетима и временској динамици.
- ❖ Између учесника јавног и приватног сектора треба, дакле, да се успостави **одговарајуће партнерство**. То је први и најважнији предуслов да се адекватно развију планирани туристички производи и укупан «пакет понуде» на овој дестинацији. Без њиховог међусобног партнерства не могу се изградити и реализовати адекватни маркетинг планови, нити се може ефикасно реализовати продаја и комерцијализација укупног «пакета понуде». Исто тако, без јавно-приватне сарадње није могуће ефикасно реализовати планиране инвестиције и у целини није могуће остварити профитабилност инвестиција и продуктивност запосленог особља у читавом туристичком сектору у посматраној дестинацији. Јавно-приватна сарадња намеће се у свим сегментима изградње одговарајуће конкурентности туристичког сектора, а посебно у домену обезбеђивања одговарајућих услова инвестирања и просторног планирања;
- ❖ Увидом у надлежности, интересе, потенцијале и **заинтересоване субјекте за партнерство** у реализацији визије развоја туризма, оцењује се да у јавном сектору постоји чак преко 50 потенцијалних партнера и то на нивоу Републике око 15 и на нивоу општина око 35. У приватном сектору оцењено је да има већ респектабилан број потенцијалних. Уз овај потенцијал треба рачунати на нове инвеститоре за програме намењене тржишту;
- ❖ Предлаже се да се процес **формирања Дестинацијске менаџмент организације** (ДМО) одвија у следеће две кључне фазе:
- у првој фази треба одмах да се формира јединствена ТО за читаво подручје «Доње Подунавље»; и
 - друга, која ће наступити након две до три године и изгласавања новог закона о туризму, као и консолидовања туристичког сектора и појаве нових приватних играча, у којој ће се приступити формирању правог ДМО на бази јавно-приватног партнерства.
- ❖ Дестинацијска менаџмент организација треба да има **пет примарних функција** и то:
- економски покретач изградње конкурентског туристичког ланца вредности дестинације;
 - маркетиншке, а посебно промоционо продајне активности «пакета понуде» дестинације;

- координатор укључених јавних и приватних интересних субјеката;
 - представник укључених интересних субјеката према екстерним јавним и приватним институцијама; и
 - градитељ локалног поноса и локалне свести о потреби одрживог развоја туризма дестинације;
- ❖ У првих пет година наведена јавно-приватна партнерска организација била би са **51% у минималном власништву пет општина** које покривају дестинацију Доње Подунавље. Након тога стварала би се могућност да приватни власници преузму мајоритет, уз контролни пакет пет општина (25 плус 1). Предлажемо такође да остали сувласници буду и представници осталих интересних субјеката. Исто тако, предлажемо да се компанија формира одлуком Скупштина пет општина овог подручја;
- ❖ Имајући у виду да је **наутички туризам** једно од најинтересантнијих и најперспективнијих тржишта које се може интернационално позиционирати, сматра се да би систем организовања овог сектора требало решити јединствено за читаву Републику Србију. То је једини туристички производ који је у исто време интернационално атрактиван и национално кохезиван. Отуда треба поћи од решења која су дата у Стратегији туризма у којој се истиче да треба обликовати и увести у функцију "Пројекат Дунав" који треба да се изведе посредством посебне развојне агенције, у форми акционарског друштва Владе Србије и АП Војводине. Наведена посебна **Агенција за наутику** (у форми акционарског друштва) на Дунаву треба да делује у оквиру јединствене Републичке агенције за развој туризма коју Влада Републике Србије треба да формира у што је могуће краћем року и која треба да има значајну међународну финансијску и техничку помоћ. Једна од посебних јавних функција била би повратак Беле флоте на Дунав и усмеравање улагања домаћих и ино инвеститора у крузинг бродове за дунавске услове које би могла производити наша бродоградилница. Путем изложене институције треба да се успостави јединствен развојни и управљачки модел на бази јавно-приватног партнерства како би се обезбедио оптималан развој и промоција наутичког туризма на целом Дунаву кроз Србију;
- ❖ Укупно **деловање наведене ДМО** треба да је у пуној мери усаглашено и умрежено са Агенцијом за развој туризма и унутар ње са наведеним акционарским друштвом за наутику;
- ❖ У сусрет реализацији Мастер плана потребно је обезбедити израду **следећих базних аката:**
- ✓ **Елаборат оправданости проглашења туристичког простора:** то је битан Услов за Акт Владе Србије о проглашењу којим се врши резервација, заштита и именује старатељ до конституисања ДМО;
 - ✓ **Разрађен пројекат партнерства за конкретну ДМО;** и
 - ✓ **Планови детаљне регулације** конкретних локалитета намењених за туристичко уређење, изградњу и коришћење.

XVI ЗАКЉУЧЦИ И НЕПОСРЕДНИ СЛЕД АКЦИЈА

Резултати истраживања у овом Мастер плану показали су да подручје «Доњег Подунавља» располаже са значајним потенцијалима за интегрални развој туристичког сектора привреде. Дати потенцијали определили су ауторе плана да предложи **изградњу виоког квалитета ланца вредности** у туризму посматране дестинације. Оцењено је да са таквим «пакетом понуде» ова дестинација има реалне шансе да се ефикасно и ефективно пласира на глобалном туристичком тржишту, а посебно на тржишту Европске уније. При томе треба имати у виду да изградња конзистентног ланца вредности захтева релативно дужи временски период и да је стога битно имати у виду приоритете по **следећем рангу важности** за дестинацију „Доње Подунавље”:

- решавање приступа регији, приступа реци, екологија и инфраструктура простора;
- решавање водених фронтова насеља, као и унапређење урбаног и комуналног стандарда свих укључених насеља;
- опремање и интерпретација наслеђених и формирање нових атракција;
- ревитализација и стављање у туристичку функцију објеката културно/историјског наслеђа;
- изградња и опремање туристичке инфраструктуре и услуга, посебно за специјалне интересе;
- реструктурирање и тржишно репозиционирање наслеђених смештајних објеката и изградња нових; и
- офанзиван брендинг и интернационални маркетинг регије.

На основу изложеног предлаже се следећи акциони план:

Редни број	Активности	Одговорност	Рок
1.	Усвајање Мастер плана туристичке дестинације „Доње Подунавље“ са његовом промоцијом	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја, Скупштине општина Велико Градиште, Голубац, Мајданпек, Кладово и Неготин	Октобар 2007
2.	Оснивање регионалне туристичке организације (чл. 28 Закона) са јединственим маркетиншко-промотивним функцијама за туристичку дестинацију „Доње Подунавље“ која укључује свих пет општина (РТО)	Скупштине општина Велико Градиште, Голубац, Мајданпек, Кладово и Неготин	Децембар 2007
3.	Интензиван рад на промоцији Визије развоја туризма утврђене Мастер планом и одлуком Владе Србије о његовом усвајању ради привлачења нових стејхолдера. Интернационална промоција кључних пројеката.	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја, РТО, Републичка Агенција за развој туризма и ТОС	Током 2008
4.	Пројекат уређења и туристичке интерпретације Националног парка “Ђердап”	Ресорна министарства, НП “Ђердап” и локална самоуправа	Током 2008
5.	Ангажовање на реализацији капиталних инфраструктурних објеката, као што су: изградња полуаутопута М24, реконструкција и сређивање Ђердапске магистрале, измештање пута из Голубачке тврђаве, и сл.	Ресорна министарства, локална самоуправа и општинска јавна предузећа	Од 2008 до 2012
6.	Доношење акта о проглашењу туристичког простора кључних просторних целина „Доњег Подунавља“	Министарство економије и регионалног развоја и остала ресорна министарства	Јануар 2008
7.	Највиши степен заштите простора неготинских пивница	Влада Републике Србије- Министарство културе и остала ресорна министарства, Завод за заштиту споменика културе	Октобар 2007.
8.	Решавање проблема дивљих депонија и успостављање ефикасног система за одлагање смећа, као и решавање проблема каменолома (престанак рада)	Ресорна министарства и локална самоуправа	Током 2008-2012
9.	Израда планова детаљне регулације за локалитете предвиђене Мастер планом, уз поједностављење процедура добијања потребних услова, сагласности и одобрења на принципима “пријатељског окружења” у складу са важећим законима.	Ресорна министарства и општине	Током 2008
10.	Израда физибилити студија за носеће развојне пројекте предвиђене у мастер плану, као што су: Неготинске пивнице, Поречки залив, Текија итд.	Министарство економије и регионалног развоја и РТО/ДМО	Током 2008
11.	Формирање „Беле флоте” на Дунаву	Ресорна министарства и приватни сектор (јавно-приватно партнерство)	Прва половина 2008.

12.	Развој туристичких производа утврђених програмима Мастер плана и физибилити студијама, као и спровођење кључних програма конкурентности и маркетинга	Ресорна министарства , Агенција за развој туризма, Агенција за наутику, РТО/ДМО и општине	Перманентна активност од 2008 до 2020
13.	Припрема конкурсне документације за спровођење (међународног) тендера и избор девелопера за кључне пројекте.	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја, Републичка Агенција за развој туризма, РТО/ДМО и општине	Након израде планских и инвестиционих докумената
14.	Статус туристичког земљишта изједначити са статусом грађевинског земљишта	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја	Решења у Закону о туризму
15.	Припреме за увођење лиценце за вршење туристичке делатности према стандардима за конкретан туристички производ као средство заштите стандарда.	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја	Решења у Закону о туризму
16.	На основу нове категоризације туристичких места у Републици Србији треба да се уведе нови систем боравишне таксе и систем општег доприноса предузећа сектору туризма.	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја	Решења у Закону о туризму
17.	Израда нацрта споразума о јавно-приватном партнерству за формирање ДМО	РТО, Агенција за развој туризма	Након усвајања Закона о туризму
18.	Образовање младих кадрова, едукација и преквалификације запосленог и радно ангажованог становништва. Перманентан тренинг менаџера.	РТО/ДМО, општине и Министарство економије и регионалног развоја	Перманентна активност
19.	Доношење одговарајућих стимулативних мера за подстицање реконструкције и подизања нивоа стандарда квалитета приватизованих хотелских објеката и изградњу нових, као и изградњу других објеката туристичке инфраструктуре. Доношење посебних програма за стимулативно кредитирање СМЕ у туризму	Влада Републике Србије – Министарство економије и регионалног развоја и остала ресорна министарства	Прва половина 2008.
20.	Оперативни надзор реализације Мастер плана	Министарство економије и регионалног развоја, Агенција за развој туризма, локална самоуправа	Годишња активност