

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

DIPLOMSKI RAD

**KLASTERI KAO OSNOVA REGIONALNOG
RAZVOJA U TURIZMU**

Mentor:
Prof. dr Jovan Popesku

Student:
Slađana Janković
Br. indeksa: 303/2005

Beograd, 2010.

SADRŽAJ

UVOD	2
1. KLASTERI: NOVI NAČIN RAZMIŠLJANJA O EKONOMIJI I EKONOMSKOM RAZVOJU	3
1.1. POJAM KLASTERA	3
1.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KLASTERA	5
1.3. ULOGA DRŽAVE U RAZVOJU KLASTERA	6
1.3.1. POLITIKA RAZVOJA KLASTERA U EVROPI	8
1.3.2. POLITIKA RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI	10
1.4. TURIZAM I EKONOMIJA	13
1.4.1. UTICAJ FORMIRANJA KLASTERA U TURIZMU NA EKONOMIJU ZEMLJE	16
2. KLASTERI KAO OSNOVA REGIONALNOG RAZVOJA U TURIZMU	18
2.1. ODNOS KLASTERA I TURISTIČKE DESTINACIJE	18
2.2. UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE	21
2.2.1. JAČANJE TURISTIČKE KONKURENTNOSTI POBOLJŠANJA OPERATIVNE EFIKASNOSTI KLASTERA	24
2.3. IZGRADNJA STRATEGIJE KLASTERA U TURIZMU	26
2.4. „KONCENTRACIJA“ NA MODELU TURISTIČKOG KLASTERA	27
2.5. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKOG KLASTERA	28
2.6. FINANSIRANJE TURISTIČKIH KLASTERA	30
3. ULOGA KLASTERA KAO NOVIH MODELA RAZVOJA TURIZMA U REPUBLICI SRBIJI	33
3.1. MOGUĆNOSTI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI PUTEM TURISTIČKIH KLASTERA	33
3.2. ZNAČAJ FORMIRANJA TURISTIČKIH KLASTERA ZA RAZVOJ SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE	34
3.2.1. PREDLOG POTENCIJALNIH GLAVNIH TURISTIČKIH KLASTERA U SRBIJI	36
3.3. MARKETING PLAN KLASTERA SRBIJE	45
3.3.1. KLASTERSKE STRATEGIJE POSLOVNOG PORTFOLIJIA	46
3.3.2. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NA NACIONALNOM NIVOU I NA NIVOU KLASTERA	47
3.4. INICIJATIVE ZA RAZVOJ TURISTIČKIH KLASTERA U SRBIJI	47
3.4.1. TURISTIČKI KLASTERI U SRBIJI – PRIMERI DOSADAŠNJIH AKTIVNOSTI I REZULTATA	49
ZAKLJUČAK	57
LITERATURA	58

UVOD

U mnogim zemljama je razvoj klastera prihvaćen kao osnovna strategija ekonomskog razvoja. Savremeno poslovanje se zasniva na brzini, kvalitetu, fleksibilnosti, inovacijama, povezanosti i izgradnji kritične mase kapitala i proizvodnog/uslužnog potencijala. Ovaj novi stil poslovanja zahteva timski pristup na lokalnom nivou - klusterski pristup. U tom smislu, klaster je grupa srodnih preduzeća ili udruženja iz jedne grane, kao i vladinih i nevladinih organizacija i naučnih i obrazovnih institucija koje tako udružene rešavaju zajedničke probleme i, unapređujući poslovanje, postižu uspeh u određenom segmentu delatnosti i natprosečnu konkurentnost i promociju u zemlji i inostranstvu.

Imajući u vidu da turizam posle II svetskog rata dobija masovni karakter i doživljava veliku ekspanziju na svetskom nivou, njegov značaj kao održivog izvora prihoda i zapošljavanja i kao glavni faktor platnog bilansa za mnoge zemlje privukao je pažnju vlada, regionalnih i lokalnih vlasti i drugih svojim učešćem u ekonomskom razvoju. S obzirom da je turističko tržište dostiglo ogromne razmere na kojem učestvuje veliki broj subjekata turističke privrede, konkurentnost je od presudnog značaja. Konkurentnost turističkih destinacija se gradi u okviru turističkih klastera. Stoga, turistički klaster predstavlja dinamičnu koncentraciju i kombinaciju turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, usluga, poslova, ljudi itd. u zatvorenim geografskim područjima u kojima se razvija određeno turističko iskustvo. Klasteri treba da imaju atmosferu koja stimuliše permanentni proces inovacija, unapređenja kvaliteta, visoku operativnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti te, naravno, visoku produktivnost u korišćenju turističkih resursa.

Teritorija Srbije raspolaže značajnim resursima za razvoj turizma. Njihov prostorni razmeštaj ukazuje da bi oni mogli biti važan podsticajni činilac u privrednom razvoju nedovoljno razvijenih područja, čime bi se uticalo i na ravnomerniji regionalniji razvoj. Turistički resursi Srbije su teritorijalno široko rasprostranjeni, ali su prostorno veoma malo međusobno podudarni, što onemogućuje obrazovanje integralnih celina sa komplementarnim oblicima turističke ponude. Ograničene mogućnosti za ulaganje u razvoj turizma zahtevaju usredsređenje na razvojne prioritete koji su definisani Strategijom razvoja turizma u Srbiji. Prema Strategiji, Srbija se može pozicionirati kao turisistička destinacija na međunarodnom tržištu jedino putem svojih turističkih klastera. U okviru trećeg dela ovog rada biće priloženi neki elementi ovog dokumeta od značaja za razumevanje budućih pravaca razvoja turizma i turističkih klastera u Srbiji.

1. KLASTERI: NOVI NAČIN RAZMIŠLJANJA O EKONOMIJI I EKONOMSKOM RAZVOJU SA POSEBNIM OSVRTOM NA TURIZAM

1.1. POJAM KLASTERA

U visoko razvijenim zemljama uveliko je prihvaćen i razvijen koncept klastera. Sam koncept izgleda veoma jednostavan i atraktivan za primenu: regioni mogu povećati konkurentsku prednost, ako kompanije i institucije koje rade na srodnim poljima pronađu optimalan način povezivanja, koristeći sinergijski efekat svojih kombinovanih iskustava, da zajednički uvećaju svoju konkurentsku prednost i tako prevaziđu svoju konkurenciju.

Klasteri su novi modeli privrednog razvoja koji nastaju umrežavanjem privrednih i neprivrednih subjekata i institucija u jednoj oblasti rada na nižim nivoima, gradova odnosno regija. Iako se radi o novoj ekonomskoj formi, postoje različiti pristupi njihovog definisanja, zavisno od vrste, veličine i stepena razvijenosti.¹

Međutim, koncept klastera nije nov, o njemu se razmišljalo u SAD još na početku dvadesetog veka, nastankom korporacija i sa njima porastom produktivnosti. Od tada je pristup klasterizaciji posmatran u kontekstu sposobnosti za prihvatanje inovacija ne samo na nivou kompanije, već i regije, a sada i na nacionalnom i multinacionalnom nivou.

Pojam *klastera* (*clusters*) u ekonomsku literaturu prvi uvodi **Majkl Porter**, harvardski profesor, 1990. godine, mada se o pojavi povezivanja preduzeća jedne nacionalne privrede govori mnogo ranije. Iz Porterove uporedne analize međunarodne konkurentnosti proizilazi da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano, već kao deo šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspešni međunarodni predstavnici. Te grupe povezanih kompanija su nazvane klasteri, a Porter je u njima video izvore konkurentne prednosti velikih izvoznika - rast produktivnosti baziran na razmeni informacija i korišćenju zajedničkih resursa, kao i rast inovativnosti baziran na brzom razmeni ideja i tehnoloških znanja.

Većina stručnjaka ga definiše kao geografski ograničenu koncentraciju sličnih, povezanih ili komplementarnih procesa poslovanja, sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, komunikaciju i saradnju, koji dele specijalizovanu infrastrukturu, tržišta rada i usluge, tržišta proizvoda i koji su suočeni sa zajedničkim šansama i pretnjama.

Ipak, Porterov koncept klastera je najčešće prihvaćen i definiše klaster kao **„geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost.”**² To je

¹ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 113.

² Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990, str. 8.

horizontalno i vertikalno povezivanje, usklađivanje i jačanje interakcijskih veza i odnosa između svih preduzeća i organizacija koje imaju interes da se povežu. Prema Porteru, klasteri obuhvataju međusobno povezana preduzeća u određenim sektorima, zajedno sa odgovarajućim dobavljačima i sektorom usluga, i što je vrlo važno, niz institucija, uključujući univerzitet, granska udruženja i agencije. Jedna od Porterovih kratkih definicija jeste da su „**klasteri kritične mase preduzeća i institucija na jednom mestu, neobičnog konkurentskog uspeha u određenim poljima.**”³

Klasteri predstavljaju važan deo globalne privrede, jer podstiču državnu, regionalnu i lokalnu konkurentnost. To su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i sarađuju.⁴ Jednostavnije rečeno, klaster je grupa srodnih preduzeća, udruženja, kao i vladinih i nevladinih organizacija koje udruženim naporima povećavaju konkurentnost privrede.

Klasteri mogu da imaju različite oblike u zavisnosti od veličine razvijenosti, ali većinom uključuju proizvođače finalnih proizvoda ili usluga; dobavljače posebnih inputa, komponenti, mašina i usluga; finansijske institucije i firme u srodnim delatnostima.⁵

Klasteri su zasnovani na sistemskim vezama među preduzećima. Veze mogu biti građene na zajedničkim ili sličnim proizvodima, procesima proizvodnje, zajedničkim tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtevima za određenim kvalifikacijama, i/ili distributivnim kanalima.

Temelj klastera predstavljaju njegovi preduzetnici, menadžeri i inovatori koji rade u srodnim, međusobno povezanim, preduzećima.⁶

U kasnijoj ekonomskoj literaturi i teoriji koja se bavi proučavanjem klastera postoji više različitih definicija koje ističu pojedine karakteristike klastera. Međutim, sve se slažu u tome da su klasteri jedan od presudnih činilaca za unapređenje konkurentnosti područja na kome su formirani.

Kolevkom razvoja klastera smatra se severna Italija, zatim Kalifornija, Minesota, Oregon, Arizona i Silicijumska dolina (SAD).

³ Porter, M. E., *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, novembar-decembar, 1998, str. 78.

⁴ Porter, M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str. 201.

⁵ Porter, M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str. 202.

⁶ Ilić, M., *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2003, str. 237

1.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE KLASTERA

Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća, a ne skup činilaca kojima je nametnuta povezanost ili koji su primorani da stupe u asocijacije iz nekog razloga. Klaster neguje specifičnosti preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim delom proizvodnog programa ulazi u klaster, a sa kojim funkcioniše kao samostalni predstavnik.

Prepoznavanje sastavnih delova jednog klastera počinje uočavanjem jednog većeg preduzeća ili koncentracijom manjih, a nakon toga, analizom vertikalnog lanca firmi, naviše i naniže, kao i institucija. Sledeći aspekt je horizontalni, koji pokazuje druga preduzeća sa istim ili komplementarnim poslovanjem i njihove sličnosti sa firmom u odnosu na koju se vrši analiza. Granice klastera bi trebalo da obuhvate sva preduzeća i institucije koji su čvrsto povezani, dok bi izvan klastera mogle da ostvaruju slabe veze ili da ih uopšte nema.

Mogu da se jave u različim delatnostima, od manjih, kao što je ugostiteljstvo, do džinovskih na međudržavnom planu. Mogu se razlikovati po veličini, širini i razvijenosti. Motivi, načini i kombinacije udruživanja su mnogobrojni, od na primer saradnje u brendiranju proizvoda, preko obuke kadrova, do zaključivanja podugovora za proizvodnju, istraživanje i dizajn.

Kao vid geografski omeđene koncentracije sličnih ili komplementarnih biznisa i povezanih institucija, klaster odlikuju saradnja i poverenje među članovima, aktivni kanali za poslovne transakcije i komunikacije, stvaranje zajedničkog proizvoda i/ili usluge ili zajedničko rešavanje neke potrebe ili cilja, čime se pospešuje konkurentnost kako članica klastera, tako i jedne regije ili države.⁷

Rezultat uspostavljanja i razvoja klastera su značajni efekti koji pozitivno utiču i na preduzeća u klasteru i na ceo region gde se klaster nalazi: veći broj radnih mesta; veća raznolikost procesa, proizvoda i vrsta rada; niži troškovi nabavke; smanjenje zaliha materijala i komponenti; specijalizovane i uobičajene usluge; kvalifikovana radna snaga; difuzija tehnologije; proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze; mogućnost izvođenja većih investicionih projekata u regionu i sl.

Različite grupe proizvođača i dobavljača unutar datog područja, odnosno regiona, dopunjuju jedni druge, radeći specijalizovane poslove unutar klastera, što doprinosi njihovoj diverzifikaciji.

Glavne prednosti klastera se ogledaju u sledećem:⁸

- olakšava se pristup najnovijim znanjima;

⁷ Paraušić, V., *Kreiranje nove konkurentne strategije privrede Srbije*, Ekonomske teme, br. 3, 2006, str. 104.

⁸ Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009, str. 114.

- stimuliše se razmena znanja;
- obezbeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera;
- stvara se mogućnost saradnje;
- podržavaju se inovacije i podstiče rivalitet;
- stvara se kritična masa neophodna za dalji rast.

Zahvaljujući ovim prednostima koje se, pre svega, ogledaju u saradnji, međusobnoj povezanosti i razmeni informacija, znanja i iskustava, preduzeća koja su članovi klastera mogu ostvarivati bolje rezultate nego što bi to postigli samostalno. Pri tome se podrazumeva da preduzeća povezana u klastere ostvaruju: uštede troškova (na primer, putem zajedničkog marketinga i brendiranja), veću produktivnost rada, brže odgovore na zahteve tržišta, usavršavanje i dodatno obrazovanje zaposlenih, lakše povezivanje sa fondovima za finansiranje inovativnih projekata, itd. Važna je uloga koju imaju univerziteti i istraživački centri u smislu obrazovanja potrebnog kadra i podršci inovacijama. U tom smislu, klasteri su u mogućnosti da stalno unapređuju kvalitet proizvoda i time prednjače u odnosu na konkurenciju.

1.3. ULOGA DRŽAVE U RAZVOJU KLASTERA

Regioni u svetu u kojima je razvijen sistem umrežavanja i saradnje kroz klastere ostvaruju značajan ekonomski rast, kao i porast životnog standarda svih onih koji su povezani sa klasterom na datoj teritoriji. U regionima gde takvog organizovanja nema, potrebna su značajna finansijska sredstva kako bi se podstaklo klastersko organizovanje, kao i uspešan razvoj klastera. Zbog toga je uloga države od presudnog značaja.

Državne institucije i akteri, kao što su razvojne agencije i lokalni organi vlasti, prirodno su zainteresovani da pomognu razvoj klastera i time prosperiraju iz ekonomskih prednosti koje klasteri donose regionu. Ključno pitanje je *kako na najbolji i najefikasniji način organizovati takvu podršku*.

Podrška države može biti u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica i podsticajnih sredstava, ali i na razne druge načine (formiranje stručnih timova za pomoć i praćenje poslovanja klastera, organizovanje obuke zaposlenih u klasteru i slično). Međutim, postoje i drugačija mišljenja. Pojedini autori iz ove oblasti zastupaju stav da se klasteri spontano organizuju i pojavljuju, te da uloga države nije u tome da pokušava da izgradi klastere, zato što je to skoro nemoguće uraditi. Ono što je moguće, to je da se ojačaju već postojeći klasteri, i to na najrazličitije načine. Prvi korak u tom procesu bio bi: 1) istraživanje u cilju određivanja stepena razvoja pojedinačnog klastera; sledeći koraci su: 2) utvrđivanje potreba i 3) kreiranje mera potrebnih za unapređenje rada klastera. U tom smislu, angažovanje javnog sektora može biti krajnje kreativno, posebno kada je u pitanju prevazilaženje određenih slabosti postojećih klastera.⁹

⁹ Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009, str. 115-116.

Država treba da ukloni prepreke rastu i razvoju klastera i to treba da bude njen prioritet. Oni privlače strane investicije i povećavaju izvoz i stvaraju jaču ekonomsku poziciju zemlje. Prvo teorijski, a potom i empirijski je potvrđeno da klasteri doprinose rastu konkurentnosti preduzeća, a zatim rastu konkurentnosti na nivou celokupne privrede. Razlog tome je što doprinosi povećanju produktivnosti preduzeća i privrede, kao i neprestanom inoviranju proizvodnje i poslovanja.

Razvoj kvalitetnih, funkcionalnih klastera, veoma je bitan za sam razvoj privrede. To će se postići povećavanjem lokalnog nivoa obrazovanja i kvalifikacija, razvojem institucija, pristupom savremenoj tehnologiji i podsticanjem razvoja konkurentnosti. Razvoj može da započne i da se učvrsti zahvaljujući direktnim stranim ulaganjima. To se omogućava privlačenjem većeg broja stranih kompanija u jednu oblast. Država treba da utiče na razvoj institucija na čitavoj teritoriji, a ne samo u okolini gradova, tako što će svoje nadležnosti decentralizovati.

Podrška države razvoju klastera, uslovno bi se mogla klasifikovati u tri grupe mera, i to:¹⁰

- a. ukidanje restrikcija i ograničenja,
- b. olakšavanje finansiranja i
- c. aktivna podrška razvoju klastera.

Prilikom donošenja odluke koje od ovih podsticajnih mera koristiti (jednu ili kombinaciju nekoliko mera), mora se imati u vidu konkretna situacija na određenom području. „*Programi razvoja klastera se zasnivaju na već poznatim strategijama, sa neznatnim razlikama, na koje utiču razni vidovi podrške koji dolaze iz okruženja (poreska politika, pravna regulativa, informaciona podrška, edukativna aktivnost), kao i razni vidovi podsticanja saradnje između preduzeća i njihovih asocijacija u okviru same mreže klastera.*“¹¹

Na to koje će mere biti preduzete od strane javnog sektora utiču, kako faktori iz okruženja, tako i činioци unutar klastera. Potrebno je sagledati sve te faktore i, na osnovu toga, doneti odluke, pri čemu je veoma važna saradnja malih i srednjih preduzeća članica klastera, organa vlasti na tom području, različitih agencija i asocijacija, kao i nevladinog sektora.

Različiti regioni u svetu koriste klastere kao sredstvo za širenje znanja, ideja a, pre svega, kako bi najbrže i najefikasnije pripremili kadrove za unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, a time i nivoa konkurentnosti. U praksi postoje različiti programi podrške i projekti finansirani od strane različitih donatora. Međutim, klaster se ne formira odlukom vlasti ili države. Ono što je neophodno, to je dostignuti nivo razvoja određene

¹⁰ Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009, str. 117.

¹¹ Ilić M., *Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji*, Industrija, br. 2, 2006, str. 86.

delatnosti na nekom području, visok nivo koncentracije malih i srednjih preduzeća, tradicija, znanje i slično. Ukoliko toga nema, „cena koštanja“ klastera veoma je visoka, a njegov opstanak nije siguran. Zbog toga, lokalne vlasti vrše istraživanja na terenu. Cilj je utvrđivanje potreba za stručnim kadrovima, a u drugom koraku podsticanje univerziteta, visokih i srednjih škola da obezbede adekvatno obrazovanje i specijalizaciju za tražena zanimanja.

Državna politika neizbežno utiče na mogućnost za unapređenje klastera. Ona može da motiviše, olakšava i obezbeđuje podsticaje privatnom sektoru za zajedničku akciju. Konačna uloga države je u razvoju i primeni pozitivne, posebne i dugoročne strategije i pokretanje procesa promene koji vrši mobilizaciju državnih organa, privrede, institucija i građana da unapređuju i razvijaju opšte poslovno okruženje i različite klastere.

1.3.1. POLITIKA RAZVOJA KLASTERA U EVROPI

Evropska unija poklanja veliku pažnju stvaranju klastera, jer na taj način utiče na razvoj inovativnosti i konkurentnosti ekonomije. Takođe, kreiranjem politika i akcija vezanim za klastere od nacionalnog do regionalnog nivoa omogućava se podrška i jačanje svake od njih ponaosob.

U zemljama članicama Evropske unije, **agencije za razvoj** posreduju između privatnog sektora u oblasti malih i srednjih preduzeća (uključenih u klastere, sa jedne strane), i institucija Evropske unije (koje obezbeđuju sredstva namenjena razvoju klastera, sa druge strane). Saradnja privatnog i javnog sektora se zapaža naročito onda kada je potrebno izgraditi kapacitete za čiju izgradnju treba izdvojiti velika sredstva. U stvari, u uslovima globalizacije tržišta, regioni „zamenjuju“ države kao osnovne pokretače ekonomskog razvoja. Klasteri su, u tom smislu, postali važan instrument izgradnje privrednih kapaciteta, kako bi regioni mogli da se takmiče na globalnom tržištu.

U pojedinim zemljama Evropske unije, razvoj regionalnih klastera predstavlja novi vid nacionalne politike, dok u drugim zemljama kao što su Portugalija, Danska i Velika Britanija postoji inicijativa za stvaranjem karte klastera i formulisanje politike klastera. Postoje dve vrste politika klastera i to kao:

- 1) podrška rastu postojećeg ili onog koji tek treba da se razvije u regionalni klaster,
- 2) širenje znanja o tome kako se razvoj određenog sektora odvija u regionalnim klasterima, posebno u odnosu na informacije bitne za kreiranje opšte politike.

Postoje različiti pristupi u izboru strategija i politika razvoja klastera, te je tako, na primer, u Francuskoj politika razvoja klastera definisana na nacionalnom nivou, u Belgiji i Španiji na regionalnom nivou, u Italiji regionalna i lokalna vlast tesno sarađuju sa univerzitetima, istraživačkim i uslužnim centrima, u Engleskoj inicijativa polazi od regionalnih razvojnih agencija, a u Austriji na osnovu zajedničke inicijative između istraživačkih centara i privatnog sektora.

U cilju kreiranja efikasnog ambijenta za podršku razvoja klastera u Evropi, razvijeni su različiti instrumenti podrške.¹²

1. Instrumenti podrške kreiranju klusterskih politika na nacionalnom i regionalnom nivou kao što su:

- **PRO INNO evropska inicijativa** (*PRO INNO Europe Initiative*) koja omogućava trans-nacionalnu saradnju na polju razvoja inovacionih politika.
- **Evropska klaster opservatorija** (*European Cluster Observatory*) predstavlja servis za kreatore politika razvoja klastera, klastere i inovativna preduzeća koji omogućava prikaz i praćenje evropskih klastera, izveštaja o nacionalnim i regionalnim politikama i programima klastera, kao i za druga dokumenta.
- **ERAWATCH** predstavlja servis za pružanje informacija o nacionalnim i regionalnim inovacionim politikama, učesnicima, organizacijama i programima.

2. Instrumenti podrške za umrežavanje klastera i relevantnih klusterskih organizacija u Evropi kao što su:

- **Europe INNOVA mreža klastera** (*Europe INNOVA cluster networks*) koja ima za cilj da ojača saradnju klastera kroz zajedničke projekte, omogući razvoj novih metoda za upravljanje klasterima i predlaže mere za unapređenje politika razvoja klastera.
- **FP7 program**, pruža mogućnost jačanja istraživačkih potencijala evropskih regiona kroz podršku razvoja regionalnih klastera orijentisanih na istraživanje, uključivanjem univerziteta, istraživačkih centara, preduzeća i potpornih institucija u rad klastera.

Država kreira posebne programe¹³ za dodeljivanje finansija, kreiranje odgovornosti organizacije, ali i definisanje specifičnih uslova pod kojim se obezbeđuje finansiranje. Nacionalni programi se detaljno opisuju u individualnom nacionalnom izveštaju koji se podnosi svake godine. U tabeli 1. prikazana je lista broja nacionalnih programa u zemljama EU.

Tabela 1. Broj nacionalnih klaster programa u zemljama EU

Broj nacionalnog programa	Broj zemalja
Nula	5
Jedan	11
Dva	7
Tri	1
Četiri	2
Pet	1
Šest	2
Sedam	0
Osam	2

Izvor: *Cluster policy in Europe, A brief summary of cluster policies in 31 European countries*, European Innova Cluster Mapping Project, Oxford Research AS, januar, 2008, str. 23.

¹² Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

¹³ Pod programom se podrazumeva proces kojim se počinje od želje do aktivnosti u realizaciji ideje.

Kada se govori o izvoru finansiranja programa nacionalnih klastera u zemljama EU prema istraživanju najviše su zastupljena nacionalna ministarstva sa 63%. Sledeći izvor finansiranja su strukturalni fondovi EU, dok su regionalni budžeti sa 3% najmanje zastupljeni kao oblik finansijske podrške programima nacionalnih klastera.

Promovisanje i institucionalna podrška razvoju klastera, u okviru regionalne i inovacione politike u skladu je sa ciljem *Lisabonske strategije* da do 2010. godine privreda Evropske unije postane najdinamičnija i najkonkurentnija u svetu.

1.3.2. POLITIKA RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI

Inicijative za razvoj klastera su sistemske aktivnosti koje država usmerava u početak i podršku razvoja, ali i ka ostvarivanju određenih ciljeva. Početne inicijative za povezivanje preduzeća po konceptu klastera, u stvari, znači uspostavlja unutrašnje komunikacije i unutrašnje organizacije za razvoj klastera, opredeljivanje strategije razvoja i promociju koncepta razvoja između preduzeća udruženih u klaster.

Vlada Republike Srbije je od 2005. godine kroz Ministarstvo za privredu otpočela inicijativu podsticajem procesa udruživanja malih i srednjih preduzeća u klastere. Naime, putem javnih konkursa za odobravanje finansijskih sredstava u funkciji podsticaja razvoja klastera, počelo se sa aktivnijem učešćem u ovoj oblasti. U prvoj godini na javni konkurs se nije prijavio veliki broj malih i srednjih preduzeća, ali se u narednim godinama taj broj preduzeća povećao. Sledeće godine je Vlada Republike Srbije usvojila projekat „*Program za podršku razvoja klastera*“, koji sprovodi Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja. Program bi trebalo da traje do 2011. godine i ima za cilj da podstakne privredni razvoj, rast zapošljavanja i izvoza kroz povezivanje preduzeća, istraživačko–razvojni institucija i poslovnih udruženja u klaster. Sam *Program* se sastoji iz četiri faze i svaka od njih ima svoj vremenski period trajanja.

Prva faza Programa je faza konsultacije i pripreme programa (kraj 2005. i 2006. godina), **druga faza** je faza stabilizacije i rasta klastera (2007. godina), **treća faza** je fokusirana na jačanje operativnih kapaciteta i komercijalizaciju postojećih klastera (2008. godina), a u **četvrtoj fazi** održivosti planira se uključivanje klastera u međunarodne poslovne tokove, zajedničke inovativne projekte i razvoj inovacijske infrastrukture (od 2009. godine).¹⁴ Značajnu pomoć u drugoj fazi (2007. godina) razvoja klastera Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj imalo je od *Vlade Kraljevine Norveške* u vidu finansijskog podsticaja ovog projekta.

Raspored sredstava kojima Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržava klastere bazira se na izboru najboljih projekata kojima preduzeća i institucije konkurišu za bespovratna sredstva namenjena za sufinansiranje do 50% troškova aktivnosti klastera u različitim fazama razvoja:

¹⁴ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

- početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera (*prva faza*),
- rad klastera u početnom periodu organizovanog rada (*druga faza*),
- rast i komercijalizacija klastera (*treća faza*) i
- održivost klastera (*četvrta faza*).

Sledeći klasteri su predstavljeni po fazama razvoja, a koje je Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržalo kroz *Program za podšku razvoja klastera*.¹⁵

Klasteri faze III

- Automobilski klaster Srbije – AC Serbia
- Srpski softverski klaster
- Klaster BIPOM – Balkansko–crnomorska Industrija Poljoprivrednih Mašina
- Šumadijski cvet – klaster proizvođača cveća

Klasteri faze II

- Agencija za drvo – klaster drvoprerađivača Srbije
- Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom
- Prvi klaster plastike i ambalaže – JATO
- Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije – HGS
- Fond turistički klaster mikroregije Subotica, Palić

Klasteri faze I

- Embedded.rs – klaster za integrisane elektronske sisteme
- Asocijacija tekstilaca „Asstex“
- Srpska filmska asocijacija
- FENIKS – Klaster srpske vazduhoplovne industrije doo

Klasteri nulte faze

- Galenit – klaster za organizovano sakupljanje i reciklažu istrošenih baterija i akumulatora
- Građevinski klaster DUNĐER Niš
- Klaster proizvođača obuće opštine Knjaževac
- Istar 21 – udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju
- Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma
- Turistički klaster Srem
- Klaster Medicinskog Turizma

¹⁵ www.klasteri.merr.gov.rs, februar, 2010.

- Fond Eko krug – klaster za preuzimanje, pakovanje, preradu i trajno zbrinjavanje industrijskog i opasnog otpada
- Netwood – klaster proizvođača nameštaja
- Klaster MEMOS – udruženje za unapređenje konkurentnosti metalških proizvođača
- Alko klaster južne Srbije – klaster proizvođača grožđa, voća, vina i rakije sa područja Jablaničkog i Pčinjskog okruga
- PEKOS – klaster pekarske proizvodnje

U Srbiji trenutno posluje 25 klastera, od čega su samo dva nacionalna – klaster auto industrije i drvni klaster, dok su ostali regionalni klasteri. Kada se gleda po zastupljenosti u privrednim granama može se reći da je najviše zastupljen turizam sa sedam klastera. Takođe, poljoprivredna i prehrambena industrija je zastupljena sa tri klastera, dok su ostale delatnosti sa dva ili jednim klasterom. Za domaću privredu je značajno da postoji sve više klastera različitih delatnosti koji na taj način unapređuju sopstvenu konkurentnost.

Tabela 2. Razvoj politike klastera u Republici Srbiji – dosadašnja iskustva

2005/2006:	Razvijen Pilot projekat za razvoj klastera, podržano osnivanje 4 klaster inicijative;
2007:	Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera 2007-2010. Program za razvoj klastera u 2007. godini, podržano 16 klastera;
2008:	Usvojena Strategija razvoja inovativnih i konkurentnih malih i srednjih preduzeća 2008-2013. Program za razvoj klastera u 2008, podržano 14 klastera;

Izvor: MERR / www.klasteri.merr.gov.rs, decembar, 2009.

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja izdvojilo je 2009. godine, uprkos ekonomskoj krizi, 40 miliona dinara za podsticanje razvoja klastera u Srbiji koji treba da doprinesu razvoju inovacija, otvaranju novih radnih mesta, rastu izvoza, kao i podizanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u regionu.

Iste godine pokrenuta je inicijativa osnivanja *Savetodavnih tela* unutar svakog klastera, a Ministarstvo aktivno učestvuje u 5 Savetodavnih tela klastera. U planu je i formiranje *Nacionalnog saveta za podsticaj razvoja klastera*.

Iako još uvek nema ni odgovarajuće zakonske forme za registraciju klastera (trenutno su klasteri registrovani kao udruženja građana, društva sa ograničenom odgovornošću, deoničarska društva, fondacije), ono što je bitno jeste da je država finansiranjem i podsticanjem ovih projekata uvidela potrebu za klasterima.

1.4. TURIZAM I EKONOMIJA

Proces industrijalizacije u XX veku uticao je na poboljšanje životnog standarda i doveo do skraćanja radnog vremena što je imalo za posledicu višak slobodnog vremena koje je trebalo na neki način ispuniti. Napredak u sferi transporta, koji je omogućio da se znatno veći broj ljudi transportuje sa jedne lokacije na drugu, nametnuo je logično rešenje - **turizam**. Ono što karakteriše turizam kao privrednu delatnost jesu raznovrsnost, neproizvodni karakter rada, sezonski karakter poslovanja, visok stepen elastičnosti tražnje i neelastičnost ponude. On predstavlja važan faktor ekonomskog razvoja i prosperiteta mnogih zemalja u razvoju.

Veliki broj autora ističe povećanje izvoza kao glavni faktor održivosti ekonomskog rasta. S druge strane, tradicionalno jak izvoz primarnih roba i proizvoda, obično nije dovoljan da ispuni finansijske zahteve predložene ekonomske transformacije. Ovo je podstaklo vlade mnogih zemalja da se okrenu turizmu kao načinu sticanja finansijskih sredstava potrebnih za sveukupni ekonomski rast. Na turizam se gledalo kao na privrednu granu koja će uspešno zameniti posrnulu ruralnu ekonomiju. Kao rezultat toga, u mnogim zemljama u razvoju, kao u slučaju nekih afričkih i karibskih država, turizam je danas na prvom mestu po prilivu stranih valuta, nadmašujući tradicionalni izvoz poljoprivrednih proizvoda.

Neke zemlje su u velikoj meri uključene u turističku privredu i imaju značajno iskustvo i zapažene ekonomske rezultate u ovoj privrednoj delatnosti. Meksiko je zahvaljujući turizmu bio u stanju da izbegne kolaps industrije i inflaciju, koja je zadesila mnoge latinoameričke države. Turistički prihodi Meksika daleko su veći od prihoda drugih država tog kontinenta. Do 70-ih godina XX veka, turizam je postao glavna izvozna delatnost u Španiji, Grčkoj, Keniji, Tunisu i Maroku.¹⁶

Uticaj turizma na ekonomiju može biti:

- 1) Direktni (neposredni) i
- 2) Indirektni (posredni).

Od direktnih uticaja koje turizam vrši na privredu najvažniji su:¹⁷

- uticaj na društveni proizvod i nacionalni dohodak;

¹⁶ Šušić, V., Đorđević, D., *Turizam i ekonomija zemalja u razvoju*, Ekonomske teme, br.3, 2007, str.134.

¹⁷ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 36-37.

- uticaj na razvoj privrednih delatnosti koje sačinjavaju turističku privredu;
- uticaj na platni bilans zemlje;
- uticaj na zaposlenost stanovništva i nivo životnog standarda;
- uticaj na investicionu aktivnost i strukturu investicija, i
- uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja.

Pored direktnog, posebnu pažnju zaslužuje i indirektan uticaj turizma na privredu. Naime, turistička potrošnja koja se neposredno realizuje u delatnostima turističke privrede ima reperkusije na manje-više sve privredne i neprivredne delatnosti. Ovde se posebno ističu potrošnja stranih turista i multiplikovani efekti koji proizlaze iz te potrošnje za privredu zemlje u celini. **Indirektni uticaj turizma na ekonomiju ogleda se kroz:**

- Građevinarstvo,
- Industrijsku proizvodnju,
- Poljoprivrednu proizvodnju.

Jedna od karakteristika turizma je da stvori devizni priliv i time neutrališe deficite stvorene usled rastućih zahteva za uvozom retkih sirovina i manufakturnih dobara. Devizni priliv od turizma može biti iskorišćen za investiranje u razvoj proizvodnih industrija ili za smanjenje inostranih dugova. Pri tome, države teže da turistička ponuda bude u najvećoj meri bazirana na domaćim proizvodima i radnoj snazi, jer se na taj način postiže potpuniji ekonomski efekat.

Kako turizam nije samostalna privredna delatnost, već se otvara kroz saradnju sa drugim sektorima kao što su: saobraćaj, ugostiteljstvo, trgovina na malo, zanatstvo i komunalne delatnosti, on poseduje gustu mrežu povratnih veza sa ovim sektorima privrede u samoj destinaciji. Pod ovim se podrazumeva povezivanje sa lokalnim snabdevačima poljoprivrednih proizvoda, građevinskim firmama, zanatlijama i ugostiteljima.

Kroz izvoz na osnovu turizma realizuju se finalni proizvodi i usluge brojnih privrednih delatnosti, što pozitivno utiče na platni bilans zemalja. U tom smislu posebno multiplikativne efekte ima potrošnja koja se iz drugih zemalja na osnovu turističkih dolazaka preliva u određenu zemlju. Istraživanja su pokazala da u toku jedne godine prihodi od stranih turista prođu 13 – 14 transakcija pre nego što taj novac nestane kroz uvoz proizvoda i usluga iz te zemlje. Na taj način turizam je postao značajan faktor transfera nacionalnog dohotka iz ekonomski razvijenih u ekonomski nerazvijene zemlje.

Turistički razvoj može doneti poboljšanja lokalnoj infrastrukturi, uslugama i domaćem stanovništvu.

Jedna od glavnih odlika turizma je da koristi ljudsku snagu intenzivnije od drugih privrednih grana. Na osnovu najnovijeg godišnjeg istraživanja, turizam trenutno zapošljava preko 225 miliona ljudi širom sveta i čini 7,6% globalne zaposlenosti.¹⁸ Turistički razvoj, posebno u razvijenim zemljama, karakterišu mala i srednja preduzeća koja su osnova lokalnog razvoja. U Kanadi, Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji ona čine preko 80% ukupnih preduzeća koja pružaju usluge turistima. Ta preduzeća su značajna u ekonomskoj strukturi destinacije zato što veći deo njihovih prihoda cirkuliše kroz lokalnu zajednicu, u vidu plata za domaće stanovništvo, obezbeđujući pritom porez na dohodak lokalnim vladama, što predstavlja dodatni stimulan razvoju lokalne ekonomije.¹⁹

Dakle, ekonomska korist od turizma podrazumeva priliv deviza, stvaranje većih dohodaka, povećanje zaposlenosti, poboljšanje ekonomske strukture, podsticanje preduzetničke aktivnosti, stimulaciju regionalnih ekonomija i ublažavanje regionalnih ekonomskih dispariteta. Za mnoge zemlje, on je najveći donosilac strane valute i vodeća privredna delatnost u pogledu dohotka i zaposlenosti. Turizam ima značajno učešće u nacionalnom bruto proizvodu mnogih zemalja i predstavlja značajan procenat ukupnih prihoda od izvoza.

Imajući u vidu ove pogodnosti, mnoge zemlje u razvoju su se okrenule turizmu kao načinu sticanja finansijskih sredstava neophodnih za ekonomski rast i restruktuiranja, generisanja zapošljavanja i regionalnog razvoja kroz pružanje finansijske podsticaje, istraživanje, marketing i promotivne pomoći.²⁰

Jedna od prednosti turizma u odnosu na tradicionalnu ekonomiju, leži u brznoj stopi rasta broja turista koji dolaze iz razvijenih zemalja. Prognozira se da će turizam povećati ekonomsku aktivnost u svetu za 4% u realnim okvirima u narednih deset godina. U skladu sa tim, očekuje se da će ekonomija turizma u Centralnoj i Istočnoj Evropi imati prosečne godišnje dobitke od 5,7% od 2010. do 2019. godine.²¹

Po svemu sudeći, turizam ima suštinsku ulogu u stabilizaciji nacionalne ekonomije, smanjenju nezaposlenosti, povećanju dohotka stanovnika i poboljšanju njihovog životnog standarda, što ga sasvim sigurno ubraja u jednu od najznačajnijih privrednih grana današnjice.

¹⁸ THE WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)/SVETSKI SAVET ZA TURIZAM I PUTOVANJA, *Ekonomski uticaj putovanja i turizma*, London, 2009, str. 6.

¹⁹ Šušić, V., Đorđević, D., *Turizam i ekonomija zemalja u razvoju*, Ekonomske teme, br.3, 2007, str. 137.

²⁰ Hall, C. M., *Tourism Planning : Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education, Harlow, 2008, str. 55-56.

²¹ THE WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)/SVETSKI SAVET ZA TURIZAM I PUTOVANJA, *Ekonomski uticaj putovanja i turizma*, London, 2009, str. 6.

1.4.1. UTICAJ FORMIRANJA KLASTERA U TURIZMU NA EKONOMIJU ZEMLJE

Kao rezultat rasta konkurentnih ekonomija, vlade država moraju iskoristiti sve svoje mogućnosti radi unapređenja efektivnosti vlastitih ekonomija. Implikacije turizma i investiranja u turističke klastere na ekonomiju su sledeće:²²

- kreiranje novih lokalnih zahteva za opremom, hranom i drugim nabavkama čime se ubrzava rast postojećih i stvaranje novih industrija, oživljavaju poslovne aktivnosti i nova tržišta;
- rast urbanizacije kroz konstantni rast konstrukcija i renoviranja turističkih kapaciteta;
- pomoć rasta zarada država od stranih valuta koje su zemljama u razvoju nužno potrebne radi smanjenja deficita bilansa plaćanja;
- redistribucija kapitala između razvijenih i zemalja u razvoju;
- multiplikativni efekti unutar ekonomije.

Radi ostvarivanja što boljeg multiplikativnog efekta turističkih klastera na ekonomiju zemlje, kreiranje sastava klastera zahteva dobro poznavanje ekonomije regija. Najveći deo ekonomista smatra da se koncept širenja u regiji može ostvariti samo tako da se stanje na domaćem tržištu u potpunosti definiše, odnosno stabilizuje, a potom da zemlja ojača svoju poziciju u turizmu. Da bi se navedeno ostvarilo svi moraju shvatiti da su deo turističkog sastava – i to ne samo hotelijeri i turoperateri, već i vlasnici malih trgovina, restorana i celokupna lokalna zajednica.

Osim identifikovanja klastera, vrlo je važna i izrada modela i sistema veza klastera unutar turističke industrije kao i izvan nje, a zatim i definisanje benčmarkinga²³ naspram konkurencije.

Traženje i razvijanje inicijative za stvaranjem brendova unutar regija promoviše klastere izvan njihovih okvira delovanja, a ujedno vrši i alokaciju resursa. Postavlja se pitanje *Kako turistička aktivnost može biti diversifikovana?* Rešenje je u uključivanje i respektovanju akademske zajednice, postojećeg iskustva i dobre prakse.

Posmatrajući na nacionalnom nivou, klasteri mogu pozitivno da utiču na izgradnju konkurentne izvozne ekonomije, kroz njihov direktan uticaj na usvajanje novih veština, kreiranje zapošljavanja, regionalni razvoj, povećanje životnog standarda i ostale ciljeve vezane za privredni i društveni razvoj.

²² Mathieson, A., Wall, G., *Tourism: Economics, Physical and Social Impacts*, Longman Group Limited, Harlow, 1982, str. 64.

²³ Benčmarking predstavlja proces definisanja sopstvenog područja poslovanja i identifikovanje i analiziranje poslovnih aktivnosti konkurenata, a najčešće lidera u okviru jedne ili više oblasti, radi utvrđivanja njihovih prednosti i sopstvenih nedostataka kako bi se utvrđene prednosti konkurenata primenile na sopstvene poslovne aktivnosti, sa krajnjim ciljem obezbeđivanja što većeg udela na tržištu.

Svrha klastera u razumevanju pravilnog pristupa evropskom ekonomskom razvoju je neizostavna. Prvo, klasteri su nezamenjiv izvor posla, prihoda i izvoznog rasta. Drugo, efektivne ekonomije moraju svoj razvoj usmeriti na realnost industrije na koje su usmerene svojim strategijama. Treće, osnaženje privredne komponente razvoja u prostornom planiranju nameće se kao nužnost.

Imajući u vidu sve navedene prednosti koje donose klasteri, kao i značaj turizma za ekonomiju zemlje, može se konstatovati da bi formiranje turističkih klastera pomoglo u daljem razvoju zemlje i podizanju njene konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Stoga, državna politika treba da pruži podršku razvoju i unapređenju klastera u turizmu kako u vidu ukidanja ograničenja i barijera, tako i u vidu finansijske pomoći.

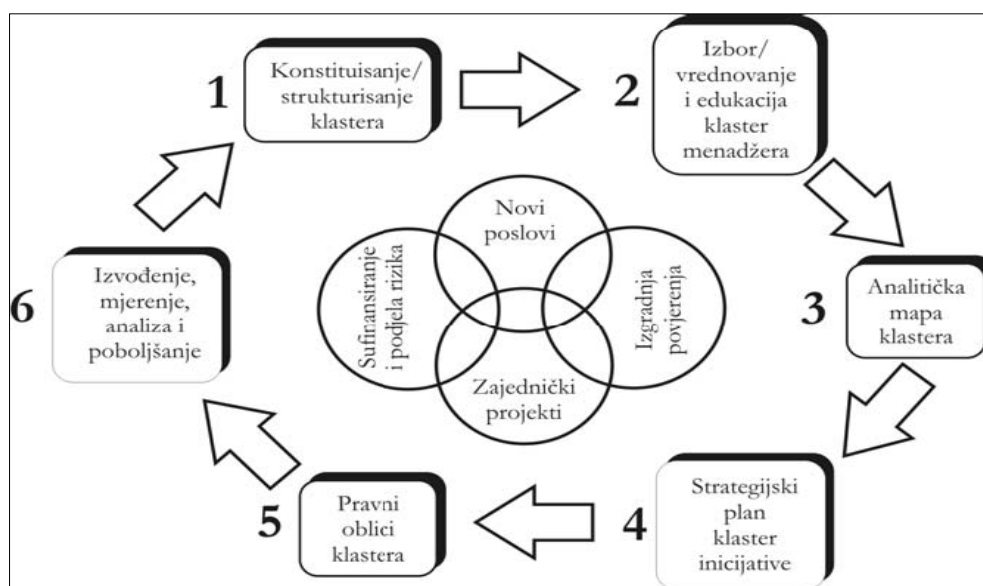
2. KLASTERI KAO OSNOVA REGIONALNOG RAZVOJA U TURIZMU

2.1. ODNOS KLASTERA I TURISTIČKE DESTINACIJE

Udruživanje preduzeća i institucija u klastere, povećavanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, koje utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i nacionalnih i multinacionalnih prostora, imalo je snažne refleksije i na turističku delatnost. Sa pravom se konstatuje da „u današnje vreme globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije, pa time i turističke destinacije upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnih za nastanak turističkih proizvoda, te se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta.“²⁴

Postoje različiti pristupi upravljanja izgradnjom klastera. Prema Đurašević S. (2008) model korišćen prilikom organizovanja klastera u Hrvatskoj je vrlo prihvatljiv. Na Slici 1. dat je prikaz navedenog modela.

Slika 1. Upravljanje procesom izgradnje klastera



Izvor: Nacionalni centar za klastere/Hrvatska, 2006.

Izvor: Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2008, str. 115.

²⁴ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 114.

Slika pokazuje proces od konstituisanja do izvođenja, uključujući moguće interakcije i preklapanja aktivnosti između ključnih aktera procesa klasterizacije.

Kad je u pitanju turizam, evidentno je da u svetu postoje mnogo regiona koji poseduju niz neophodnih resursa za razvoj turističkog klastera (kao što su obim prodaje koji generišu, broj zaposlenih, prirodne predispozicije i sl.). Međutim, to može biti samo inicijalna vrednost koju treba nadograditi formalnim: organizacionim, upravljačkim, inovativnim, produkcionim, merama izgradnje društvenog kapitala, konkurentnim i drugim merama.

Pošto **turizam** nije delatnost koja funkcioniše samostalno nego kroz **saradnju sa mnogim drugim delatnostima** (ugostiteljstvo, hotelijerstvo, saobraćaj, trgovina, zanatstvo...), to znači da turistički klaster sadrži brojne inpute. Generalno, on obuhvata različite faktore atraktivnosti (tj. one subjekte koji njima upravljaju), zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj, ishrana, zabava, razonoda...), a onda i sve zainteresovane subjekte za turistički razvoj (dobavljači tj. indirektna privreda-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl), zatim institucije iz javnog sektora (npr. komunalna i druga javna preduzeća...), državne i paradržavne organe na datom nivou (nacionalna, regionalna i lokalna turistička organizacija), sektor NVO, same turiste i niz drugih učesnika zainteresovanih za turistički razvoj.

Dakle, **pojam turističkog klastera** podrazumeva skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost.²⁵

Kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili se priključe klasteru mogu biti sledeći:²⁶

- Postizanje bolje cene na tržištu (posebno inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje plasiraju;
- Unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga (dodatak na vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou;
- Povećanje kapaciteta (npr. u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom...);
- Unapređenje prodajnih kanala (npr. pravljenje zajedničkog web portala sa drugim članovima u klasteru);
- Unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje interneta, intameta i ektraneta);
- Pravljenje novih atrakcija i pokušaj desezoniranja poslovanja odnosno privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone;

²⁵ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str.139.

²⁶ Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009, str. 188-189.

- Uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije, kao i onih okrenutih prema okruženju;
- Dolazak do novih investicionih ulaganja;
- Dolazak do novih znanja (*know-how*), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od dugih);
- Postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim igračima u klasteru;
- Povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.

Klasteri u turizmu se najčešće formiraju prema geografskom obuhvatu ili prema opredeljujućoj aktivnosti. I u jednom i u drugom slučaju formiraju se tzv. „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih određenim interesima kao što su razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka, razvoj poslovne saradnje među članicama, razvoj i primena novih tehnologija, obuka i razvoj kadrova i drugo. Klaster po geografskom smislu je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom (posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost). Kod klastera koji su formirani na bazi aktivnosti ponder je na segmentu tražnje i preovladajućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće „*incoming*“ turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija radi obezbeđenja konkurentnosti u nastupu na drugim tržištima. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. U te svrhe, često, veoma važnu ulogu ima i sopstveni brend, poznatost destinacije, koji lakše prodaje „turistički proizvod“ koji dolazi sa te destinacije. S druge strane, ovim konceptom, privredni subjekti u okviru klastera se brže razvijaju, primenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja, a ekonomija destinacije dobija konkurentne prednosti u odnosu na druge.

Međutim, da bi se omogućio ovakav sinergetski rad na destinaciji, neophodno je da postoji „katalizator“, obično institucija, koja deluje ili kao „klaster katalizator“ ili kao „klaster lider“. U različitim zemljama ustanovljeni su različiti institucionalni oblici, ali sa približno istim ciljevima i zadacima delovanja. Kad je u pitanju turizam, Svetska turistička organizacija zalaže se za **DMO (Destination Management Organisation)**²⁷, čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom delovanju svih subjekata na destinaciji koji utiču na formiranje turističkog proizvoda. Organizacije za destinacijski menadžment bi mogle da budu bazni oblik okupljanja zainteresovanih igrača na destinaciji, a postoje i drugi modeli koji potpomažu ili organizuju rad klastera. To su razni oblici Regionalnih

²⁷ Ona može biti javnog ili privatnog karaktera, u kojoj sarađuje široka paleta učesnika, predstavnici opština, i/ili regija, turističke organizacije, predstavnici smeštajnog sektora, turističkih seoskih domaćinstava, *incoming* turističkih agencija, i lokalnih/regionalnih privrednih komora.

agencija za razvoj, koje su najčešće okupljene oko projekata malih i srednjih preduzeća, kao i drugih akcija koje pospešuju konkurentnost, zatim distrikti, slobodne poslovne zone i sl, koji svi imaju u svojim razvojnim dokumentima osnivanje regionalnih klastera.²⁸

Međutim, u zemljama u tranziciji situacija je drugačija, obzirom da proces institucionalne pripreme za razvoj klastera nije u potpunosti ili nije uopšte razvijen. Upravo zbog toga potrebna je adekvatna mikroekonomska politika koja bi podržavala razvoj klastera, kao i politika edukacije i podsticaja za inostrane investicije.

Sigurno je da će sa rastom globalizacije položaj malih preduzetnika u turizmu biti otežan u budućnosti. S tog aspekta, razvoj malih i srednjih preduzeća u zemljama u razvoju uz pomoć klsterskog modela povezivanja na destinaciji predstavlja svakako značajan element za njihov opstanak, a zatim i za povećanje njihove konkurentnosti.

2.2. UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Brojni stejkholderi koji su zastupljeni u turizmu umrežavaju svoje interese i njima upravljaju na turističkoj destinaciji vođeni željom da se ostvare ekonomski, društveni i drugi ciljevi zbog kojih i ulaze u različita partnerstva, saradnju i zajednički rad, te stvaraju i klastere radi povećanja destinacijske (makro) i sopstvene (mikro) konkurentnosti. Istovremeno, mala i srednja preduzeća u turizmu su mnogo više osjetljiva na konkurenciju njihovih partnera, nego na koristi od zajedničkog rada. Ključ uspeha u partnerskom odnosu u klasterima leži u **poverenju**. Bez poverenja i institucija koje podstiču poverenje među članicama klastera, klaster ne može uspeti.

U turizmu većina saradnji podrazumeva **destinacijski marketing** okupljen oko teritorijalnih institucija (DMO-a). Tamo gde one ne postoje (kao u zemljama bivše Jugoslavije), Regionalne turističke zajednice bi mogle preuzeti ove poslove. Bitan razlog trenda saradnje i partnerstva javnog i privatnog sektora u oblasti razvoja i promocije turizma su budžetska ograničenja. Prema nalazima UNWTO studije saradnja javnog i privatnog sektora bazirana je na četiri ključne oblasti:²⁹

- poboljšanju privlačnosti destinacije
- unapređenju marketinga destinacije
- porastu produktivnosti
- poboljšanju upravljanja turističkim sistemom.

²⁸ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 116.

²⁹ UNWTO studija, *Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu* (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006, str. 36.

Kako bi se nove destinacije probile na međunarodno turističko tržište, a postojeće održale svoju dobru poziciju, neophodno je da razviju i konstantno unapređuju konkurentnost destinacije. **Konkurentnost** je sposobnost destinacije da uspešno konkuriše svojim glavnim rivalima u svetu, da stvara bogatstvo iznad proseka, da to održi tokom vremena, uz najmanju društvenu i ekološku cenu.³⁰

Često se misli da se konkurentnost zasniva na povoljnoj situaciji u pogledu nekih glavnih makroekonomskih faktora kao što su troškovi, plate, kamatne stope i devizni kursevi, i/ili druge komparativne prednosti: obilje prirodnih resursa za privlačenje turista. Time se objašnjava da neke vlade smatraju dovoljnim da uvedu povoljnije poreske politike, da obezbede bolje obrazovanje i stručnu obuku, da investiraju u promociju, itd. Međutim, te mere veoma često ne dovode do željenih rezultata.

Od sredine osamdesetih godina, i uglavnom zahvaljujući radu profesora *Harvard Business School*, **Majkla Portera**, došlo je do znatno boljeg razumevanja najvažnijih snaga koje stvaraju konkurentnost i način kako se stvaraju konkurentne prednosti. Prema Porteru, postoje **pet konkurentskih sila** na koje komparativnim prednostima treba uticati na njihove negativne pritiske da bi se obezbedila budućnost turističkih destinacija. To su, između ostalog, pretnja od novih konkurenata na tržište i alternativnih turističkih proizvoda, promene u ravnoteži pregovaračkog položaja sa snadbevačima i kupcima, rivalitet prema drugim konkurentskim destinacijama. Kolektivna moć pet konkurentskih snaga jedne destinacije određuje njenu prosečnu sposobnost stvaranja koristi u tom sektoru. Drugim rečima, konkurentne prednosti jedne destinacije određuju njeno konkurentno pozicioniranje. Da bi bila uspešna, turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih rivala za iste uložene napore turista, ili pak istu vrednost, za manje napora (*value for efforts*).

Sposobnost pružanja veće vrednosti omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite. Sve to dolazi od načina na koje su brojne aktivnosti u „lancu vrednosti turizma“ u funkciji da stvore novi turistički proizvod, da se pruže bolje usluge i da se ponude raznovrsni doživljaji – na taj način se održava vernost postojećih klijenata i pridobijaju novi.

Turistički klaster je geografski prostor u kome se odvija ukupan **turistički doživljaj**. U skladu sa Porterovim pristupom, može se reći da klasteri predstavljaju grupaciju svih preduzeća i ostalih elemenata koji čine destinaciju konkurentnom, uključujući atrakcije, infrastrukturu, opremu, davaoce usluga, druge pomoćne sektore, obrazovne kapacitete i kapacitete obuke, institucije, čije integrisane i koordinirane aktivnosti doprinose doživljaju koji potrošači očekuju od destinacije koju su odlučili da posete.

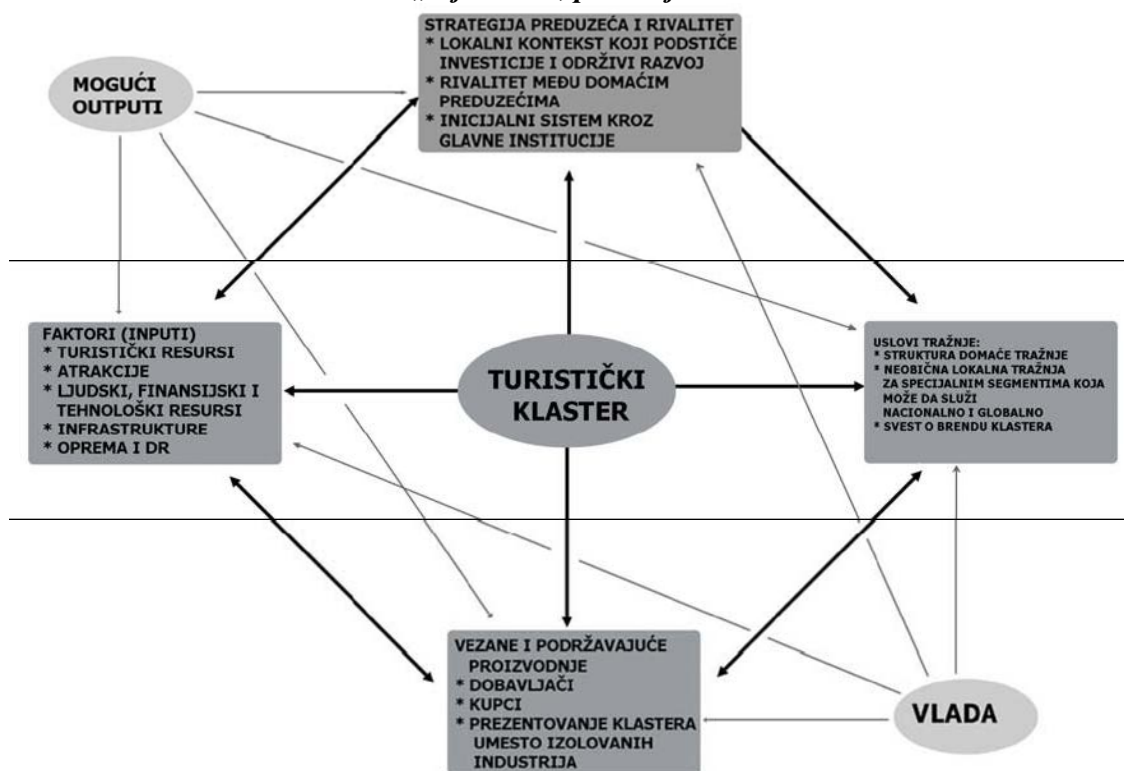
Prema tome, **turistička konkurentnost** se postiže na nivou lokalnih destinacija sposobnošću da se stalno stvara novo, da se poboljšava, da se svi resursi koriste na najbolji i najodrživiji način.

³⁰ UNWTO studija, *Razvoj komparativnih prednosti turističke destinacije* (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006, str. 37.

Konkurentnost zahteva od klastera da poseduju pogodan „*konkurentski dijamant*“ – tj. poslovnu sredinu koja podstiče stalne procese inovacije i poboljšanja kvaliteta, visoku poslovnu efikasnost u izvršavanju konkurentnih aktivnosti i visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa.

Dijamant uključuje *četiri grupacije snaga*, koje u međusobnim odnosima određuju konkurentnost: **a) uslove tražnje, b) turističke kompanije i njihove rivale, c) inpute i d) sektor podrške**. Najkonkurentniji je onaj turistički klaster koji ima najbolje uslove za realizaciju navedenih elemenata. Takođe, ove snage su najjače među parametrima specijalizovanih turističkih klastera (eko-turizam, poslovni turizam, verski turizam i sl.). Ovo je u skladu sa Porterovim zastupanjem specijalizacije, suprotno gledištu tradicionalne ekonomije gde su mnogi planeri promovisali strategiju diversifikovane ekonomije. Slika 2. pokazuje Porterov „dijamant“, primenjen na turistički klaster.

Slika 2. Porterov „dijamant“, primenjen na turistički klaster



Izvor: Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2008, str. 120.

Kao što se iz uloge klastera u „dijamantu“ konkurentnosti vidi, klasteri obezbeđuju fokus koji je potreban preduzećima, vladi i institucijama da poravnaju svoje napore za specifičnom konkurentnošću, dodatom vrednošću i njenom očuvanju, kao i ciljanim izvoznim nastupima. **Turistička preduzeća**, kao sastavni delovi klastera, obezbeđuju niz **prednosti** u poslovanju: mogu lakše da prošire svoje komercijalne prospekte koristeći prednosti brzog pristupa tržišnim informacijama; mogućnost dobijanja specijalizovanih inputa i tehničke podrške mnogo jednostavnije i troškovno efektivnije; omogućeno jačanje

tržišnog razvoja i promotivnih troškova; korišćenje grupnog prevoza u cilju minimiziranja transportnih troškova itd. Ukratko, klasteri u turizmu omogućavaju preduzećima da teže novoj efikasnosti i da zadrže dodatnu vrednost u okviru sopstvenog lanca vrednosti.³¹

Država sa svoje strane, svoju podršku turističkim klasterima može da unapredi kroz promociju i stvaranje poslovnog okruženja donošenjem savremene zakonske regulative koja podržava i olakšava rad u klasteru, čime ne uspostavlja samo veću povezanost i koordinaciju, već obezbeđuje i širi sopstveni monitoring i uticaj.

U cilju razvoja kolektivne efikasnosti koja određuje uspeh klastera, slično i individualna preduzeća, javna ili privatna, mogu da daju podršku turističkim klasterima prilagođavajući svoje servise potrebama klastera i njihovim izvoznim ambicijama. Finansijska sredstva mogu biti redefinisana, obrazovni programi adaptirani, informativni servis usmeren prema ciljanim korisnicima, usluge konsultantskih kompanija kreirane prema potrebama klastera.³²

I na kraju, lokalni klasteri regionalne i centralne vlade i međunarodne organizacije moraju da udruže snage i da deluju na globalnom nivou da bi efikasnije uticale na osnovne turističke konkurentne snage, poboljšavajući time na svetskom nivou **konkurentni dijamant turističke industrije**.

2.2.1. JAČANJE TURISTIČKE KONKURENTNOSTI POBOLJŠANJEM OPERATIVNE EFIKASNOSTI KLASTERA

Operativna efikasnost turističkog klastera predstavlja kombinovani rezultat operativne efikasnosti raznih učesnika u raznim turističkim lancima vrednosti. Ona smanjuje operativne troškove i jača vrednost koju potrošači sebi predstavljaju, pa time jača konkurentnost turističkog klastera. To otvara velike mogućnosti za efikasnu saradnju među svim zainteresovanim.

Turistički klasteri su **operativno efikasniji**, pa prema tome i **konkurentniji**, kada imaju visok nivo *privlačnosti* (dobra vrednost za napor), efikasni su u *marketingu*, pokazuju visok nivo *produktivnosti* u pogledu finansijskih, tehnoloških i ljudskih resursa i efikasni su u *upravljanju* turističkim sistemom destinacije.

Na Slici 3. prikazano je kako klaster može poboljšati i ojačati svoju konkurentnost putem atraktivnosti destinacije, marketinga, produktivnosti i upravljanja destinacijom.

³¹ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 119.

³² *Isto*, str. 120.

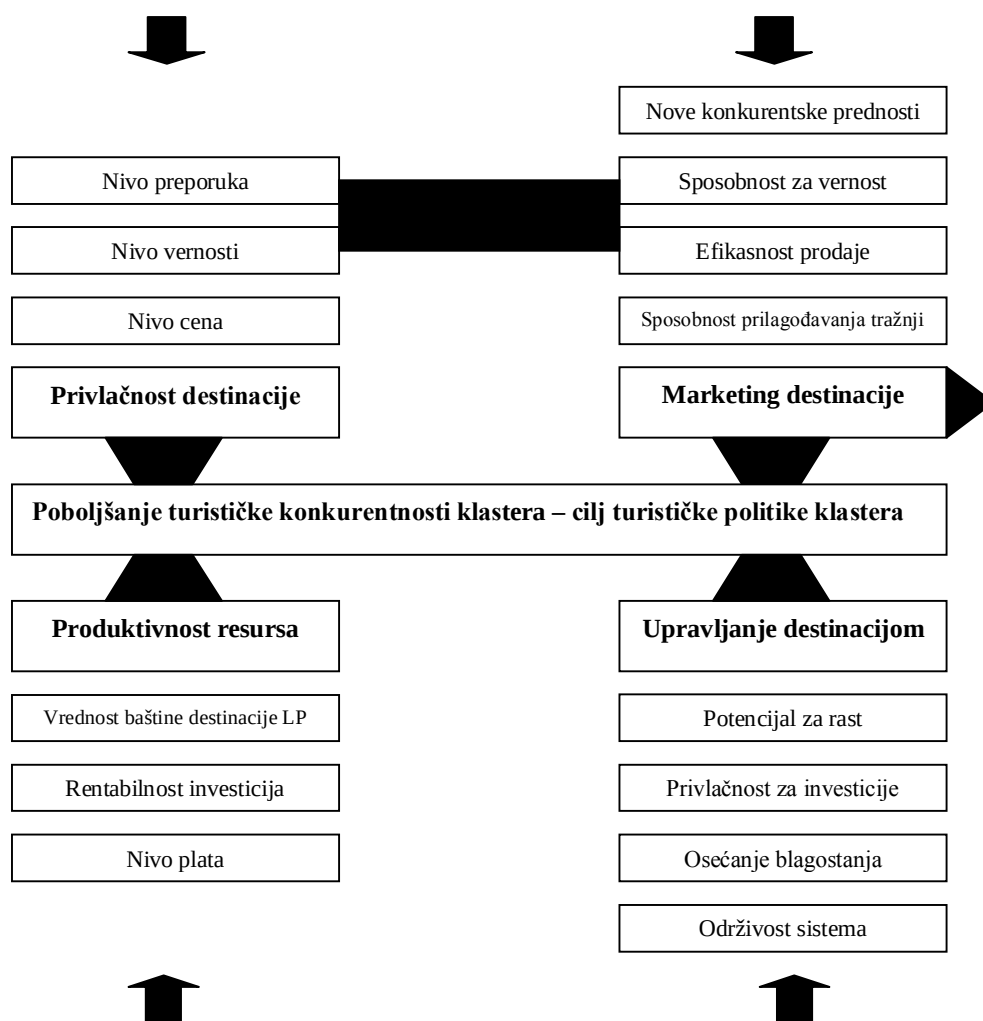
Slika 3. Model A.M.P.M. (Atraktivnost. Marketing. Produktivnost. Menadžment.) u turističkom klasteru

Privlačnost

Određuje cenu koju je tržište spremno da plati da bi uživalo u destinaciji i napore i neugodnosti koje su turisti spremni da podnesu da bi je posetili. Takođe određuje nivo vernosti i preporuka.

Marketing

Određuje sposobnost destinacije da se prilagodi tražnji, da efikasno prodaje, da učini klijente vernim i da redovno sagledava nove izvore konkurentskih prednosti.



Produktivnost

Određuje, u korišćenju resursa, dugoročnu „kapitalnu vrednost“ destinacije. Produktivnost u korišćenju finansijskih i ljudskih resursa određuje (javnu i privatnu) rentabilnost.

Upravljanje sistemom

Određuje „potencijalni rast“ destinacije, njenu sposobnost da privuče investicije i stvori osećanje blagostanja kod lokalnog stanovništva. To dovodi do dugoročne održivosti.

Izvor: UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006.

2.3. IZGRADNJA STRATEGIJE KLASTERA U TURIZMU

Turistički klasteri su obično raznovrsni i konkurišu u više različitih sektora istovremeno. Zato je nužno da razrade **strategiju** klastera koja je pažljivo usmerena na sektore u kojima klaster mora da konkuriše i na sektore koje treba da odbaci, kao i na način rada kojim se postiže maksimum sinergije.

Konkurentna strategija klastera se zasniva na različitosti i na pažljivom izboru grupe različitih aktivnosti koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrednost za napore. Postoje tri različite strategije da bi se to postiglo:³³

- 1) **Strategija diferencijacije** – glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet. Ova strategija se zasniva na nuđenju najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način.
- 2) **Strategija vođenja troškova** – ovde je najvažniji element nuđenje visoke vrednosti za manje napore. Ova strategija sastoji se u proizvodnji jeftinih usluga ili usluga sa manje neugodnosti, ili uz bolju bezbednost, nego što nudi konkurencija.
- 3) **Usmerena strategija** – sastoji se u usmeravanju na samo jedno ili na mali broj segmenata. Jača se zamišljena vrednost svakog odabranog segmenta. Strategija deluje istovremeno sa diferencijacijom ili strategijom vođstva u troškovima.

Prve dve strategije se odnose na pružanje vrednosti klijentima u destinaciji, dok se treća odnosi na obim tržišta koje treba uslužiti.

Konkurentna strategija je usmerena na postizanje konkumtskih prednosti u svakom sektoru u kome se klaster takmiči. S druge strane, strategija klastera određuje tržišta, u kojima klaster mora da posluje, i kako treba da se ustanove politika i smernice koji su usmereni na postizanje maksimalne uštede zbog velikih količina, sinergije i koristi za čitav klaster.

Izgradnja strategije klastera u turizmu se sastoji iz sledećih koraka:³⁴

Korak 1: *Identifikovati sektore u kojima klaster posluje* (npr. ukoliko se jedna destinacija orijentisala na tržište kongresa, konferencija, kulturnih tura i muzičkih događaja, neka druga destinacija mogla bi da se usmeri na avanturističko putovanje, prirodu, velike ekspedicije i podsticajna putovanja).

³³ UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006, str. 52.

³⁴ UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006, str. 53-54.

Korak 2: *Identifikovati konkurentne skupove u svakom sektoru* (grupa klastera koja se takmiči za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije ili ima iste konkurentne prednosti).

Korak 3: *Oceniti uticaj pet snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru* (svaki sektor podleže različitim konkurentnim snagama koje ga čine više ili manje rentabilnim i privlačnim u dužem roku tako da nema svrhe da se ulazi na novo tržište ukoliko procena nije pozitivna).

Korak 4: *Oceniti cenu ulaza na tržište* (npr. mnoge destinacije na ostrvima žele da uđu na tržište krstarenja. Međutim, tržište nije uvek onoliko rentabilno koliko one očekuju – putnici na krstarenju ponekad ostaju samo nekoliko sati u destinaciji i ne potroše nikakav novac tamo – a to često zahteva značajne investicije u infrastrukturu.).

Korak 5: *Oceniti kompatibilnost raznih strategija* (postoji jedan nekontrolisani trend među turističkim klasterima da pokušavaju da se pretvore u „supermarkete-samousluge“ za prodaju odmora, slobodnog vremena i turističkih aktivnosti, a previđaju činjenicu da mnogi segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni).

Korak 6: *Da li novo tržište pruža neke konkurentne prednosti turističkom klasteru?* (Ulaz na novo tržište može da doprinese novim konkurentskim prednostima klastera koje će ga učiniti jačim u suočenju sa pet snaga ili će mu omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost. Ipak, zainteresovani moraju da analiziraju troškove i prihode koji će se verovatno ostvariti ulaskom na novo tržište ili preko zajedničkih aktivnosti, te se može zaključiti da li se sinergija isplati ili ne.)

Korak 7: *Izgraditi strategijsko konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentski skup.* (Svi zainteresovani u turističkom klasteru moraju da analiziraju snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju i da ocene njihov uticaj. To će im omogućiti da identifikuju svoje jake i slabe strane i da pokrenu akciju za jačanje svoje konkurentnosti.)

2.4. „KONCENTRACIJA“ NA MODELU TURISTIČKOG KLASTERA

Turistički klasteri podrazumevaju **interakciju** između različitih subjekata, uključujući konkurentna preduzeća iz oblasti smeštaja, transporta, turističke agencije i turoperatore, sve vrste nabavljača, turističke atrakcije, neprivredne organizacije (banke, osiguravajuća društva i sl.) obrazovne i državne institucije. Osnovni tip interakcije odnosi se na veze između turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista.

Klasteri u turizmu imaju za cilj objedinjavanje na **horizontalnoj i vertikalnoj osnovi** različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Horizontalni model povezivanja se odnosi na **povezivanje preduzeća iz istog sektora** (turističkih i pratećih delatnosti), na lokalnom i regionalnom nivou koji prave isti ili slični proizvodni program tj. turističku ponudu i zajednički nastupaju na tržištu. Ovde svako preduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i saradnje u poslu, koji je predmet zajedničkog interesovanja i poslovanja.

Vertikalno povezivanje jeste **povezivanje** međusobno komplementarnih firmi iz **različitih sektora**, koji može da rezultira partnerskim odnosom zasnovanom na razmeni informacija, zajedničkim poslovima i poverenju.

Koncentracija u klasteru bazira se na „*integrisanoj turističkoj ponudi*“, koja posluje na principima spajanja turističkih atrakcija, fizičke i komunikacione infrastrukture, smeštajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija i ostalih pratećih usluga u jednu prepoznatljivu ponudu.³⁵

Na ovaj način turistički klasteri obezbeđuju veći stepen koncentracije, usklađivanja i jačanja interakcijskih veza interesno međusobno povezanih preduzeća, naučno-istraživačkih i finansijskih institucija, kao i drugih vladinih i nevladinih ustanova, u cilju povećanja konkurentskih prednosti svakog pojedinačnog učesnika i klastera u celini. Zajedničkim radom preduzeća povezana u klaster ostvaruju sinergijske efekte koji prozlaže iz poboljšanja međusobnih interakcijskih veza i razmene informacija, znanja i sopstvenih iskustava.

Dakle, radi se o veoma brojnim i složenim interakcijama između različitih igrača koji determinišu sposobnost turističkih klastera da budu konkurentni, da narastaju i da pri tom budu svesni tih koristi.

2.5. ŽIVOTNI CIKLUS TURISTIČKOG KLASTERA

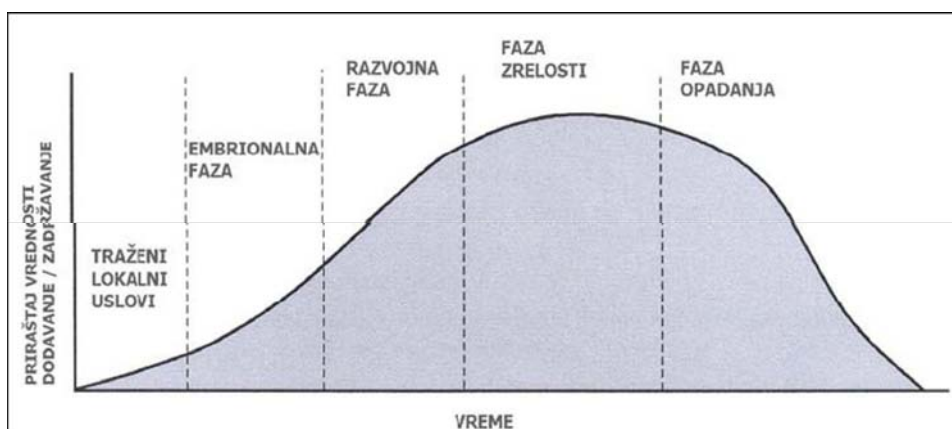
Turistički klaster je dinamičan i ima prepoznatljiv *životni ciklus*. Ako govorimo o **etapama** kroz koje prolazi turistički klaster, možemo ih podeliti prema **fazama** životnog ciklusa na:

- **Etapa 1:** Početne aktivnosti i Utemeljenje klastera
- **Etapa 2:** Rast i Zrelost
- **Etapa 3:** Stagnacija i Transformacija.

Na Slici 4. prikazan je životni ciklus turističkog klastera.

³⁵ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 121.

Slika 4. Životni ciklus turističkog klastera



Izvor: Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2008, str. 122.

Dakle, **životni ciklus klastera sastoji se iz više faza koje možemo označiti kao:**

- aglomeraciju (regija ima određeni broj preduzeća i ostalih mogućih aktera klastera),
- nastali klaster (saradnja svih aktera oko određene aktivnosti),
- razvojni klaster (postojećim akterima pridružuju se i neki novi),
- zreli klaster (dostignuta je određena kritična masa i uspostavlja se odnosi izvan granica pojedinog klastera) i
- transformisani klaster (kako vreme prolazi stanje na tržištu i tehnologija se menjaju te se klasteri trebaju prilagoditi tim promenama ili se transformisati u novi klaster).

Sam **nastanak turističkih klastera** se vezuje za istorijske okolnosti koje su prisutne na nekoj lokaciji. Mogu nastati iz neobične ili velike turističke tražnje, ili pak slučajnim događajima. Klasteri, sami po sebi, podstiču osnivanje i ulazak novih preduzeća, koji se osnivaju unutar samih klastera. Do toga dolazi, zbog saznanja o potrebi određene delatnosti unutar njih (u ovom slučaju turizma), čime bi se zadovoljili subjekti koji pružaju usluge, dobavljači i potrošači. Smatra se da država ne može uspešno da osnuje klastere, ali zato može da stimuliše i podstakne njihovo formiranje, pruži podršku njihovom razvoju i unapređenju. Intervencije javnog sektora mogu biti različite zavisno od pozicije turističkog klastera u životnom ciklusu.

Pošto je u turizmu uglavnom reč o malim privrednicima, od njih se ne može očekivati inicijativa da uđu u klaster. Stoga je potrebna podrška javnog sektora s aspekta formiranja svesti o potrebi razvoja, informisanost, programi razvoja turističkog proizvoda, kroz kreditnu podršku, podršku oko izrade elaborata izvodljivosti, kao i marketing. Isto tako, neophodna je osnovna pomoć oko uspostavljanja određene institucije koja bi imala ulogu „katalizatora“ (DMO ili Regionalne turističke agencije); zatim iniciranje saradnje malih i srednjih preduzeća za okupljanje oko zajedničkog

interesa (manjih hotela, porodičnih hotela, motela, privatnog smeštaja, restorana i drugih ugostiteljskih objekata, avio i drugih oblika prevoznika, rent-a-kar kompanija, jahting kompanija, incoming turističkih agencija, turoperatora, muzeja, drugih kulturnih institucija, atrakcija itd.); edukacija društva i preduzetnika u cilju sticanja međusobnog poverenja.³⁶

Dalje **jačanje turističkih klastera** izaziva lančanu reakciju, usled koje se povećava konkurentnost, podstiče se preduzetništvo i neformalni mehanizmi za privlačenje ostalih učesnika. Kako raste, klaster vrši sve veći uticaj, pored konkurenata, i na privatne i javne institucije, kao i na državnu politiku. U nacionalnoj ili globalnoj privredi razvoj klastera može značajno da se ubrza privlačenjem učesnika iz drugih država ili zemalja. Istovremeno, razvoj klastera u turizmu privlači ideje i ljude, koji ga jačaju. Dok klaster raste, njegovi učesnici obično razvijaju sve više globalne strategije što doprinosi da svoje usluge prezentiraju u sve većem broju zemalja i konkurišu na više tržišta.

Jednom kad turistički **klaster dostigne vrhunac razvoja** počinje rizik *stagnacije* i mogućeg *opadanja*. Ova pojava je česta u turizmu kad destinacija iz različitih razloga prestane da bude atraktivna za turiste (opadanje kvaliteta usluga, neinventivnost, jednoličnost, nepraćenje tehnoloških noviteta koji unapređuju turističku ponudu, nekonkurentnost, politička nestabilnost, prirodne nepogode ili jednostavno pojava novih još nedoživljenih destinacija). U tom slučaju turistička preduzeća se bave transformacijom turističkih klastera u raniju fazu životnog ciklusa - vrše podmlađivanje, najčešće diversifikacijom turističkih proizvoda (avanturistički turizam, eko-turizam, kulturni turizam i sl.), repozicioniranjem na tržištu kao i usvajanjem nove tehnologije.³⁷

2.6. FINANSIRANJE TURISTIČKIH KLASTERA

Investiranje u turističke klastere na destinaciji zahteva značajna ulaganja u infrastrukturu, unapređenje, klastersku ekspanziju i tehničku obuku. Kako bi ostvarili zajednički utvrđene ciljeve i strateške prednosti za svoje članove u odnosu na konkurenciju, a istovremeno omogućili sopstveni razvoj kao i razvoj destinacije, turistički klasteri treba da imaju solidno i održivo finansiranje. Prema dosadašnjim rezultatima dva glavna izvora finansiranja turističkih klastera predstavljaju vlade (nacionalne i regionalne) i lokalna turistička industrija. Međutim, izvesno je da se i ostali finansijski izvori u velikoj meri pripremaju da učestvuju u projektima razvoja turističkih klastera koji zahtevaju velika finansijska ulaganja, a to se odnosi, pre svega, na javni sektor. Takođe, uloga javnog sektora na promociji investicija u turističke klastere i privlačenje stranog kapitala smatra se veoma važnom.

Kada su u pitanju unapređeni, već poznati turistički klasteri, ulaganja kapitala (*venture capital*) igraju veoma važnu ulogu. Interesovanje za ulaganje u poslove vezane

³⁶ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 122-123.

³⁷ Isto, str. 123.

za funkcionisanje klastera pokazuje i bankarski kapital, zatim kompanije osiguranja, javni penzioni fondovi, kapital iz biznisa, kao i direktne strane investicije. Novi model investiranja u turističke klastere je i ulaganje u infrastrukturu od strane privatnih kompanija na komercijalnoj osnovi.³⁸

Prema tome, pronalaženje odgovarajućih izvora finansiranja je jedno od elementarnih pitanja za upravu klastera. Načelno govoreći **glavni izvori finansiranja se mogu javiti** kao:

1. Oblici internog finansiranja

Sposobnost turističkog klastera da realizuje ciljeve članica klastera je u direktnoj vezi sa spremnosti članica klastera da učestvuju u internim izvorima finansiranja klastera:

- Članarine
- Usluge koje se pružaju članstvu
- Usluge prema zajedničkim projektima članstva.

2. Oblici eksternog finansiranja

Sposobnost turističkog klastera da na kvalitetan način predstavi i standardizuje poslovni pristup članica prema državi ili prema drugim zainteresovanim pravnim subjektima na turističkom tržištu:

- Podsticajna sredstva i subvencije državnih tela i agencija
- Sponzorstva
- Donacije
- EU fondovi i međunarodni projekti.

Kada je reč o situaciji u Srbiji, glavni izvori finansiranja turističkih klastera mogu se podeliti u dve grupe:³⁹

1. Javna podsticajna sredstva

- Projekat za podsticanje razvoja klastera Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja
- subvencije regionalnih i lokalnih institucija
- podsticajna sredstva u okviru projekata Evropske unije.

2. Izvori dobiti u privatnom sektoru:

- članarine
- prihodi iz usluga klastera
- provizije/prihodi iz posredovanja poslova
- prihodi od organizacije skupova
- prihodi iz pribavljanja javnih projekata (nacionalni tenderi, EU, Svetska banka)
- sponzorstva velikih preduzeća.

³⁸ Isto, str. 123-124.

³⁹ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

Iako održivost treba da bude dugoročni cilj klastera u turizmu, većina klastera, posebno u početnoj fazi, ima potrebu za javnim podsticajnim sredstvima. Ta sredstva su im neophodna kako bi mogli da realizuju investicije u infrastrukturu klastera (koja se pokazala kao najveća prepreka razvoju turističkih klastera zbog njene nedovoljne izgrađenosti) i da za svoje članove uspostave spektar usluga koji je specifičan za turiste odnosno njihove ciljne grupe.

U zavisnosti od strukture i postavljenih ciljeva klastera se za prve 1-2 godine preporučuje **mešovito finansiranje** sastavljeno od javnih podsticajnih sredstava i izvora prihoda iz privrede, pri čemu udeo javnih podsticajnih sredstava postepeno treba smanjivati tokom vremena. Model finansiranja treba da se bazira na prihodima koji konstantno dolaze.⁴⁰ Javna podsticajna sredstva treba isključivo da služe za dopunjavanje budžeta, ali nipošto ne smeju biti glavni stub modela finansiranja. U normalnom slučaju klaster posle otprilike 3 godine treba da bude u stanju da se sam finansira. Tako, na primer, finansijska podrška Vlade u Austriji za razvoj klastera se naziva fond „*otvorena ruka*“. Finansiranje klastera iz ovog fonda traje tri godine, a posle tog perioda klaster se sam finansira.

Održivost i tržišna usmerenost su za srpske klastere u turizmu posebno značajni, obzirom da su javna podsticajna sredstva raspoloživa samo u ograničenoj meri. Iz tog razloga turistički klasteri sa svojim spektrom usluga treba da ispune potrebe i očekivanja svojih potrošača i što je moguće ranije osiguraju izvore finansiranja iz privrede.

⁴⁰ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

3. ULOGA KLASTERA KAO NOVIH MODELA RAZVOJA TURIZMA U REPUBLICI SRBIJI

3.1. MOGUĆNOSTI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI PUTEM TURISTIČKIH KLASTERA

Srbija ima izuzetno povoljan geografsko saobraćajni položaj, brojna prirodna bogatstva, dugu istoriju i tradiciju, kulturno-istorijsko nasleđe, opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse, veliki ljudski potencijal, diferenciranu strukturu atraktivnosti – može se reći veliki turistički potencijal, koji još uvek nije iskorišćen na pravi način.

Kao potencijalno nova turistička zemlja koja tek traži svoje mesto na turističkom tržištu, a uvažavajući i globalne trendove i procese na tržištu, Srbija ima dobre mogućnosti da iskoristi svoju sadašnju „low profile“ poziciju i to iz nekoliko razloga:

- Srbija može da se uči iz dobrih i loših iskustava drugih;
- Srbija može da kreira turističke proizvode i svoju poziciju na tržištu u skladu s najrecentnijim trendovima⁴¹;
- S obzirom na nasleđenu infrastrukturu i organizaciju u turizmu, Srbija može da dejstvuje brzo; i
- Srbija ima kritičnu masu znanja i internog kapaciteta za brzi ulazak u međunarodnu turističku utakmicu.

Srbija se sada nalazi na istorijskoj prekretnici, jer prolazi završne tranzicione reforme. Događaju se fundamentalne promene u turizmu u kojem Srbija želi da uzme i svoj deo, s obzirom da je dosad turizam bio malo iskorišćeni potencijal za njen privredni rast. Naime, prema podacima *Republičkog zavoda za statistiku* devizni priliv od turizma u 2009. godini iznosio je 900 miliona dolara.

Imajući u vidu da Srbija danas ima samo komparativne, a ne konkurentne prednosti u turizmu, pritom nije ni strateški pozicionirana na svetskom turističkom tržištu, ona mora bitno podići atraktivnost svojih turističkih proizvoda. Otuda se smisao turističke politike Srbije svodi na izgradnju konkurentnosti njenih turističkih klastera.

⁴¹ Od jedanaest turističkih proizvoda koje je Svetska turistička organizacija proglasila proizvodima budućnosti (sunce i more – interkontinentalna putovanja, kombinovana putovanja; gradski odmori; poslovni turizam + MICE; planine i jezera; specijalni interesi; događaji; ruralni turizam; nautika; kružna putovanja; zdravstveni turizam), Srbija može postići dobre rezultate u svima, osim u turizmu „sunca i mora“ čiji je udeo u zadnjih 30 godina ionako smanjen u globalnom turizmu za više od 50%. Pri tome, posebno valja istaći šanse Srbije u proizvodima povezanim sa korišćenjem prirode i ekoturizma, zdravljem, aktivnostima specijalnih interesa, ruralnim turizmom, kulturnim turizmom, rečnim cruisingom kao i poslovnim turizmom i MICE-om.

Postoje turistički i formalni/organizacioni preduslovi za pokretanje inicijative osnivanja turističkih klastera jer:⁴²

1. Srbija ima značajne potencijale za novi razvoj, a naročito Dunav, banje i planine.
2. Srbija ima nasleđene proizvode koje je moguće i potrebno brzo rehabilitovati i komercijalizovati vlastitim snagama.
3. Srbija ima razvijeno tržište internacionalno obrazovanog kadra, posebno u Beogradu i u drugim većim gradovima.
4. U Srbiji je potencijal turizma već prepoznat od strane domaćih preduzetnika.
5. Srbija je danas premrežena brojnim projektima tzv. „izgradnje kapaciteta“ preduzetnika i javnih vlasti, od kojih je veliki deo direktno povezan sa turizmom.
6. Država poslednjih godina uviđa značaj turizma i angažuje se na njegovom razvoju u vidu usvajanja novih zakona, master planova, davanja bespovratnih finansijskih sredstava, pružanja podrške različitim akcijama pokrenutih od strane subjekata koji su nosioci turističke ponude itd.

*Strategijom razvoja turizma Republike Srbije do 2015. godine predviđeno je formiranje turističkih klastera radi uspešnijeg pozicioniranja Srbije kao relevante destinacije na međunarodnom turističkom tržištu. Ovom strategijom su definisani sledeći klasteri:*⁴³

- Vojvodina,
- Beograd,
- Jugozapadna Srbija i
- Jugoistočna Srbija.

3.2. ZNAČAJ FORMIRANJA TURISTIČKIH KLASTERA ZA RAZVOJ SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Kompleks turizma je sigurno neiskorišćeni potencijal Srbije zbog činjenice da iz objektivnih razloga Srbija nije, niti je bila, ozbiljno prisutna u globalnim turističkim procesima u poslednjih dvadesetak godina. Srbija danas ima samo komparativne prednosti u turizmu jer:

- a) poseduje diversifikovanu strukturu osnovnih atrakcija,
- b) blizu je tradicionalnim i novim turističkim tržištima,
- c) ima dugu istoriju i opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse i srazmerno dobre komunikacije i
- d) poseduje veliki ljudski potencijal.

⁴² Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 160-161.

⁴³ O ovim klasterima i njihovim karakteristikama biće više reči u daljem radu.

Ali, i pored toga, Srbija nije ispravno tržišno pozicionirana, jer uprkos brojnim atrakcijama i vrednostima, srpski turistički proizvodi nisu adekvatno razvijeni niti predstavljeni i komercijalizovani na internacionalnom turističkom tržištu, niti Srbija danas ostvaruje značajne privredne rezultate u turizmu.

Stoga Srbija mora bitno podići konkurentnost i atraktivnost turističkih proizvoda putem respektabilnih svetskih iskustava i vlastitih inovacija, oslanjajući se na one proizvode i poslovne sektore u turizmu koji imaju globalnu perspektivu i gde Srbija može izgraditi globalnu konkurentnost.

Turistički razvoj Srbije kao turističke destinacije direktno zavisi od regionalnog aspekta razvoja turizma u Srbiji, jer bi se prvo i najbrže turistički razvijala ona područja koja imaju najveća potencijal za brzu pripremu i komercijalizaciju tzv. „*quick win*“ proizvoda. Ove regije bi imale ulogu pokretača turističkog razvoja Srbije, pri čemu bi se pozitivni efekti ostvarenog turističkog prometa u takvim regijama sve više širili i otvarali razvojni prostor regijama koje danas, objektivno, imaju šanse za brzo komercijalizovanje svojih proizvoda. U tom kontekstu, prvi korak predstavlja stvaranje konkurentskih destinacija (klastera), odnosno konkurentskih proizvoda u svakom od klastera.⁴⁴

Tradicionalne politike turističkog razvoja su bile bazirane na tzv. komparativnim prednostima destinacija (mesta, zemalja), kao što su povoljni makroekonomski uslovi razvoja (jeftin kapital, niske plate zaposlenih, niski porezi i sl.), finansijski i nefinansijski stimulansi vlada ili mogućnost nekontrolisanog iskorišćenja prirodnih i kulturnih resursa. Međutim, za ulazak na svetsku scenu potrebno je mnogo više od tradicionalnih modela razvoja. Da bi se dugoročno moglo konkurisati na svetskom tržištu, potrebno je stvoriti vlastite konkurentne prednosti.

Konkurentnost se gradi unutar turističkog klastera, s obzirom da se „turističko iskustvo“ događa na relativno malim geografskim područjima koja su tradicionalno poznata kao „turističke destinacije“. Upravo u tim mikrolokacijama mora da se izgradi konkurentski lanac vrednosti koji čini „turističko iskustvo“.

Poslovna misija klasterskog organizovanja turizma Srbije svodi se, stoga, na podizanje opšteg nivoa konkurentnosti, omogućavajući individualnim klasterima da sopstvenom konkurentnošću i vlastitim prednostima izgrađuju konkurentnost celokupne zemlje na turističkom tržištu. Diferencirano pozicioniranje pojedinih klastera sadrži sledeće ključne elemente, koji:

- Ističu opštepoznat geografski pojam za čije bi se vezivanje Republika Srbija relativno brzo i uz male troškove mogla turistički identifikovati kod inostranih turista;
- Ukazuju na proizvode koji se najpre mogu plasirati na međunarodno tržište;

⁴⁴ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 431.

- Preporučuju jasnu vezu sa Evropom;
- Preporučuju vezu sa kulturnim, duhovnim i emotivnim vrednostima podneblja i ljudi koji stvaraju turističku ponudu u najširem smislu reči.

Formiranjem klastera, kao najšire funkcionalno-tržišne i prostorne celine srpskog turizma, postiglo bi se organizaciono pojednostavljivanje regionalnih turističkih marki isticanjem opštepoznatih geografskih pojmova, diferencirano pozicioniranje klastera na tržištu, efikasnije delovanje na atraktivnost, marketing, produktivnost i upravljanje destinacijama.⁴⁵

Sasvim je izvesno da Srbija, ako želi da uđe na međunarodnu turističku scenu, nema drugog puta za turističko strukturisanje zemlje nego putem klastera shvaćenih kao poluga za rast konkurentnosti njenih turističkih proizvoda i regija. Srbija zato mora da se organizuje na način da:

- a) istovremeno o sebi kreira sliku kao o integralnoj turističkoj destinaciji, ali i da
- b) otvori put za ubranu izgradnju konkurentskih turističkih proizvoda.

3.2.1. PREDLOG POTENCIJALNIH GLAVNIH TURISTIČKIH KLASTERA U SRBIJI

U *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije*, koja je usvojena od strane Vlade RS 2006. godine, velika pažnja je usmerena na potrebu za diferenciranjem i organizacionim pojednostavljivanjem regionalnih turističkih marki. U skladu sa tim, predložena su četiri glavna turistička klastera koji će na osnovu koncentracije različitih tipova resursa u pojedinim delovima zemlje, ponuditi načelne diferentne pozicionirajuće teme za svaki od njih ponaosob:⁴⁶

- **Vojvodina** – *vodeno blago, panonski užitak;*
- **Beograd** – *zavodljiv i uzbudljiv; kreativan i inovativan;*
- **Jugozapadna Srbija** – *istorija i tradicija sa užicima u prirodi;*
- **Jugoistočna Srbija** – *još uvek neotkrivena.*

Izvršena klasterizacija turizma Srbije izvedena je upravo na bazi jake potrebe Srbije da individualni klasteri sami dizajniraju vlastito pozicioniranje na način da konkurišu na bazi vlastitih prednosti. Na taj će se način najuspešnije diferencirati i suprotstaviti konkurenciji.

Institucionalna infrastruktura za postojanje ovih klastera se postepeno formira, kako kroz već postojeće turističke organizacije Vojvodine i Beograda, tako i kroz Regionalnu

⁴⁵ Preuzeto sa www.turizam.merr.gov.rs.

⁴⁶ Bitno je istaknuti da predlog rasporeda karakterističnih turističkih klastera nije utemeljen na administrativno-upravnim granicama koje aktuelno postoje unutar zemlje već na racionalnim uporištima u različitim oblicima ekonomije iskustva koji se, u pojedinim delovima zemlje, mogu razviti.

turističku organizaciju Zapadna Srbija i kroz nastajuću Regionalnu turističku organizaciju Istočna Srbija. Dalji razvoj ovih klastera treba da bude usklađen sa daljim napretkom u procesu regionalizacije Srbije.

Unutar celovite turističke vizije Srbije, određene su i vizije odabranih turističkih klastera kao prostornih entiteta sa sopstvenim prepoznatljivim identitetom:

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

Slika 5. Hotel „Cvetni salaš“ na Paliću



Izvor: www.images.visitsrbia.org

Slika 6. Novi Sad - trg Svetozara Miletića



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 7. Reka Tisa u Severnoj Srbiji



Izvor: <http://images.google.rs>

Tabela 3. Osnovne karakteristike tursističkog klastera Vojvodina

VOJVODINA	
<i>Vodeno blago, panonski užitak</i>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
• Dunav, Tisa i njihovi kanali • Jezera (Palić, Ludaš, Carska bara) • Termalni i mineralni izvori sa banjama • Fruška gora • Deliblatska peščara	• Gradovi i gradske jezgre • Fruškogorski manastiri • Petrovaradinska tvrđava • Muzeji, galerije, ateljei • Gomolova, Sirmium
Događaji:	Gastronomija:
• EXIT festival • Međunarodni filmski festival Palić • Letnje pozorišne priredbe • Konjičke trke • Berbanski dani, Dužijanica	Aktivnosti:
	• Autohtona jela i pića • Festival etno hrane • Lov • Ribolov
Ključni proizvodi klastera	
• Događaji • Specijalni interesi • Nautika • Planine i jezera • Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
• Palić – Subotica sa okolinom • Fruška gora / Novi Sad • Gornje podunavlje • Višac – Deliblatska peščara • Zobnatica, Karađorđevo	

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 144.

Beograd, metropola kosmopolitskog duha, je vodeći regionalni centar Podunavlja i Jugoistočne Evrope. Poštovajući nasleđeni atrakcijski potencijal kao i prometnu poziciju, Beograd je usmeren da svoj bogati lokalni kolorit i bogat sadržaj na kreativan način

ponudi globalnom turističkom tržištu. U partnerstvu sa svojim stanovništvom Beograd nudi gostoprimstvo gostima kroz susret gradskog jezgra i obala njegovih reka. Područje uz sliv reke Dunav od velikog je razvojnog i rekreativnog potencijala za Srbiju i posebno valorizuje obalni dunavski prostor za tranzitni i stacionarni turizam. Istovremeno Beograd posebno podržava svoje leaderske ambicije na polju zabave, sporta i kulturnih događanja. U tom kontekstu, on postaje centar poslovanja i poslovnih sastanaka u ovom delu Evrope. S takvim namerama odlučan je da postane globalno priznata urbana turistička destinacija.

Slika 8. Zemun - Veliko Ratno Ostrvo na ušću Save u Dunav



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 9. Beograd noću



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 10. Smederevo sa despotovom tvrđavom na Dunavu XV vek



Izvor: <http://images.google.rs>

Tabela 4. Osnovne karakteristike tursističkog klastera Beograd

BEOGRAD	
<i>Zavodljiv i uzbudljiv, kreativan i inovativan</i>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
• Dunav, Sava, ušće Save u Dunav • Avala, Kosmaj, Košutnjak, Topčider • Ada Ciganlija, Ratno ostrvo • Đerdap, đerdapska klisura • Jezera i pećine	• Kalemegdan, Skadarlija • Vinča • Manastiri • Muzeji, galerije, pozorišta • Trajanov most
Događaji:	Gastronomija:
• Kongresi, konferencije i sajmovi • Sportske manifestacije • Festivali kulture (Bitef, Fest i sl.) • Događaji na Đerdapu (zlatna bučka, kup) • Golubački kotlić	Aktivnosti:
	• Autohtona jela i pića • Lov, ribolov, regata na reci • Sport, biciklizam • Shopping, noćni život
Ključni proizvodi klastera	
• Poslovni turizam + MICE • Gradski odmor (<i>city break</i>) • Događaji (<i>events</i>) • Specijalni interesi • Nautika	
Ključne destinacije klastera	
• Beograd • Zemun • Smederevo • Đerdap - Lepenski vir • Vinča	

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 150.

Jugoistočna Srbija se kao kulturna riznica srpske srednjevekovne baštine sa brojnim nalazištima iz doba antike i kao prostor s netaknutim prirodnim vrednostima nameće kao skriveni adut srpskog turizma u vremenu koje dolazi. Od ušća Timoka, preko Negotina, Zaječara, pa do Niša, Leskovca i Vranja ovaj prostor ima argumente za otkriće na međunarodnom turističkom tržištu. Planine i jezera, banje, ruralni turizam, turizam specijalnih interesa te sam grad Niš, ključni su izvori razvojnog uzleta. Raznolikost prostora posebno pogoduje itinerarima usmerenim na kulturu, tradiciju i aktivnostima u prirodi.

Slika 11. Đavolja Varoš (prošlogodišnji kandidat za novih 7 čuda prirode)



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 12. Felix Romuliana, Gamzigrad (UNESCO)



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 13. Narodna nošnja u Jugoistočnoj Srbiji



Izvor: <http://images.google.rs>

Tabela 5. Osnovne karakteristike tursističkog klastera Jugoistočna Srbija

JUGOISTOČNA SRBIJA	
<i>još uvek nedirnuta, još uvek neotkrivena...</i>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
• Vlasinsko jezero • Jezera (Bovansko, Jovačko) • Termalni i mineralni izvori sa banjama • Planine (Stara, Suva, Ozren, Rtanj) • Pećine (Cerjamska, Petrlaška, Vrtište)	• Arheološki nalazi (Mediana, Romuliana) • Manastiri • Čele Kula, Trajanova tabla i most • Muzeji, galerije • Sokograd
Događaji:	Gastronomija:
• Filmske svečanosti • Horske svečanosti • Gitarijada • „Zlatne ruke" • Prva harmonika	• Autohtona jela i pića
	Aktivnosti:
	• Skijanje • Lov, ekstremni sportovi • Biciklizam i moto trke
Ključni proizvodi klastera	
• Kružna putovanja • Specijalni interesi • Planine i jezera • Zdravstveni turizam • Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
• Soko banja • Niš • Zaječar • Vlasinsko jezero • Stara planina	

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 146.

U **Jugozapadnoj Srbiji** tradicija i ponos su utkani u prostor srednjovekovne ruralne Srbije s idiličnim pejzažima netaknute prirode. Udruženim kreativnim snagama urbanih centara Valjeva, Čačka, Užica, Kraljeva, Kruševca, Novog Pazara i Kragujevca, Jugozapadna Srbija prihvata odgovornost modernizacije i razvoja održivog turizma s osloncem na vlastite snage prihvatajući izazove globalne konkurencije. Odlučna je da evropskom turističkom tržištu ponudi inovativne programe, zdravlja i proizvode

specijalnih interesa. Kreativni ruralni odmor i planinske destinacije diferenciraju se kao tipični proizvodi prožeti upečatljivom kulturom ovog kraja.

Slika 14. Kanjon Uvca



Izvor: <http://images.google.rs>

Slika 15. Užice



Izvor: <http://images.google.rs>

Tabela 6. Osnovne karakteristike tursističkog klastera Jugozapadna Srbija

JUGOZAPADNA SRBIJA	
<i>Istorija i tradicija sa užicima u prirodi</i>	
Resursna i atrakcijska osnova klastera	
Priroda:	Kultura:
• Tara, Morava i jezera • Zlatibor, Kopaonik • Termalni i mineralni izvori sa banjama • Planine (Golija, Mokra gora, Tara) • Divčibare, Ovčarsko - kablarska klisura	• Manastiri • Gradina • Slikarske kolonije • Sabor narodnog stvaralaštva
Događaji:	Gastronomija:
• Guča • Karneval i filmski festival Vrnjačka banja • Kosidba • „Veseli spust" • Dani komedije, Tešnjarske večeri	• Autohtona jela i pića • Šumadijska kraljica • Gibanicijada
	Aktivnosti:
	• Skijanje • Lov, planinarenje, rafting
Ključni proizvodi klastera	
• Događaji • Specijalni interesi • Planine i jezera • Zdravstveni turizam • Ruralni turizam	
Ključne destinacije klastera	
• Zlatibor • Vrnjačka banja • Guča • Kopaonik • Divčibare	

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 148.

Prethodno navedene vizije četiri glavna klastera su predstavljene stručnoj i široj javnosti te su kao takve prihvaćene. Nakon prihvatanja vizije Srbije kao i njenih turističkih klastera, izgrađen je temelj za formulisanje strateškog marketing plana. Polazeći od prihvaćenih vizija, ovaj plan ih dalje operacionalizira u smislu detaljnijeg

tržišnog pozicioniranja i sistema vrednosti koje su podržane marketing akcijama i novom organizacijom marketing sistema Srbije.

3.3. MARKETING PLAN KLASTERA SRBIJE

Strateški marketing plan ima za cilj da profesionalno strukturiše resurse i atrakcije zemlje i da ih postavi u zaokruženi, funkcionalni i održiv sistem za integralnu promociju i komercijalizaciju na kratki rok, kao i za kreiranje internacionalno konkurentskih turističkih proizvoda i rast ukupne ekonomije turizma Srbije na duži rok. Jedan deo marketing plana Srbije se odnosi na razvijanje marketinških aktivnosti i izradu marketing programa njenih turističkih klastera, kao i na njihovu promociju.

Regije i klasteri kao važni elementi razvoja turizma moraju primeniti strategiju diferenciranja u cilju predstavljanja Srbije kao zemlje koja nudi različitost doživljaja. S obzirom da u svetu postoji bezbroj destinacija koje nude prirodno okruženje, lepe gradove, brojne znamenitosti i raznovrsne doživljaje, Srbija mora motivisati potencijalnog turistu i dati mu ubedljiv razlog da je poseti. Ukoliko klasteri ne naglase svoje specifičnosti i odlike koje ih izdvajaju od drugih konkurenata, turisti će doživeti Srbiju kao jednoličnu zemlju zbog čega će klasteri da konkurišu međusobno, umesto da konkurišu klasterima u drugim destinacijama.

Glavni atributi klasterskog marketing plana su sledeći:⁴⁷

- Svaki od klastera ima vlastitu strategiju poslovnog portfelja, odnosno strukturu turističkih proizvoda;
- Svaki klaster ima vlastitu tržišnu strategiju, to jest strategiju nastupa na tržištu;
- Svaki klaster ima svoje specifične marketing programe; i
- Svaki klaster ima svoju politiku distribucije i podelu marketinških zadataka sa Turističkom organizacijom Srbije kako bi se izbeglo gubljenje energije i finansijskih resursa.

⁴⁷ UNWTO studija, *Strategija turizma Republike Srbije* – skraćena verzija Drugog faznog izveštaja, Turistički pregled, br.5, 2006, str. 28.

3.3.1. KLASTERSKE STRATEGIJE POSLOVNOG PORTFOLIJA

Fokus marketing programa se vremenom usmerio sa proizvodnih kategorija na primarne motivatore putovanja tako da su destinacije, atrakcije, turističke ture, posebni interesi i jedinstveni doživljaji dospeli u centar pažnje. U većini slučajeva geografska regija nema neku privlačnost, ali individualne destinacije ili atrakcije imaju. U skladu sa tim, marketing plan klastera uzima u obzir glavne destinacije i atrakcije kao platformu za integrisani marketing plan za svaki klaster.

Da bi se pristupilo marketiranju specifičnih destinacija primenjen je određeni set kriterijuma i destinacije su klasifikovane u određene nivoe. Sve destinacije se u bližoj ili daljoj budućnosti mogu premeštati iz jednog nivoa u drugi zbog određenog strateškog razvoja odnosno uticaja marketinških sila. Može se predvideti da će se u budućnosti neke destinacije možda brže razvijati od predviđenog, odnosno da će se druge destinacije sporije razvijati od predviđenog. Dodatno, u nekim destinacijama će doći do preklapanja nadležnosti regionalnih (klasterskih) turističkih organizacija, prvenstveno misleći na granične destinacije prema Beogradu, Šapcu ili Smederevu odnosno Požarevcu. Namera je da se podstakne saradnja između klastera i njihovih turističkih organizacija i da se vrši tzv. „cross selling“.⁴⁸

Destinacije nivoa 1.

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

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

Destinacije nivoa 2.

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

Destinacije nivoa 3.

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

⁴⁸ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije-drugi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2006, str. 34.

3.3.2. MARKETINŠKE AKTIVNOSTI NA NACIONALNOM NIVOU I NA NIVOU KLASTERA

U *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije* se predlažu sledeće aktivnosti na nacionalnom i klasterskom nivou radi izvođenja efikasnih marketinških aktivnosti:⁴⁹

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

Na centralnom (nacionalnom) nivou najvažnije su komercijalne i komunikacione aktivnosti kao i strateško kreiranje proizvoda, dok su na klasterskom nivou najvažnije aktivnosti vezane za turističke proizvode.

Na području marketinga sve snage regionalnih (klasterskih) marketinških organizacija moraju biti usmerene na razvoj aktivnosti i izdavanje posebnih vodiča i brošura koje treba da doprinesu unapređenju turističkog doživljaja na određenom području. Promotivne aktivnosti klastera bi trebalo da budu ograničene na susedna tržišta i domaće tržište. Na udaljenim tržištima tražnje klasteri moraju usko sarađivati s nacionalnom turističkom organizacijom.

3.4. INICIJATIVE ZA RAZVOJ TURISTIČKIH KLASTERA U SRBIJI

Klasterske inicijative – organizovanje učesnika, procena prednosti i nedostatka, kao i inteziviranje javnih i privatnih akcija – javljaju se na državnom, regionalnom ili gradskom nivou. Ovakve inicijative u turizmu obezbeđuju nov način organizivanja aktivnosti koje prevazilaze tradicionalni model poslovanja turističkih preduzeća, kao i preduzeća komplementarnih delatnosti.

Inicijativa za turističke klastere mora dolaziti od samih privrednih subjekata, od iskristalisane potrebe za klasterima i spremnosti na saradnju i timski rad. S druge strane, iako je u formiranju klastera presudna inicijativa „*bottom up*“, u tranzicionim zemljama, među kojima se nalazi i Srbija, procese kreiranja turističkih klastera nužno je sa viših instanci inicirati, njima upravljati i finansijski podsticati.

U Srbiji je sam proces klasterizacije počeo znatno kasnije u odnosu na razvijene zemlje EU zbog nepovoljnih političkih prilika, višegodišnje ekonomske krize, nestabilnosti deviznog kursa, zakasnele privatizacije i sl. Usled takvih okolnosti turistički klasteri na teritoriji Srbije su se tek odnedavno pojavili, tačnije od 2008. godine, kao novi oblik udruživanja različitih subjekata turističke privrede, njihovog poslovanja i

⁴⁹ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije-drugi fazoni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2006, str. 37.

podizanja konkurentnosti kako preduzeća tako i turističkih regija/destinacija u kojima su formirani.

Država je prvu podršku klsterskom konceptu poslovanja pružila tek 2005. godine u okviru *Pilot projekta razvoja klastera* za koji je izdvojeno 8 miliona dinara u budžetu Republike Srbije. Ipak, finansijska sredstva i podsticaji od strane države su se povećavali iz godine u godinu, pa je tako 2009. godine izdvojeno 40 miliona dinara za podsticanje razvoja klastera u Srbiji koji treba da doprinesu razvoju inovacija, otvaranju novih radnih mesta, rastu izvoza, kao i podizanju konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u regionu.

Rezultati ovih inicijativa u okviru turizma ogledaju se u postojanju dosadašnjih 7 turističkih klastera koji su podržani u okviru projekta „*Program za podršku razvoja klastera*“. Pored finansijske pomoći, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, u čijoj nadležosti se nalazi i sektor turizma, pruža podršku turističkim klasterima i kroz održavanje konferencija, promovisanje klastera na nacionalnom i međunarodnom nivou, obuku kadrova u klasterima, stvaranje transparentnih i stimulativnih uslova unutar klastera, podizanje svesti preduzetnika o značaju klastera itd.

Turistički klasteri koje je podržalo Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja su:

- 1) Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom
- 2) Fond turistički klaster mikroregije Subotica - Palić
- 3) Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije – HGS
- 4) Istar 21 – udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju
- 5) Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma
- 6) Klaster Medicinskog Turizma
- 7) Turistički klaster Srem.

Od ovih sedam turističkih klastera tri se nalaze u II fazi razvoja (rad klastera u početnom periodu organizovanog rada), a svi ostali u nultoj fazi razvoja što znači da su na samom startu i da tek treba da definišu okvir svog poslovanja i rada klastera.

Obzirom da su u pitanju klasteri koji su nedavno formirani, oni još uvek nisu dali vidljive rezultate i značajnije efekte na rast produktivnosti i konkurentnosti, niti na nivou udruženih turističkih preduzeća i preduzeća komplementarnih delatnosti, niti regija turističkih destinacija (brojne studije ukazuju da je klasterima potrebna decenija, pa i više, da razviju svoju dubinu i konkurentsku prednost). U prvoj fazi razvoja turističkih klastera realno je očekivati jedino izvesne uštede objedinjavanjem poslovnih funkcija, zajedničkim nastupima na međunarodnim sajmovima ili zajedničkim promotivnim aktivnostima. Tek sa proticanjem vremena i jačanjem turističkih klastera može se očekivati i razvoj zajedničkog turističkog proizvoda i rast konkurentosti uključenih članica i turističkih destinacija.

Ipak, činjenica da se poslednjih nekoliko godina turizmu pridaje sve veća pažnja u našoj zemlji ohrabruje mala i srednja preduzeća, koja čine zanačajan deo nosilaca turističke ponude, da se međusobno povezuju po konceptu klastera, unapređuju svoje poslovanje i ujedno razvijaju turističke destinacije i regije u Srbiji.

3.4.1. TURISTIČKI KLASTERI U SRBIJI – PRIMERI DOSADAŠNJIH AKTIVNOSTI I REZULTATA

Ovog trenutka u Srbiji postoji već nekoliko turističkih klastera koji su gotovo svi podržani od strane Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije kroz „Program za podršku za razvoj klastera“:

- Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom
- Fond turistički klaster mikroregije Subotica - Palić
- Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije – HGS
- Istar 21 – udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju
- Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma
- Klaster Medicinskog Turizma
- Turistički klaster Srem.

»Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom«

Turistički klaster opštine Kraljevo sa okolinom – **Kraljevski odmor** je udruženje preduzeća koja se bave pospešivanjem razvoja regionalnog turizma. Osnovan je 2008. godine kada se uvidelo da se konkurentske prednosti ovog regiona kao što su nezagađena sredina, dominacija ruralnih područja, prirodni, istorijski i kulturni resursi (vode, banje, planine, manastiri) i blizina Kopaonika (koji je već konkurentan i u međunarodnim okvirima), najbolje mogu iskoristiti i promovisati kroz klaster.



Cilj klastera je da iskoristi konkurentske prednosti regiona i ponudi kvalitetan turistički proizvod koji će doprineti razvoju turizma kroz veći broj posetilaca i otvaranje novih radnih mesta u turizmu.

Klaster **Kraljevski odmor** čine preduzeća iz javnog (društvenog) i privatnog sektora, kao i fizička lica dokazana u svojim profesijama čija su znanja zakonodavni temelj za razvoj turizma ovog regiona. Ovaj klaster je sinergija različitih turističkih resursa, čije jezgro čine 20 preduzeća, 6 naučno-istraživačkih i potpornih institucija i 2000 zaposlenih.⁵⁰

Osnovni ciljevi i zadaci klastera Kraljevski odmor su:

- 1) podizanje kvaliteta usluga i primena standarda kvaliteta
- 2) pospešivanje razvoja turizma regije
- 3) saradnja u korišćenju resursa mikroregije
- 4) promocija rada Fonda na regionalnom, državnom i međunarodnom nivou
- 5) doprinos otvaranju novih radnih mesta u turizmu regije
- 6) edukacija i obučavanje stručnih kadrova u turizmu i uslugama

⁵⁰ www.klasteri.merr.gov.rs, februar, 2010.

- 7) animiranje ciljnih grupa, poboljšanje turističkog proizvoda, obogaćivanje sadržaja
- 8) povezivanje sa drugim oblicima udruživanja na domaćem i ino planu
- 9) promena/poboljšanje privredne strukture regije i podsticanje celokupnog razvoja regije.

U sklopu svojih aktivnosti klaster trenutno učestvuje na sledećim projektima:

- Gradska eko brigada
- Izrada strateškog i akcionog plana razvoja turističkog kompleksa Maglič.

Kao uspešno završen projekat ovog klastera je video monografija *Transromanika* koja je proglašena za najbolju video monografiju u konkurenciji od 40 filmova na Petoj izložbi turističkih publikacija Srbije koja se održala 04. i 05.11.2009. godine. U ovoj video monografiji se na interesantan način, kroz priču, predstavlja naše kulturno-istorijsko nasleđe, tačnije manastire Žiča, Studenica, Gradac, Sopoćani, Đurđevi stupovi, Dečani i Petrovu crkvu, koje je uvršteno u evropski kulturno-turistički put „*Transromanika*“. Ovaj put spaja spomenike romaničkog nasleđa iz 7 evropskih zemalja i Savet Evropa ga je uvrstio u program „*Glavni evropski putevi kulture*“.

*Pravci delovanja klastera:*⁵¹

- Promocija klastera na sajmovima, konferencijama i stručnim skupovima u zemlji i inostranstvu.
- Priprema edukativnih programa za članice klastera (relizovano je 15 radionica sa članicama i potencijalnim članicama klastera).
- Urađen je Internet sajt klastera - www.kraljevskiodmor.com i izrađeno je idejno grafičko rešenje klastera Kraljevski odmor.
- Pokrivanje svih značajnih turističkih znamenitosti sa signalizacijom.
- Priključenje članica klastera na rezervacione sisteme na Internetu.

»Fond turistički klaster mikroregije Subotica - Palić«

Fond turistički klaster mikroregije je osnovan 2008. godine i bavi se unapređenjem turizma i ugostiteljstva kao ponude mikroregije. Obuhvata teritoriju opštine Subotica.

Osnivači **Turističkog klastera mikroregije Subotica - Palić** su hotelijeri, ugostitelji, turistički radnici sa teritorije opštine, ali i predstavnici lokalne uprave i nauke u oblasti turizma, tako da sada posluje 25 preduzeća u klasteru, 4 naučno-istraživačke i potporne institucije kao i 528 zaposlenih.⁵² Prilikom osnivanja ovog klastera težilo se da se, pre svega, udruže svi oni koji su zainteresovani i da sve moguće linije finansijskog, stručnog, edukativnog privuku u ovaj deo regiona.

⁵¹ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

⁵² www.klasteri.merr.gov.rs, februar, 2010.

Cilj klastera je ostvarivanje aktivnog uticaja na razvoj mikroregije preko turističko-ugostiteljske ponude, unapređenje poslovanja članica, pomoći u rešavanju pitanja razvoja usluga na lokalnom nivou po principu „glasa struke“, implementacije „dobre prakse“ i povezivanje sa razvijenijim mikroregijama.

Usluge za razvoj turističke delatnosti se usredsređuju prvenstveno na razvoj seoskog, etno, eko, konjičkog, gastro i vinskog turizma koji su najkarakterističniji za ove krajeve. Osnovni cilj je razvoj turističke ponude lokalnih turističkih preduzetnika ili onih koji nameravaju time da se bave kao i omogućenje prodaja iste ponude. Ciljevi klastera ostvaruju se stvaranjem izvora, obukom, poslovnim izletima i razmenom iskustava.

Pravci delovanja klastera: ⁵³

- Umrežavanje kroz izradu baze podataka o članicama klastera.
- Promocija klastera (izrada brošura klastera, učešće na konferencijama).
- Edukacija članica klastera (kursevi za barmene i somelijere, HACCP, bezbednost hrane, turizam...).
- Uspostavljanje saradnje sa regionalnim i međunarodnim klasterima u cilju promocije klastera.
- Priprema i učešće na projektima EU (izrada projektnih aplikacija za IPA prekograničnu saradnju sa Hrvatskom, Mađarskom i priprema projekata za učešće na projektima South East Europe).

»Istar 21 – udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju«



Klaster Istar 21 je udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju koji je osnovan početkom 2008. godine. **Klaster Istar 21** se bavi unapređenjem saradnje i razvojem turizma u Podunavlju, ispitivanjem tržišta, kreiranjem turističkih proizvoda, edukacijom zaposlenih u turizmu, promocijom i propagandom turizma. Klaster obuhvata područje celog toka reke Dunav u našoj zemlji i ima želju da ovo područje predstavi kao jedinstven turistički proizvod kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu.

Vizija ovog klastera je pružanje turističkih iskustava i zadovoljstva domaćim i stranim turistima, stvaranje poželjne turističke destinacije od Podunavlja i severne Srbije uz povećanje ekonomske koristi članova klastera.

Klaster Istar 21 obuhvata sve opštine na Dunavu, kao i preduzetnike – ugostitelje, nautičare, vlasnike smeštajnih objekata, proizvođače i prodavnice suvenira, turističke agencije i organizacije, proizvođače vina, rakija i drugih prehrambenih proizvoda i sve

⁵³ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

druge subjekte koji čine turističku privredu ili je snabdevaju proizvodima i oni koji mogu da obezbede bolji plasman turističke ponude na Dunavu.

U klaster su se do sada udružila 14 preduzeća koja se bave turizmom ili su u funkciji turizma (jedan od inicijatora osnivanja klastera je i Turistička organizacija Vojvodine), kao i 7 naučno-istraživačkih i potpornih institucija. Broj zaposlenih u okviru klastera je 228, a ukupan promet preduzeća 3.014.932,00 EUR.⁵⁴

Cilj osnivanja klastera je da okupi najznačajnije turističke subjekte duž Dunava koji su već stvorili određenu tržišnu poziciju i koji bi na ovaj način želeli da stvore pozitivnu konkurentsku prednost u odnosu na druge, podignu nivo kvaliteta svojih usluga, učestvuju u inovacijama i edukacijama, kao i da deo svojih aktivnosti povere drugim članicama klastera. Naglašeno je udruživanje na svim nivoima radi realizacije projekata članica, jer samo zajedničkim nastupom se na kraju, kreira jedinstven, celokupan i svakako kvalitetan proizvod.

Aktivnosti

U okviru realizovanih aktivnosti, **klaster Istar 21** odžao je 4 radionice na kojima su potencijalni članovi klastera imali priliku da se predstave i međusobno upoznaju kao i da iznesu svoje predloge i ideje vezane za razvoj i što produktivniji rad klastera. Radionice su održane u Apatinu, Sremskim Karlovcima, Beloj Crkvi i Grockoj.

Dosadašnje aktivnosti odnose se i na istraživanje turističkog potencijala i urađene analize na terenu. Zatim, izdavanje brošure **klaster Istar 21** koja je zamišljena kao vodič kroz 5 podunavskih regiona u našoj zemlji sa mapama i smernicama na pojedine objekte, atrakcije i manifestacije duž toka Dunava.⁵⁵

Web site www.istar21.com pored uloge promocije ima za cilj da na jednom mestu ponudi sve informacije vezane za sve aktivnosti klastera kao i kontakte i prezentaciju svih članova pojedinačno.

»Turistički klaster Srem«

Turistički klaster Srem je inicijativa nastala početkom 2009. godine sa namerom da se kroz podršku razvoju etno, eko, seoskom, lovnom, manifestacionom i svim drugim oblicima receptivnog turizma u Sremu podstakne formiranje i razvoj turističkog proizvoda Srema i obezbede uslovi za prihvatanje domaćih i stranih turista.

Cilj klastera je stvaranje respektabilne konkurentске pozicije receptivnog turizma Srema, razvojem malih i srednjih preduzeća iz ugostiteljstva, turizma i komplementarnih delatnosti u funkciji jačanja održivog regionalnog razvoja. Pored toga, ciljevi klastera su i

⁵⁴ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs, februar, 2010.

⁵⁵ Preuzeto sa www.istar21.com.

razvoj ljudskih resursa, uvođenje standarda za poslovanje, zajednički nastup na domaćem i inostranom tržištu, lakši pristup razvojnim fondovima.

Pravci delovanja klastera: ⁵⁶

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

»Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma«

Klaster „Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma“ predstavlja udruženje subjekata turističke privrede, malih i srednjih preduzeća i institucija/organizacija zainteresovanih za razvoj poslovnog i manifestacionog turizma na području Vojvodine.

Cilj klastera je unapređenje turističke ponude Vojvodine sa aspekta razvijanja poslovnog, M.I.C.E. (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*) i manifestacionog turizma, bolja međusobna komunikacija članica klastera, jedinstveni nastup na tržištu kroz povezivanje svih subjekata zainteresovanih za uključanje u ponudu poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma.

Pravci delovanja klastera: ⁵⁷

- Analiza postojeće ponude poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma.
- Izrada Strategije razvoja poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma.
- Omasovljavanje članstva klastera.
- Zajednička promocija i tržišni nastup.
- Konkuranisanje na domaćim i međunarodnim projektima.

Tabela 7. Ekonomski pokazatelji klastera

Broj preduzeća u klasteru:	11
Broj naučno-istaraživačkih i potpornih institucija:	3
Broj zaposlenih:	120
Ukupan promet preduzeća u klasteru:	1.000.000,00 EUR

Izvor: MERR / www.klasteri.merr.gov.rs, februar 2010.

⁵⁶ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

⁵⁷ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs

»Klaster Medicinskog Turizma«



Klaster Medicinskog Turizma je neprofitno poslovno udruženje pravnih subjekata i svih onih koji učestvuju u stvaranju medicinskog proizvoda i koji imaju zajednički cilj da inostranom tržištu ponude bolji i kvalitetniji proizvod od konkurencije.

Klaster Medicinskog Turizma, sa sedistem u Beogradu, kreiran je sa ciljem da pozicionira Srbiju na unosnom tržištu medicinskog turizma⁵⁸ i ponudi usluge medicinskog turizma celokupnom svetskom tržištu, svima onima koji aktivno traže informacije o medicinskom tretmanu u inostranstvu, a koji je u Srbiji, iako na podjednako visokom, profesionalnom i kadrovskom nivou, za građane Evrope finansijski dostupniji.

Opšti cilj klastera

Klaster Medicinskog Turizma planira da okupi sve zainteresovane državne i privatne subjekte iz branše medicinskih i turističkih usluga - banje, bolnice, klinike, institute, ordinacije, hotele, turističke agencije, restorane, prevoznike i druge subjekte, a posebno one iz date oblasti čije usluge su prilagođene stranim gostima - korisnicima usluga u medicinskom turizmu. Njegova uloga je da u saradnji sa resornim Ministarstvima kao i ostalim relevantnim institucijama marketinški pozicionira Srbiju kao destinaciju medicinskog turizma.

*Pravci delovanja klastera:*⁵⁹

- Unapređenje i razvoj ponude medicinskog turizma Srbije.
- Usklađivanje sa EU standardima u izgradnji institucija i legislative u oblasti medicinskog turizma i analiza i planiranje razvoja medicinskog turizma Srbije.
- Izrada brošure, vodiča i *on-line* baze podataka sa ponudom medicinskog turizma na teritoriji Republike Srbije.
- Organizovanje konferencije medicinskog turizma.
- Pобољшanje međunarodnog ugleda zemlje i promocije domaće ponude medicinskog turizma na specijalizovanim sajmovima i konferencijama i ulazak u međunarodne Asocijacije medicinskog turizma.

⁵⁸ Medicinski turizam predstavlja putovanje ljudi iz jedne u drugu zemlju radi medicinskog, stomatološkog ili hiruškog lečenja, koji pri tome dobijaju isti ili bolji tretman za manje para nego u njihovoj zemlji.

⁵⁹ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

»Klaster hotelijerstva i gastronomije Srbije - HGS«



Klaster HGS predstavlja udruženje za unapređenje hotelijerstva i gastronomije, odnosno unapređenje celokupne turističke ponude Srbije. Osnovan je 2008. godine.

Cilj klastera je zalaganje za proširenje i unapređenje standarda usluga u ugostiteljskoj delatnosti klasterkim umrežavanjem, pospešivanje efikasnosti poslovanja preduzeća i organizacija, olakšavanje i ubrzavanje protoka informacija, predstavljanje preduzeća na tržištu i pružanje informacija o aktuelnim dešavanjima u branši.

*Pravci delovanja klastera:*⁶⁰

- Razvoj poslovne saradnje među članicama, lobiranje i uticaj na kreiranje politike relevantne za klaster, razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka.
- Razvoj i primena novih tehnologija i standarda (ISO 2200, HACCP i sl.).
- Razvoj klastera u kvantitativnom (povećanje broja članica) i kvalitativnom smislu (vrednost i kompetentnost članica klastera).
- Formalno i neformalno obrazovanje (obuka i razvoj kadrova).
- Organizovanje sajamskih manifestacija i drugih promotivnih događaja.

»Udruženje „Valjevo za Vas“«

Krajem 2009. godine svetlost dana je ugledalo **Udruženje „Valjevo za Vas“** koje će po principu klastera okupiti građane i privrednike zainteresovane za objedinjenu promociju i razvoj turizma valjevskog kraja.



Udruženje “Valjevo za Vas – Valjevo for You” je dobrovoljno, neprofitno udruženje pravnih lica i građana, koje u formi turističkog klastera okuplja članove zainteresovane za zajedničke aktivnosti radi unapređenja razvoja turizma Valjeva i regije, sa posebnim akcentom na kulturni turizam.

Među osnivačima udruženja **“Valjevo za Vas”** su afirmisani pojedinci, gradske institucije poput Narodnog muzeja, Zavoda za zaštitu spomenika kulture, Centra za kulturu, Moderne galerije, turističke organizacije i agencije Kolubarskog okruga, hoteli i pansioni, preduzetnici i nevladine organizacije poput Društva istraživača ili Foto-kino kluba. Za sada klaster okuplja 32 članice.

⁶⁰ Preuzeto sa www.klasteri.merr.gov.rs.

Uloga i ciljevi udruženja:⁶¹

- organizuje stručne skupove, savetovanja, seminare i druge oblike edukacije u oblasti kulturnog i drugih, povezanih vidova turizma i pruža savetodavne i druge usluge iz oblasti turizma,
- objavljuje knjige i druge publikacije o pitanjima koja se odnose na kulturni i druge povezane vidove turizma, u skladu sa zakonom,
- analizira potencijale kulturnog i drugih povezanih vidova turizma,
- učestvuje u kreiranju autentičnih turističkih proizvoda Valjeva i regije,
- učestvuje na promotivnim aktivnostima, sajmovima i drugim manifestacijama,
- osmišljava i realizuje zajedničke marketinške aktivnosti članova i programski i projektno pridruženih subjekata,
- promoviše kulturu i tradiciju, prirodne potencijale, domaću kuhinju i zdravu hranu Valjeva i regije,
- zalaže se za podizanje kvaliteta ukupnog turističkog proizvoda regije,
- zalaže se za uvođenje novih standarda kvaliteta,
- zalaže se za razvoj malih i srednjih preduzeća direktno ili indirektno vezanih za razvoj turizma, kao i za smanjivanje stope nezaposlenosti,
- zalaže se za pospešivanje boljeg pozicioniranja i brendiranja Valjeva i regije,
- sarađuje sa organizacijama sa sličnim ciljevima u Valjevu, regiji, Srbiji i inostranstvu.

Turistički klaster „**Valjevo za vas**“ iako tek formiran, učestvovao je na nedavno održanom Međunarodnom sajmu turizma u Beogradu. Glavni cilj prvog sajamskog pojavljivanja institucija, firmi i pojedinaca umreženih u udruženje „**Valjevo za Vas**“ jeste promocija Valjeva i okolnih mesta, ali nisu izostale ni konkretne ponude destinacija i događaja. Osim brojnog propagandnog materijala agencija i institucija, specijalno za sajam klaster je pripremio kulturno-turistički informator „*Zašto doći u Valjevo?*“ i simpatične ponude za jednodnevni boravak u Valjevu za 15 i 25 evra, pod sloganom „*Sam svoj tur-operator*“. Ono što je još bilo karakteristično za udruženje „**Valjevo za Vas**“ je da je imalo najneobičnijeg promotera – svi posetioci valjevskog štanda mogli su da se fotografišu sa prvim srpskim vampirom Savom Savanovićem u prirodnoj veličini i da dobiju fotografiju elektronskom poštom.

Ukoliko ovaj klaster nastavi sa svojim kreativnim i promotivnim aktivnostima, unapređujući svoje poslovanje i angažovanje na polju regionalnog turističkog razvoja, može se očekivati da će u ovoj 2010. godini dobiti i podršku Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja, kao i veću zainteresovanost lokalnih institucija i privrednih subjekata turističke ponude.

⁶¹ Preuzeto sa www.valjevozavas.net

ZAKLJUČAK

Povezivanje u klastere nije ništa novo u razvijenim privredama. U tranzicionim privredama način nastanaka klastera razlikuje se od razvijenih zemalja, mada je zajednički imenitelj u svim privredama isti, a to je nužnost i neizbežnost procesa klasterizacije, kao jedinog puta povećanja konkurentnosti preduzeća i regija. Kroz udruživanje u klastere, definiše se i kvalitet, kvantitet i kontinuitet proizvoda/usluge kao i praćenje zahteva tržišta i način zadovoljenja kupca. Uspeh klastera počiva na uzajamnom poverenju i poštovanju načela. Budući da u jednom klasteru uvek sarađuje više partnera, organizacija bi trebala biti što jednostavnija, transparentnija i operativnija. Treba imati u vidu da je klaster dugoročan projekat i kao takav složen. Klaster je strateški orijentisan, što podrazumeva razvoj određenog sektora, grane, na određenom području za određene kompanije, članice klastera.

Koncept klastera je primenjiv na turizam, zato što je sama „industrija putovanja“ izuzetno difuzna – sastoji se od velikog broja različitih proizvoda i usluga (hoteli, avio prevoznici, restorani, specijalizovane prodavnice i prodavnice robe široke potrošnje itd.). Ruši granice koje odvajaju turistička i druga preduzeća, udruženja, institucije, nadležne vlasti i obične ljude. Klasteri omogućavaju uvođenje inovativnosti, stvaranje integrisane turističke ponude, postizanje visokih standarda poslovanja, kombinovanje turističkih resursa i razvoj regionalne i međunarodne saradnje, razvijanje novih veština, stvaranje brendova autohtonih proizvoda i jačanje marketinških alata u turizmu, povećavaju turističku konkurentnost i još mnogo toga. Treba imati u vidu da su politike vođenja turističkih klastera različite i specifične za svaki klaster, što ukazuje da se kruti privredni modeli razvoja zamenjuju fleksibilnim politikama u kontekstu participacije u regionalnom razvoju turizma.

Srbija je još uvek u početnoj fazi razvoja celovitog turističkog sistema, nezavisno od današnjeg broja ostvarenih turističkih noćenja. Iako, nesumnjivo, postoji visoki potencijal za razvoj različitih turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga, i to kako u smislu resursnog potencijala i sistema atrakcija, tako i povezano s povećanjem kvaliteta usluživanja gostiju, ono što nedostaje Srbiji je konkurentnost na turističkom tržištu. To može postići osnivanjem i razvojem turističkih klastera u okviru svojih regija.

U Srbiji se tek odnedavno posvetila pažnja turističkim klasterima i prepoznao njihov značaj kako za sama turistička preduzeća i razvoj turizma tako i za privredni razvoj zemlje. Ukoliko se država i subjekti turističke privrede ozbiljno zalažu za unapređenje postojećih klastera i pokrenu inicijative za osnivanje novih, može se očekivati da će regionalni razvoj u znatnoj meri doprineti pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije na svetskom turističkom tržištu.

LITERATURA

KNJIGE:

- Bakić, O., **Marketing menadžment turističke destinacije**, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009.
- Decelle, X., **A Conceptual and dynamic Approach to Innovation in Tourism**, OECD, Paris, 2004.
- Edgell, D., Allen, M., Smith, G., Swanson, J., **Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
- European Innova Cluster Mapping Project, **Cluster policy in Europe, A brief summary of cluster policies in 31 European countries**, Oxford Research AS, 2008.
- Hall, C. M., **Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships**, Pearson Education, Harlow, 2008.
- Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, **Strategija turizma Republike Srbije-prvi fazni izveštaj**, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005.
- Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, **Strategija turizma Republike Srbije-drugi fazni izveštaj**, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2006.
- IKED (The International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development), **The Cluster Policies WHITEBOOK**, Ottawa, 2004.
- Ilić, M., **Industrijski menadžment**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2003.
- Ketels, Ch., **European Clusters**, Harvard Business School, Boston MA, 2004.
- Mathieson, A., Wall, G., **Tourism: Economics, Physical and Social Impacts**, Longman Group Limited, Harlow, 1982.
- Paunović, B., **Menadžment turističke destinacije**, »Alfa-graf NS«, Novi Sad, 2007.
- Popesku, J., redaktor, **Menadžment turističke destinacije**, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008.
- Porter, M. E., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1990.
- Porter, M. E., **On Competition**, Harvard Business School Press, Cambridge, 1998.
- Porter, M. E., **Clusters and the New Economics of Competition**, Harvard Business Review, novembar-decembar, 1998.

Porter, M. E., **O konkurenciji**, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, prevodilac: Gligorijević Vera, Gligorijević Mira

Solvell, O. & Ketels. Ch. Lindqvist, G., **Greenbook mapping cluster initiatives around the world**, Stockholm, 2003.

THE WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC)/Svetski savet za turizam i putovanja, **Ekonomski uticaj putovanja i turizma**, London, 2009.

Unković, S., Zečević, B., **Ekonomika turizma**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.

Vanhove, N., **The Economics of Tourism Destinations**, Elsevier, Oxford, 2005.

STRUČNI ČASOPISI:

Bošković, G., Jovanović, A., **Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije**, Ekonomske teme, br. 1, 2009.

Ilić M., **Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji**, Industrija, br. 2, 2006.

Paraušić, V., **Kreiranje nove konkurentske strategije privrede Srbije**, Ekonomske teme, br. 3, 2006.

Šušić, V., Đorđević, D., **Turizam i ekonomija zemalja u razvoju**, Ekonomske teme, br.3, 2007.

UNWTO studija, **Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom** (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006.

UNWTO studija, **Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu** (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006.

UNWTO studija, **Razvoj komparativnih prednosti turističke destinacije** (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br.5, 2006.

UNWTO studija, **Strategija turizma Republike Srbije** – skraćena verzija Drugog faznog izveštaja, Turistički pregled, br.5, 2006.

OSTALI IZVORI:

www.unwto.org

www.europe-innova.org

www.oecd.org

www.klasteri.merr.gov.rs

www.merr.gov.rs

www.kraljevskiodmor.com

www.istar21.com

www.turizam.merr.gov.rs

www.valjevozavas.net

www.visitserbia.org

<http://images.google.rs>