



STRATEGIJA RAZVOJA TURIZMA OPŠTINE LJUBOVIJA 2020-2024

Datum: 25.09.2019.

Verzija: Finalni nacrt

Naručilac: Regionalna razvojna agencija Podrinje, Podgorine i Rađevine doo Loznica

Pružaoц usluge: Ivana Antonijević pr



Uvod.....	3
Metodologija.....	3
Postojeći razvojni dokumenti.....	5
Strategija razvoja turizma.....	7
1. GDE SMO I ČIME RASPOLAŽEMO? Situaciona analiza	7
1.1. KRATAK Opis TERITORIJE.....	7
1.2. Ključne činjenice i indikatori razvoja turizma	8
1.3. Turistička infrastruktura, atrakcije i usluge.....	9
1.4. Mapiranje turističkih proizvoda i nivo njihove razvijenosti	18
1. 5. Promocija	22
1. 6. Turistička kretanja.....	24
1. 7. SWOT analiza.....	30
1.8. Rezultati ispitivanja stavova posetioca	31
1.9. Izazovi turizma u Ljuboviji.....	33
2. GDE IDEMO?	36
2.1. Vizija Ljubovije kao turističke destinacije.....	36
2.2. Tržišno pozicioniranje	37
3. KAKO STIĆI?.....	39
3.1. Strateški model	39
3.2. Strateški ciljevi razvoja turizma 2024. godine.....	40
3.3. Prioritetne oblasti	41
3.4. Akcioni plan.....	50
3.5. Ljudski resursi.....	55
4. KAKO PRATITI I VREDNOVATI?.....	56
4.1. Način SPROVOĐENJA, praćenja i IZmenE strategije	56
4.2. Rizici i mere ublažavanja	56
IZVORI I LITERATURA	58
Prilozi.....	59

UVOD

Svrha svakog strateškog dokumenta je definisanje osnovnih pravaca razvoja nekog područja ili sektora, putem konsenzusa postignutog kroz participativni proces, odnosno učešće različitih zainteresovanih strana i lokalne zajednice. To je slučaj i sa ovim dokumentom, koji postavlja okvir za održivi razvoj turizma na teritoriji opštine Ljubovija, identifikuje ključne prioritete i predlaže praktične mere za njenu implementaciju. Strategija razvoja turizma predstavlja ključan planski dokument za pozicioniranje opštine Ljubovija na turističkoj mapi Srbije i drugih ciljnih tržišta, kao i lokalnog turističkog sektora kao važne privredne grane.

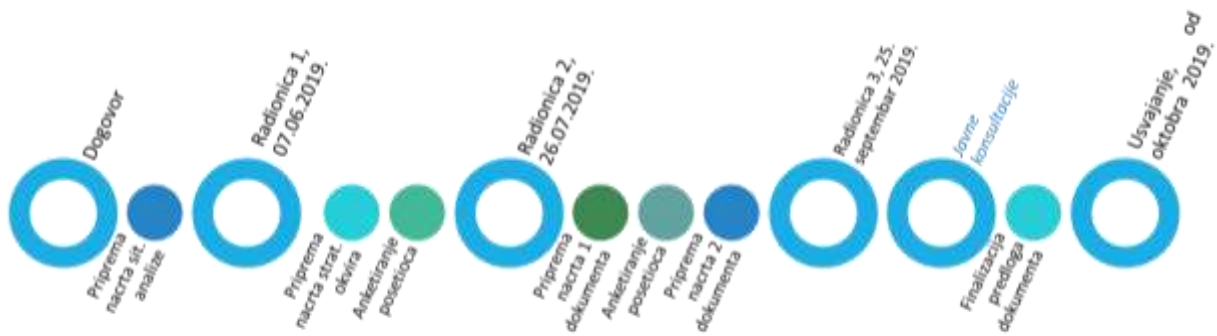
Na osnovu iskazanih potreba zajednice, Skupština Opštine Ljubovija je [XX.XX.2018.](#) godine donela Odluku o izradi Strategije razvoja turizma opštine Ljubovija 2018-2022, a Rešenjem Predsednika od 27.08.2018. obrazovana je Radna grupa kojom su predstavnici različitih sektora uključene u proces. Tokom 2018. godine uz podršku angažovanog eksperta, započelo se s radom kroz održavanje različitih radionica i sastanaka. Nakon višemesečnog prekida, proces je nastavljen u maju 2019. godine uz podršku Regionalne razvojne agencije Podrinja, Podgorine i Rađevine kao nosioca procesa izrade Strategije. Period važenja Strategije redefinisana je na 2020-2024, [Odlukom Skupštine od XX.XX.2019.](#)

METODOLOGIJA

Rezultati predstavljeni u ovom dokumentu proizašli su iz višemesečnog procesa strateškog planiranja, koji je vodio ekspert konzultantske firme Navia Consulting uz značajnu tehničku pomoć RRA Podrinja, Podgorine i Rađevine. Pri ugovaranju samog angažmana, definisana je metodologija koja u kratkom vremenskom periodu, sa raspoloživim resursima, što efikasnije dogovara na očekivanja iz projektnog zadatka, motiviše ključne lokalne aktere na akciju i promoviše turizam kao poslovnu delatnost sa višestruko pozitivnim socio-ekonomskim efektima na lokalnu zajednicu.

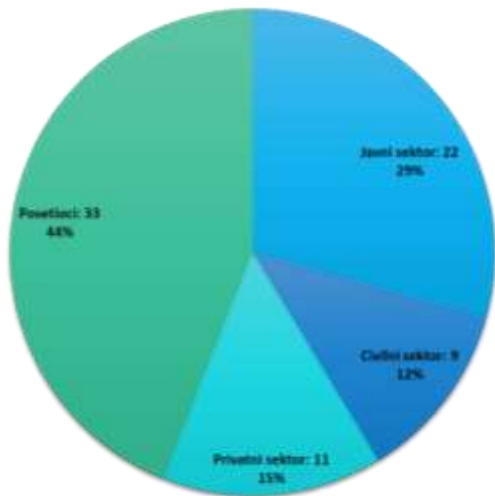
Tokom procesa planiranja, korišćene su različite metode, poput: desk istraživanje, radionice, anketa, intervjui i javne konsultacije, a proces se bazirao na sledećim principima:

- Uključivanje svih relevantnih zainteresovanih strana u proces izrade dokumenta biće osnovni način rada.
- Izrada dokumenta će uzeti u obzir sve relevantne lokalne i nacionalne planove i strategije, a posebno Strategiju održivog razvoja i Prostorni plan opštine Ljubovija, kao i Nacionalnu strategiju razvoja turizma 2016-2025.
- Sa ciljem što veće efikasnosti procesa, metodologija će uzeti u obzir raspoložive resurse zainteresovanih strana i eksperta, kao i vremenski plan.
- Obzirom na kratak period pripreme dokumenta i posebno period godišnjih odmora i letnje turističke sezone, proces zahteva efikasnu i ažurnu komunikaciju između svih uključenih u proces.
- Pristup u procesu izrade dokumenta zasniva se na realnim i izvodljivim rešenjima, sa ciljem da dokument bude kratak, fokusiran i primenjiv.



Slika 1 Proces pripreme Strategije razvoja turizma opštine Ljubovija

Proces pripreme započeo je u maju 2019. godine, sa izradom Situacione analize sektora turizma, upoznavanjem sa raspoloživim dokumentima i sprovođenjem istraživanja mišljenja posetioca. Narednih meseci organizovane su ukupno 3 radionice, na kojima je učestvovalo ukupno oko 30 predstavnika različitih organizacija javnog, civilnog i privatnog sektora. Paralelno, sprovedena je i Anкета među posetiocima Ljubovije sa ciljem prikupljanja njihovih stavova i mišljenja. Pripremljen nacrt dokumenta dat je na javnu raspravu u periodu od-do, a nakon razmatranja dostavljenih komentara i konsolidacije Predloga dokumenta, Strategija je usvojena XX.XX.2019.



Slika 2 Participacija učesnika u procesu



Slika 3 Radionice

POSTOJEĆI RAZVOJNI DOKUMENTI

Kao polazište za izradu ove Strategije, razmatrani su postojeći nacionalni, regionalni i lokalni razvojni dokumenti, te rezultati realizovanih projekata značajnih za sektor. Ključni dokumenti čiji su nalazi korišćeni kao smernice za izradu ove Strategije su:

- **Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016-2025.**¹ definiše prioritete turističke proizvode kao i destinacije na teritoriji cele zemlje. Opština Ljubovija obuhvaćena je destinacijom koja se teritorijalno poklapa sa područjem mikro-regije Podrinje, a identifikovani ključni proizvodi u Nacionalnoj strategiji se značajno poklapaju i sa onima koji su na lokalnom nivou već na raspolaganju i u nekom obimu konkurentni ili imaju potencijal za razvoj.

Slika 4 Glavni elementi identifikovane turističke destinacije u Nacionalnoj strategiji razvoja turizma

Br.	Turističke destinacije	Prostorni okvir	Ključne vrednosti (atraktivnosti)	Polovi razvoja	Ključni proizvodi
18	- Podrinje - Loznica - Banja Kobiljača	- Loznica - Šabac - Krupanj	- Kulturno nasleđe - Prirodna bogastva - Drina - Gučevo, Cer, Vlačić - Banja Kobiljača	- Tršić - Banja Kobiljača - Šabac - Loznica	- Planinski turizam - Ruralni turizam - Manifestacije - Kružne ture - Kulturno-tematske rute - Specijalni interesi

- **Regionalni prostorni plan za područje Kolubarskog i Mačvanskog upravnog okruga 2013-2025.** identifikuje ukupno 7 perspektivnih turističkih destinacija na području obuhvaćenom Planom, od kojih je jedna Podrinjsko-planinska destinacija na Podrinjskim planinama pored Drine, koja obuhvata područje opština Ljubovija, Mali Zvornik i Krupanj. Prioriteti razvoja turizma fokusiraju se na razvoj integrisane turističke ponude između ostalih, planinskog i turizma na rekama i jezerima, seoskog i lovnog turizma, relevantnih i za opštinu Ljubovija. Plan naznačava da će to biti moguće ostvariti kroz unapređenje javne komunalne i turističke infrastrukture, uređenje prirodnih i kulturnih dobara, aktiviranje sela i organizovano upravljanje, kao i međuopštinske, regionalne i prekogranične saradnje.
- **Program razvoja Podrinja** referira razvoj prekogranične teritorije uz reku Drinu, sačinjene od 31 opštine u Republici Srbiji i Republici Srpskoj, sa ciljem definisanja okvira za integrisani socio-ekonomski razvoj ovog područja kroz zajedničke inicijative međuvladinom, regionalnom i lokalnom nivou. U okviru Strateškog pravca 2: Povećanje privredne konkurentnosti, dokument identifikuje kao jedan od prioriteta ciljeva Dinamičniji razvoj turizma (Cilj 4), a mere koje se direktno odnose na: Ekološko uređenje i veće korišćenje Drine u sportsko-turističke svrhe, Razvoj kulturnog, agro, banjskog, privrednog, lovnog, verskog turizma i kreiranje integrisanih turističkih tura, Formiranje kompatibilne turističke ponude opština Podrinja u cilju zajedničkog nastupa na domaćim i međunarodnim turističkim sajmovima.

¹ <http://mtt.gov.rs/download/3/strategija.pdf>

- **Strategija lokalnog održivog razvoja opštine Ljubovija 2013-2022.** ističe **Uspostavljanje uslova za održivi razvoj turizma** kao jedan od strateških ciljeva (1.3.) razvoja Opštine u okviru Prioriteta 1: Jačanje ekonomskog razvoja kroz podršku ruralnom razvoju, privredi i turizmu. Takođe su definisana 3 Programa sa setom odgovarajućih mera, odnosno prioriternih aktivnosti:
 - Program 1.3.1: Usvojena jasna i transparentna turistička politika: Akcioni plan razvoja turizma po segmentima, Jačanje saradnje i koordinacije sa članovima klastera Zapadna Srbija u definisanju zajedničkog turističkog proizvoda,
 - Program 1.3.2: Podrška postojećim institucijama i manifestacijama: Jačanje kapaciteta TO, Unapređenje Drinske regate i Gastro festivala, Izgradnja plaža i uređenje obale Drine,
 - Program 1.3.3: Izgradnja turističke infrastrukture: Biciklističke i planinarske staze, Uređenje šetališta, Turistička signalizacija, Uređenje prilaznih puteva do lokaliteta i komunalne, vodovodne i elektro infrastrukture na lokalitetima.
- **Prostorni plan opštine Ljubovija** kao jednu od strateških oblasti održivog razvoja privrede zasnovanog na korišćenju lokalnih resursa i komparativnih prednosti opštine, pored poljoprivrede i rudarstva ističe i turizam. Identifikovani su različiti vidovi turizma utemeljeni prevashodno na prirodnim vrednostima kao ključnom razvojnom potencijalu, i uključuju: ruralni, izletnički, rekreativni, edukativni, lovni, ribolovni, kulturno-manifestacioni, nautički i cikloturizam.

Uzeta su u obzir i sledeća dokumenta:

- Strategija za upravljanje vodama na teritoriji Republike Srbije do 2034. godine
- Master plan održivog razvoja ruralnog turizma u Srbiji 2011-2020
- Master plan hidroenergetskog potencijala Ljubovije, 2009.
- Studija o održivom korišćenju i zaštiti prirodnih resursa u prekograničnom regionu Srbija – Bosna i Hercegovina
- Lokalni plan upravljanja otpadom 2013-2023.
- Lokalni akcioni plan za biodiverzitet opštine Ljubovija 2013-2018.
- Plan generalne regulacije naseljenog mesta Ljubovija
- Plan detaljne regulacije mini hidroelektrane „Garevina-Gradina“ na reci Ljubovići
- Nacrt Plana detaljne regulacije Turističko-rekreativni kompleks „Motel“
- Plan upravljanja specijalnim rezervatom prirode „Klisura reke Trešnjice“ 2016-2025
- Izveštaji o dosad realizovanim projektima iz oblasti turizma

1. GDE SMO I ČIME RASPOLAŽEMO? SITUACIONA ANALIZA

1.1. KRATAK OPIS TERITORIJE

Ljubovija je smeštena u Zapadnoj Srbiji i administrativno pripada Mačvanskom upravnom okrugu, iako je funkcionalno u mnogim oblastima upućena više na Kolubarski okrug i grad Valjevo. Stanovnici ovaj kraj nazivaju Azbukovica, a naziv je nastao od turske reči „*has Bukovica*“ (carski posed i grad Bukovica). Teritorij opštine čini 356 km² na kojem je razmešteno 27 naselja sa Ljubovijom kao administrativno-privrednim centrom. Teren je uglavnom brdsko-planinski, sa manjim ravničarskim i brežuljkastim delovima u dolini reke Drine. Opštinu karakteriše umerena kontinentalna klima na nižoj nadmorskoj visini, dok se na visinama od 700 m oseća karakter subplaninske klime. Na istoku Ljubovija graniči sa Valjevom i Osečinom, na severu sa Malim Zvornikom i Krupnjem, na jugu sa Bajinom Baštom, dok zapadnu granicu čini reka Drina, koja je ujedno i državna granica sa Bosnom i Hercegovinom, odnosno opštinama Srebrenica i Bratunac u Republici Srpskoj. Šabac je udaljen oko 100 km, Valjevo oko 60 km, Užice oko 70 km, Beograd i Novi Sad oko 150 km. Višegrad udaljen je 116 km, a Sarajevo oko 150 km.



Slika 5 Lokacija opštine Ljubovija u Srbiji



Slika 6 Opštine Mačvanskog okruga

Prema poslednjim službenim procenama, na teritoriji opštine živi 13.045 stanovnika² ili 4,61% od ukupnog broja stanovnika u Mačvanskom okrugu, što u poređenju sa podacima Popisa iz 2002 (17.052) svedoči o trendu smanjenja broja stanovnika. Glavni razlozi tome su intezivne migracije, kao i starenje stanovništva, obzirom da je prosečna starost stanovnika (44,61) viša od republičkog proseka (43).

Ljubovija je prema aktuelnoj Uredbi³, razvrstana u 3. grupu nedovoljno razvijenih jedinica lokalne samouprave (60-80% republičkog proseka). Ključne privredne grane predstavljaju poljoprivreda,

² Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Srbiji 2018, procena za 30.06.2017.

³ Uredba o utvrđivanju jedinstvene liste razvijenosti regiona i JLS za 2014. godinu (Sl. glasnik, br. 104/2014).

rudarstvo i prerađivačka industrija. U 2017. godini u proseku je bilo registrovano 3.057 zaposlenih i 1.936 registrovanih nezaposlenih⁴, kao i 615 preduzetnika i 107 aktivnih privrednih društava⁵.

1.2. KLJUČNE ČINJENICE I INDIKATORI RAZVOJA TURIZMA

Turizam kao privredna grana na teritoriji opštine Ljubovija nije dovoljno razvijen, niti su svi resursi i potencijali odgovarajuće vaorizovani i stavljeni u funkciju turizma.

Ključne odlike koje definišu Ljuboviju:

- raznovrsno i očuvano prirodno nasleđe: Drina, Bobija, Specijalni rezervat prirode Kanjon reke Trešnjice, Kompleks „Mačkov kamen“, Plodište mladice
- autentična ruralna sredina
- kulturno-istorijsko nasleđe: Rimski most (spomenik kulture od velikog značaja), Crkve brvnare u Selancu i Donjoj Orovinci (spomenici kulture od velikog značaja), manastiri, nematerijalno nasleđe
- relativna blizina i dobra dostupnost većih urbanih centara: Loznica, Valjevo, Šabac, Beograd, Novi Sad
- zajedničke odlike regiona, državna granica

U sektoru usluga smeštaja i ishrane u 2017. godini u proseku je bilo zapošljeno 68 lica ili svega 2.22% od ukupno registrovanih zaposlenih sa prebivalištem u Ljuboviji.

Prema službenim statistikama⁶, na teritoriji opštine postoji ukupno 10 kategorizovanih turističkih smeštajnih objekata (hotel, objekti domaće radinosti i seoska turistička domaćinstva) sa 171 ležajem što čini oko 20% ukupnih smeštajnih kapaciteta u Mačvanskom okrugu. S druge strane, prema neslužbenim procenama, ukupno je aktivno oko 25 različitih smeštajnih turističkih objekata sa oko 500 ležajeva. Neslužbeni podaci za ostale opštine u Okrugu nisu dostupni, pa nije moguće proceniti realnije učešće smeštajnih kapaciteta Ljubovije na okružnom nivou.

U sektoru ugostiteljstva, registrovano je svega oko 10 objekata, koji u glavnom nude jela nacionalne i internacionalne, bez profilisanosti menija kroz lokalna, autentična jela i namirnice.

U 2017. godini ostvareno je 2.391 dolazaka (4.63% od ukupno ostvarenih dolazaka u Mačvanskom okrugu) i 3.743 noćenja turista (1.76% od ukupno ostvarenih noćenja u Mačvanskom okrugu). U odnosu na prethodne godine, vidljiv je kontinuiran i značajan rast ovog pokazatelja (2014: 1.026 dolazaka i 2.233 noćenja), iako je stopa zauzetosti i dalje izuzetno niska (2,76). Prosečna dužina boravka iznosi 1,65 dana (strani turisti – 1,8, domaći -1,5 dana). U 2018. godini, kroz naplaćene boravišne takse evidentirano je ukupno 6.890 noćenja, dok je po proceni Turističke organizacije noćenja bilo gotovo dvostruko više (13.283).

Broj dnevnih dolazaka je viši, posebno kad su u pitanju ključne atrakcije i oko 20 lokalnih manifestacija koje godišnje privuku oko 50.000 posetilaca. Nosilac kulturnih delatnosti u Ljuboviji je Biblioteka „Milovan Glišić“ kao organizator raznovrsnih aktivnosti i događaja (Amatersko pozorište, bioskop,

⁴ Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Srbiji 2018, godišnji prosek/stanje na dan 31.12.2017.

⁵ Agencija za privredne registre

⁶ Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Srbiji 2018, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Turistička organizacija Srbije, Turistička organizacija Ljubovija

Duhovne svečanosti i dr.). U realizaciju manifestacija su pored Turističke organizacije, aktivno uključeni i predstavnici organizacija civilnog sektora: KUD-ovi, udruženja žena, sportsko-rekreativna udruženja i dr.

1.3. TURISTIČKA INFRASTRUKTURA, ATRAKCIJE I USLUGE

Smeštajni kapaciteti

Tokom prethodnih godina, evidentan je trend porasta kategoriziranih smeštajnih objekata domaće radinosti i seoskih turističkih domaćinstava, kojih se svake godine kategorizuje do 5. Prema zvaničnim podacima, smeštajni kapaciteti opštine Ljubovija u 2019. godini obuhvataju ukupno 10 smeštajnih objekata sa 171 ležajem, kategorizovanih od 2 do 4*:

Tabela 1 Struktura smeštajnih kapaciteta

	Naziv	Lokacija	Kategorija	Kapacitet
Hotel	Drinska Lasta	Ljubovija	**	52
Seoska turistička domaćinstva	Etno selo Vrhpolje	Vrhpolje	****	8
	Drinska milina	Drlače	***	14
	Tadića vajati	Drlače	***	15
	Odmor na Drini Savić	Podnemić	***	11
Domaća radinost – Kuće za odmor	Vila Zelenika	Vrhpolje	***	14
	Planinarska kuća na Bobiji Selimir Janjić	Savković		18
Domaća radinost – Apartmani	Drinsko svitanje	Gornja Trešnjica	***	9
	Vila Vitezov mir	Vrhpolje	***	14
	Drinska idila	Vrhpolje	***	16
ukupno				171
U procesu kategorizacije	<i>Apartmani Kapetan Luka</i>	<i>Vrhpolje</i>		7
	<i>Taštini vajati</i>	<i>Uzovnica</i>		8
ukupno				15

Izvor: MTTT: Kategorisani objekti 1. kvartal 2019, Turistička organizacija opštine Ljubovija

Trenutno su u procesu kategorizacije 2 objekata domaće radinosti i seoskih turističkih domaćinstava sa ukupno 15 ležaja. Prema procenama Turističke organizacije, na teritoriji opštine aktivno je još oko 14 nekategorizovanih objekata sa oko dodatnih 350 ležajeva, na osnovu čega je moguće proceniti ukupne realne smeštajne kapacitete na oko 25 objekata sa preko 500 ležajeva. Među objektima koji nisu u sistemu kategorizovanih objekata, značajno je pomenuti Dom Nikolaja Velimirovića, odnosno konak Manastira Sv. Nikolaj na Soko gradu koji raspolaže sa 200 ležajeva strukturisanih u sobe i apartmane (izgradjeno 2014/15. godine).

Poslednjih godina vidljiv je rast investicija privatnog sektora u smeštajne objekte, koji su ili u izgradnji ili posluju u sivoj zoni. Takođe, stari Motel „Letnjikovac“ na Drini izgrađen 80-ih godina prošlog veka, sa 40 soba i cca. 100 ležaja, do 2008. godine je radio u javnoj svojini, nakon čega je privatizovan, ali je prepušten propadanju i čeka aktivaciju neke vrste. Vlasnici privatnih smeštajnih objekata kućne radinosti i seoskih turističkih domaćinstava u okviru svojih usluga često nude iznajmljivanje čamaca i bicikla, kao i organizaciju spustova, poseta lokalnim atrakcijama i sličnih aktivnosti.

Ključni nalazi:

- Neophodno je unapređenje kvaliteta i proširenje usluga smeštajnih objekata, naročito seoskih turističkih domaćinstava i objekata domaće radinosti
- Neophodna je kategorizacija postojećih objekata
- Postoji prostor za određene nove tipove smeštajnih objekata, poput malih porodičnih hotela, butik-hotela/ruralnih vila, kampova, inovativnih smeštajnih objekata i sl.
- Neophodno je aktivirati postojeće turističke resurse u javnom i privatnom vlasništvu (Motel...)
- Popunjenost smeštajnih kapaciteta je na godišnjem nivou u proseku vrlo niska, a najveća popunjenost je tokom sezone proleće-letno



Slika 7 Hotel Drinska lasta, Ljubovija



Slika 8 Etno-selo Vrhpolje, Vrhpolje



Slika 9 Tadića vajati, Drlače



Slika 10 Vila Zelenika, Vrhpolje

Javna turistička infrastruktura

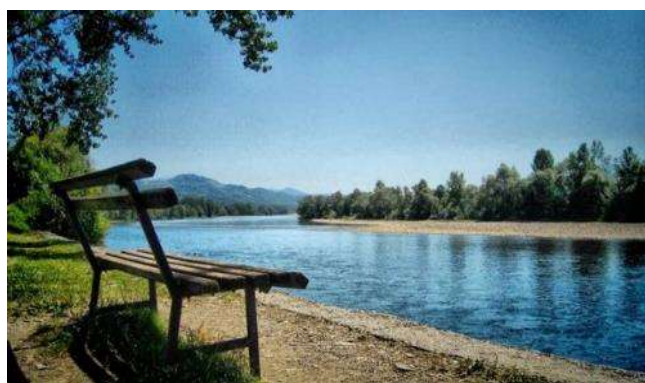
Pored osnovne saobraćajne signalizacije, postoji veoma skromna turistička signalizacija na teritoriji opštine i to uglavnom duž glavne tranzitne saobraćajnice Mali Zvornik – Ljubovija – Užice (Državni put IB reda). Mreža oko 15 obeleženih planinarskih i pešačkih staza u okviru svojih mogućnosti održavaju lokalna planinarska udruženja, koje se delimično koriste i za rekreativno trčanje, odnosno planinski biciklizam. Standardnih biciklističkih staza nema, dok ostala javna sportsko-rekreativna infrastruktura podrazumeva fudbalski teren u Ljuboviji i broj manjih, sportskih (školskih) terena i igrališta po raznim naseljima. Prilazi i sama obala reke Drine su nedovoljno izgrađeni i uređeni u turističke svrhe, unatoč aktivnostima koje na Drini predstavljaju jedan od fokusa aktuelne turističke ponude, čemu je prevashodni razlog nadležnost Srbija voda nad rekom Drinom kao vodotokom I reda. Kulturna infrastruktura obuhvata Biblioteku „Milovan Glišić“ u okviru koje funkcioniše bioskop odnosno pozorište, dok javnih ustanova tipa muzej ili galerija nema. Ne postoji turistički informativni centar, kao ni vizitorski centri na lokacijama glavnih turističkih atrakcija ili zona.

Ključni nalazi:

- Neophodno je postavljanje sveobuhvatne turističke signalizacije – znakovi duž prilaznim putevima, na turističkim lokacijama i kod atrakcija, koja će značajno olakšati snalaženje i informisanost posetioca u destinaciji
- Neophodno je sistematsko uređenje obale reke Drine kako bi se stvorili uslovi za kvalitetne turističke usluge, što uključuje: prilazne puteve, šetališta, javne plaže, izletišta, pristane i drugu priobalnu turističko-rekreativnu infrastrukturu
- Da bi se bogato istorijsko i kulturno nasleđe opštine prezentovalo i interpretiralo na moderan i posetiocima zanimljiv način, neophodno je formiranje muzeja ili sl. ustanove
- Pešačke i druge rekreativne staze nisu dovoljno uređene, kao ni vidljive posetiocima i zahtevaju bolju signalizaciju na početnim tačkama i promociju digitalnih/GPS trekova, a takođe i uređenje prateće infrastrukture poput vidikovaca, odmorišta i sl.
- Korisno bi bilo formirati turistički info-centar/pult u zoni najveće posećenosti i/ili razviti efikasan model informisanja preko mreže ugostiteljsko-smeštajnih objekata i putem digitalnih alata
- U budućnosti se preporuča formiranje modernog Vizitorskog centra npr. u Specijalnom rezervatu Kanjona Trešnjice ili na Bobiji (moguća i prenamena postojećeg objekta u javnoj svojini u Planinarski dom), kako bi se posetiocima obezbedile sve neophodne informacije i usluge na jednom mestu



Slika 11 Turistička signalizacija



Slika 12 Obala Drine

Glavne atrakcije

Na teritoriji opštine postoji niz atrakcija, među kojima su i 2 zaštićena prirodna dobra, 6 spomenika kulture od kojih su 2 od velikog i izuzetnog značaja i 1 znamenito mesto. Lokalne atrakcije pored manifestacija, privlače određeni broj posetioca, ali one uglavnom nisu prikladno prezentovane i uređene, a kad su u pitanju prirodne atrakcije, aktuelni problem kao i veliki rizik u budućnosti predstavljaju održivo upravljanje, posebno kad je u pitanju očuvanje šuma, upravljanje čvrstim otpadom, rudnici, projektne ideje za mini-hidro elektrane i dr.

Tabela 2 Ključne turističke atrakcije

	Lokacija/objekat	Klasifikacija/Nivo zaštite	Upravljač
Prirodno nasleđe	Drina (38 km)	Voda I reda	JP Srbijavode, Ribarskim područjem Kolubara upravlja Cassini fishing Arilje (Ribolovačko društvo OOSR „Drina“ angažovano je na održavanju postojećeg ribljeg fonda)
	Planina Bobija (1.272m) deo Drinskih planina (unutrašnji Dinaridi – rudne planine)	Međunarodno značajno područje za ptice (IBA područje)	(Planinarski klub „Tornička Bobija“ angažovan je na održavanju staza)
	Kanjon reke Trešnjice	Specijalni rezervat prirode, stanište beloglavog supa, potencijalno EMERALD područje	NVO Centar za prirodne resurse „Natura“, Beograd
	Reka Trešnjica	Prirodno plodište mladice	
Kulturno-istorijsko nasleđe	Spomen-kosturnica Mačkov kamen	Spomenik kulture od izuzetnog značaja	Zavod za zaštitu spomenika Valjevo
	Rimski most (Latinska ćuprija)	Spomenik kulture od velikog značaja	Zavod za zaštitu spomenika Valjevo
	Šanac – Grad na Bauriću	Nepokretno kulturno dobro – Znamenito mesto	Zavod za zaštitu spomenika Valjevo
	Mali i Veliki grad		Zavod za zaštitu spomenika Valjevo
	Crkve brvnare u Selancu i Donjoj Orovi	Spomenici kulture	Zavod za zaštitu spomenika Valjevo, Azbukovačko Namesništvo
	Manastirski kompleks Sv. Nikolaj na Soko gradu		Azbukovačko Namesništvo
	Manastir Sv. Trojice, Čitluk		Azbukovačko Namesništvo
Manastir Sv. Trojice, Bjele Vode		Azbukovačko Namesništvo	
Manastir posvećen Sv. Ognjenoj Mariji, Rujevac		Azbukovačko Namesništvo	

Reka Drina, nekada nazivana Zelenika ili Zelenka zbog svoje smaragdno-zelene boje, svakako predstavlja ključnu atrakciju kao jedna od najljepših i najčišćih reka u Srbiji. U delu njenog toka koji u dužini od 38 km prolazi kroz opštinu Ljubovaija, ona je ne samo najčišća, već i izuzetno plovna i relativno „mirna“ u odnosu na druge delove njenog toka. Pored Drine, izuzetno su atraktivni i kanjoni reke Trešnjice, Tribuće i rečice Kozlovac kroz koji prolazi i Rimski put, mjestimično solidno očuvan.

U okviru bogatog biodiverziteta opštine, ističe se prirodno plodište zaštićene vrste ribe mladice (*lat. Hucho hucho*), koje obuhvata područje donjeg toga reke Trešnjice, nizvodno od pregradne brane u naselju Gornja Trešnjica do ušća u Drinu, kao i 300 m obale Drine nizvodno od ušća Trešnjice pod pravim uglom na maticu reke.

Kanjon reke Trešnjice kao stanište beloglavog supa (pored Uvca, drugo u Srbiji), zaštićen je kao specijalni rezervat prirode. U 2019. godini, ustanovljeno je da su beloglavi supovi zasnovali novo prirodno stanište na obroncima Sokolske planine sa 2 nova gnezda. Šta se tiče biodiverziteta, na teritoriji opštine nalazi se 10 prioritetnih tipova staništa u klisuri Reke Trešnjice, kao i 10 vrsta riba, 1 vrsta vodozemaca, 35 vrsta ptica i 29 vrsta sisara, koji imaju neku od kategorija nacionalne ili međunarodne zaštite.

Planina Bobija, mnogobrojni planinski izvori pijaće vode i mreža pritoka Drine, doprinose dodatno vrhunskoj raznolikosti prirodnog nasleđa. Vegetacija Podrinjskih planina predstavlja po svojoj raznovrsnosti i ekološkim specifičnostima jedan od značajnijih vegetacijskih kompleksa u Srbiji, dok su u šumama na području teritorije opštine identifikovane endemične, retke i ugrožene vrste.

Kad je u pitanju kulturno-istorijsko nasleđe, na teritoriji opštine (i delimično na teritoriji susednih opština koju obuhvata Azbukovačko Namesništvo) se nalazi ukupno 6 manastira i 13 crkava, od kojih su najposećeniji Manastir na Soko-gradu i Sv. Trojice, kao i crkve brvnare. Takođe, identifikovano je 58 arheoloških nalazišta koja datiraju iz različitih perioda od praistorije do srednjeg veka, 34 vredna objekta graditeljskog nasleđa, 3 pećine kao i stara rudarska okna koji mogu da postanu deo turističke ponude opštine, uz obavezna prethodna istraživanja, kao i ulaganja u uređenje i predstavljanje.



Slika 13 Kanjon reke Trešnjice



Slika 14 Rimski most



Slika 15 Mačkov kamen



Slika 16 Manastir Sv. Nikolaj, Soko Grad

Od oko 20 manifestacija koje se tokom godine održavaju u Ljuboviji, najznačajnije su Drinska regata koja se organizuje od 2001. godine i privlači oko 20.000 učesnika, i Međunarodni Drinski Gastro festival koji se organizuje od 2008. godine i okupi oko 400 učesnika iz zemlje i inostranstva i 3.000 posetioca.

Tabela 3 Manifestacije

	Datum održavanja	Mesto održavanja
Novogodišnja regata	01 januar	Lučice (Vrhpolje) – Etno-selo Vrhpolje - Ljubovija
Plivanje za Bogojavljenki krst	19. januar	Reka Drina, Etno-selo Vrhpolje
Uskršnja olimpijada	april	Donja Orovica
Uskršnji bazar	april	Ljubovija
Prvomajski uranak - Gulašijada	01. maj	Etno-selo Vrhpolje
Gastro festival	2. subota maja	Vojvode Mišića (glavna ulica), Ljubovija
Đački planinski maraton	maj	
Seoska olimpijada	28. jun	Lonjin
Drinska regata	2. subota jula	Rogačica – Gornja Trešnjica – Etno-selo Vrhpolje - Ljubovija
Moba	19. jul – 19. avgust	Manastir Sv. Nikolaj, Soko Grad
Igre na vodi „Zavoli Drinu“	4. subota jula	Reka Drina, Etno-selo Vrhpolje
Međunarodna Drinska regata za osobe sa invaliditetom	4. vikend jula	Reka Drina, Etno-selo Vrhpolje – Rajska plaža Bratunac
Skobaljijada	avgust	Krupinjski most, Crnča - Vrhpolje
Regata pod zvezdama	3. subota avgusta	Gornja Trešnjica – Etno-selo Vrhpolje - Ljubovija
Biciklijada	2. subota septembra	OŠ „Petar Vragolić“ Ljubovija
Obeležavanje godišnjice bitke na Mačkovom kamenu	Pretposlednja subota septembra	Mačkov kamen
Duhovne svečanosti Azbukovice	septembar	Ljubovija
Đački planinski maraton	oktobar	
Bobija Ultra Trail	oktobar	Planina Bobija



Slika 17 Drinska regata



Slika 18 Drinski Gastro-festival

Osim reke Drine, postoji određeni broj različitih jedinstvenih „atrakcija“ koje nisu dovoljno prepoznate, a imaju visok potencijal marketinške iskoristivosti u kontekstu turizma. To su: planina Bobija, riba mladica, beloglavi sup, Fabrika trajnih slatkih kolača „Ljubovija“ (pogon Soko Štark doo kompanije, kao jedne od vodećih proizvođača konditorskih proizvoda u Srbiji), Petar Protić Sokoljanin (jedan od prvih doktora nauka u Srbiji), Braća Ribnikar (poginuli 1914. godine tokom bitke na Drini), Sv. Vladika Nikolaj Velimirović (episkop Ohridski i Žički), Petar Nikolajević Moler (podigao utvrđenje na Bauriću koje je početkom 19. veka služilo kao vojno utvrđenje, ali i sedište uprave i sudske vlasti donjeg dela Sokolske nahije) i drugi. Važni za razvoj imidža destinacije jesu i elementi materijalnog i nematerijalnog kulturnog nasleđa: vodenice potočare, ovčarstvo, tradicija splavarenja, narodna verovanja i legende, „krivotorbići“, istorijski kontekst Azbukovice i Drine (Zelenike, Zelenke) i dr. Ovi jedinstveni lokalni „brendovi“ mogu poslužiti kao osnov za razvoj pojedinačnih turističkih proizvoda (prezentaciju i interpretaciju), definsianje marketinške strategije i unapređenje prepoznatljivosti Ljubovije kao turističke destinacije u celini.

Ključni nalazi:

- Najveći deo postojećih objekata i lokacija kulturno-istorijskog nasleđa nije valorizovano u kontekstu njihovog potencijala za održivu turističku aktivaciju
- Nekoliko atrakcija privlači turiste, ali su neophodna značajna unapređenja u prezentaciji, interpretaciji, razvoju tematskih programa i njihovoj promociji, kako bi odgovorile savremenim trendovima i zahtevima posetioca
- Određene atrakcije zahtevaju odgovarajuće istraživanje, kao i investicije u revitalizaciju i očuvanje
- Imidž prirodnih lokacija narušava neuređeno upravljanje komunalnim otpadom, ali i nedovoljna dostupnost i signalizacija
- Neophodno je da se programi postojećih manifestacija redizajniraju/unaprede, kako bi bile atraktivne domaćim i posebno stranim posetiocima

Ostale usluge

Gastronomska ponuda opštine se zasniva na tradicionalnim jelima pripremljenim od kvalitetnih lokalnih proizvoda. Noseća jela su svakako roštilj, jagnjeće pečenje i rečna riba, divljač, različiti slatkiši od voća i

dr. Specijaliteti autentični za Ljuboviju su nedovoljno istaknuti i uglavnom ograničeno dostupni posetiocima. Gastronomsko nasleđe je neophodno dodatno istražiti i razviti u kontekstu savremene turističke gastro-ponude i autentičnih specijaliteta. Trenutno je na teritoriji opštine aktivno oko 10 ugostiteljskih objekata, uključivo restorana i samostalnih ugostiteljskih radnji, koji nude jela nacionalne i internacionalna kuhinje. Svega par objekata je profilisano kao etno-restorani, uglavnom u ruralnim sredinama i/ili u okviru seoskih turističkih domaćinstava.

Ne teritoriji opštine ne postoje licencirani turistički vodiči, neophodni za organizovano razgledanje atrakcija opštine. U okviru lokalnih udruženja, postoje planinarski vodiči koji mogu da obezbede pratnju i vođene ture po planinskim predelima, kao i profesionalni skiperi neophodni za organizaciju spustova i raftinga. Na teritoriji opštine kao ni u široj okolini, ne postoje receptivne turističke agencije, dok njihovu ulogu delomično preuzima lokalna turistička organizacija.



Slika 19 Riblji specijaliteti



Slika 20 Tradicionalna jela

Ključni nalazi:

- Gastronomska ponuda nema dovoljno definisan lokalni identitet, pa je neophodno valorizirati gastronomsko nasleđe opštine i unaprediti kvalitet i autentičnost ponude. Proizvodnja zdrave i organske hrane predstavlja veliku šansu za definisanje lokalne gastronomije. Nedostatak ugostiteljskih objekata može se trenutno nadomestiti u okviru postojećih seoskih turističkih domaćinstava i svakako novim objektima.
- Za organizaciju vodičkih tura na teritoriji opštine, neophodno je nacionalno licenciranje min. 1-2 stručnih turističkih vodiča, kao i licenciranje dodatnih specijalizovanih vodiča i pratioca (planinarski, skiperi, za ronjenje i dr.)

Projekti i investicije u turizam

Ključni projekti koji su u poslednjih 5 godina realizovani sa ciljem unapređenja turizma na teritoriji opštine uključuju:

- Upoznajte blago Podrinja – edukacija lokalne turističke privrede za promotivne aktivnosti i zajednički nastup (2017, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, RRA Podrinja, Podgorine i Rađevine u partnerstvu sa 6 lokalnih samouprava)

- Rekonstrukcija zgrade biblioteke „Milovan Glišić“ (2018-2019, Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave, Opština Ljubovija)
- Put do Etno-sela Vrhpolje (Putevi Srbije)
- Put do Etno-sela Bok (2018, Opština Ljubovija)
- Vodosnabdevanje (sukcesivno realizovani projekti do 2017, Opština Ljubovija i Direkcija za vode)
- Izrada turističke signalizacije duž magistralnog puta (2016, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)
- Izgradnja 18 ribolovačkih revira na 15 lokacija (2014, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)
- Izgradnja trim staze (2015, JKP Standard i Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)

Najznačajniji projekti i investicije u sektoru turizma koji se trenutno implementiraju ili su u fazi pripreme za implementaciju u narednom periodu uključuju sledeće:

- Izrada Plana detaljne regulacije Turističko-rekreativnog kompleksa „Motel“ – usvajanje do kraja 2019.
- Priprema dokumentacije za izgradnju auto-kampa na površini od 1,5ha – priprema projekta se planira početkom 2020. godine (2019-2020, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)
- Uvođenje GIS-a u 4 lokalne samouprave sub-regiona Podrinje, uključujući izradu međuopštinske aplikacije za turizam (2019-2020, EUPRO)
- Rekonstrukcija sportskog kompleksa Drina (2018-2019, EUPRO)
- Stavljanje u promet mosta Ljubovija-Bratunac (2015-2020, Republika Srbija, Bosna i Hercegovina)
- Izgradnja otvorenog bazena u okviru sportskog kompleksa Drina – trenutno u fazi finalizacije projektno-tehničke dokumentacije (2019-2020, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)
- Izrada sveobuhvatne turističke signalizacije do 15 atrakcija/lokacija (2019-2020, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija)
- Put Selanac - Mačkov kamen u dužini od 7.5 km (2019, Putevi Srbije)
- Izgradnja bunkera za posmatranje i fotografisanje beloglavog supa (2020, PK Tornička Bobija)
- Izgradnja multifunkcionalnog prostora na lokaciji stare škole u centru – sportski tereni, dečije igralište, amfiteatar – pripremljena projektno-tehnička dokumentacija, sledi realizacija (2019-2020, Opština Ljubovija i Kancelarija za javna ulaganja)

Iz sredstava lokalnog budžeta za 2018. godinu izdvojeno je oko 9 miliona dinara za realizaciju Programa razvoja turizma, ili cca. 1,7% od ukupnog godišnjeg budžeta opštine Ljubovija. Otprilike 34% sredstava potrošeno je za upravljanje razvojem turizma, odnosno operativne i programske troškove Turističke organizacije, oko 5% za aktivnosti promocije, a oko 61% za realizaciju manifestacije Dani Drinske regate. Značajno je pomenuti da se iz lokalnog budžeta svake godine izdvajaju određena sredstva za kapitalne investicije u javnu i komunalnu infrastrukturu, sportsku te kulturnu infrastrukturu. Pomenuta skromna sredstva svakako nisu dovoljna za zahtevane investicije i potrebno se osloniti na donacije. Značajno je

napomenuti da je Opštinski budžet u 2018. godini od naplaćenih boravišnih taksi (koja za odrasle osobe i decu od 7 godina starosti iznosi 60,00 RSD/dan) prihodovao 413.400,00 RSD⁷.

Ključni nalazi:

- Prethodnih godina iz budžeta lokalne samouprave se izdvajaju skromna sredstva u svrhu razvoja turizma i neophodan je proaktivniji angažman svih zainteresovanih strana na pripremi projekata (razvoju projektno-tehničke dokumentacije) i apliciranju kod različitih nacionalnih i međunarodnih donatora.
- Veći stepen kategorizacije postojećih turističkih objekata, obezbediće i veći izvorni prihod opštine od boravišne takse, odnosno neophodna sredstva za re-investiranje u javnu turističku infrastrukturu, subvencije za pružaoce usluga u turizmu, su-finansiranje za projekte i dr.

1.4. MAPIRANJE TURISTIČKIH PROIZVODA I NIVO NJIHOVE RAZVIJENOSTI

Na osnovu analize resursne osnove, prethodno formulisanih razvojnih i planskih dokumenata i diskusije sa zainteresovanim stranama, mapirani su turistički proizvodi koji se već nude posetiocima Ljubovije i njihovi elementi (atrakcije, smeštajni kapaciteti, gastronomija, turistička infrastruktura, manifestacije, dostupnost turističkih vodiča, programa i informacija, itd). Kod procene pojedinačnog turističkog proizvoda uzete su u obzir i identifikovane postojeće i potencijalne ciljne grupe, kao i rezultati ankete sprovedene među posetioca, prema kojima su aktivni odmor i poseta prirodnim atrakcijama, verski turizam i poseta manifestacijama najčešće aktivnosti kojima se bave tokom svog boravka u Ljuboviji⁸.

Za svaki pojedinačni element proizvoda napravljena je procena kvaliteta na skali od 1 (nezadovoljavajuće) do 5 (odlično). Ukupna zrelost svakog turističkog proizvoda je na kraju ocenjena: i) Nerazvijen, ii) U razvoju, iii) Razvijen i iv) Zreo. Rezultati ovog mapiranja i procene kvaliteta, poslužiće kao osnova za uspostavljanje portfolija turističkih proizvoda Ljubovije i definisanje adekvatnih mera za njihovo unapređenje. Identifikovan je određeni broj proizvoda koji imaju visok potencijal za razvoj, međutim zahtevaju sistematski napor svih zainteresovanih strana da bi se dosegao određen nivo razvijenosti, poput eko-turizma, tranzitnog turizma i kružnih tura (moto-bike ture i sl.), kao i eventualno edukativnog i sportskog turizma.

Slika 21 Elementi integrisanog turističkog proizvoda



⁷ Odluka o završnom računu opštine Ljubovija za 2018. godinu

⁸ Detaljniji rezultati sprovedene Ankete nalaze se u Poglavlju 1.8. Rezultati ispitivanja stavova posetioca

Tabela 4 Kvalitet pojedinačnih elemenata i ocena ukupne razvijenosti mapiranih integrisanih turističkih proizvoda

Element/ proizvod	Manifestacije	O.	Aktivni odmor	O.	Kulturni i verski turizam	O.	Ruralni turizam	O.	Specijalni interesi	O.	Gastro turizam	O.
Segmenti	Sportsko- rekreativne Gastronomske Kulturne Etno Verske Zabavne	4	Splavarenje Planinarenje Sportsko penjanje Pešačenje Brdski biciklizam Paraglajding Kanjonung	4	Manastiri/ verski turizam Kulturno-istorijsko nasleđe	4	Seoska domaćinstva Etno & zanati	4	Lov Ribolov	4	Slow food Gastro- radionice	2
Atrakcije	Prirodne atrakcije: Drina, Bobija Kulturno- istorijske atrakcije: Manastir Sv. Nikolaj, Soko grad, Mačkov kamen Etno atrakcije: etno-selo	5	Prirodne atrakcije: Drina, Bobija, Trešnjica, Ljuboviđa, Kozlovac, Tribuča Kulturno- istorijske atrakcije: Soko grad Etno atrakcije: etno-selo	5	Kulturno- istorijske atrakcije: 12 crkvi i 6 manastira Mačkov kamen, Rimski most, Mali i Veliki grad, arheološka nalazišta Etno atrakcije: etno-selo	4	Etno-selo Vrhpolje	4	Prirodne atrakcije: Bobija, Drina, Trešnjica, Ljuboviđa	5		3
Aktivnosti	Sportsko- rekreativne Gastronomske Kulturne Etno Verske Zabavne	4	Rafting- splavarenje Biciklizam (brdski, rekreativni) Pešačenje Planinarenje Sportsko penjanje Paraglajding Kanjonung	4	Manastirske ture Obilasci kulturni- istorijskih i arheoloških lokaliteta Posete manifestacijama Bojan Grujic, ak. vajar - radionica	3	Sportsko- rekreativne aktivnosti u prirodi (splavarenje, šetnja...), odmaranje folklor – Igre iz Azbukovice, Rukotvorine (hekleraj),	3	Lov i ribolov	4		2

			Trekking Orijentiring Ronjenje				narodna predanja, običaji i legende					
Turistička infrastruktura	Centar Ljubovije Bioskop/pozorište Manastir Sv. Nikolaj, Soko grad Etno-selo Vrhpolje Seoska naselja Bobija Drina	3	Obeležene planinarsko- pešačke (biciklističke) staze Prirodna penjačka stena Soko grad Drina Vidikovac na Bobiji Planinarski dom	4	Crkve i manastiri Biblioteka „Milovan Glišić“ Centar Ljubovije Bioskop/pozorište	3	Sportsko rekreativne staze i lokacije u ruralnim sredinama Etno-selo	4	Ribolovačka područja Ribolovački reviri na 15 lokacija Lovište Bukovica (35.624ha)	4	Centar Ljubovije	3
Manifestacije - specijalizovane za proizvod	Regate Bobija Ultra trail Biciklijada Đački planinski maraton Gastro-festival Skobaljijada Gulašijada Duhovne svečanosti Azbukovice Moba Seoska olimpijada Uskršnji bazar Obeležavanje godišnjice bitke na Mačkovom kamenu	5	Regate Bobija Ultra trail Biciklijada Đački planinski maraton	5	Duhovne svečanosti Azbukovice Moba Obeležavanje godišnjice bitke na Mačkovom kamenu	3	Moba Seoska olimpijada Uskršnji bazar	3	Skobaljijada	3	Gastro- festival Skobaljijada Gulašijada	4
Smeštaj	Hotel Seoska turistička domaćinstva	4	Seoska turistička domaćinstva	4	Hotel Seoska turistička domaćinstva	4	Seoska turistička domaćinstva	4	Seoska turistička domaćinstva	3	Hotel Seoska turistička	4

	Domaća radinost Konak Manastira Sv. Nikolaj		Domaća radinost Planinske kuće Prostor za kampovanje		Domaća radinost Konak Manastira Sv. Nikolaj		Etno-sela Vajati Domaća radinost		Domaća radinost		domaćinstva Domaća radinost	
Hrana i piće - specializacija za proizvod	Tradicionalni prehrambeni proizvodi i jela Ulična hrana Ugostiteljski objekti Seoska domaćinstva...	4	Tradicionalni prehrambeni proizvodi Specijalna ponuda zdrave hrane i pića Seoska domaćinstva Izvorska voda	3	Tradicionalni prehrambeni proizvodi i jela Konak, Hotel Ugostiteljski objekti, Seoska domaćinstva... Posni i mrsni meni	3	Tradicionalni prehrambeni proizvodi i jela Ugostiteljski objekti Etno-selo Seoska domaćinstva...	4	Specijalizovani meniji Ugostiteljski objekti Etno-selo Seoska domaćinstva	2	Tradicionalni prehrambeni proizvodi: rečna riba, divljač, jagnjetina Tradicionalna jela i lokalni specijaliteti	2
Vizitorske usluge	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi, mediji, štampani materijal), TOS	4	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi) i spec. agencije Specijalizovi vodiči (planinari, skiperi) Mapa planinarskih staza Info-table, planinarske markacije	4	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi, štampani materijali)	4	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi, štampani materijali) Specijalizovani portali (npr. www.selo.rs)	4	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi) i specijalizovana udruženja	3	Promocija TO (Internet, društvene mreže, sajmovi), turistička mapa	2
Simbol	Drina	5	Drina, Bobija, Beloglavi sup	5	Manastir Sv. Nikolaj	5	G-din. Krivotorbić	5	Mladica	5	Riba, pečenje...	4
Ocena razvijenosti	Razvijen (4.2)		Razvijen (4.2)		U razvoju (3.6)		U razvoju (3.8)		U razvoju (3.6)		Nerazvijen (2.9)	

Ključni nalazi:

- Postojeći turistički proizvodi – kulturni i verski turizam, aktivni, ruralni i manifestacioni turizam, turizam specijalnih interesa, nisu dovoljno razvijeni do nivoa integrisanog turističkog proizvoda.
- Samo Drinska regata i Gastro festival kao vrhunske manifestacije su promovisane na nacionalnom nivou od strane TOS-a i specijalizovanih udruženja/agencija.
- Određeni visokokvalitetni elementi postoje (npr. izuzetne prirodne lokacije), ali nedostaju odgovarajući programi, priče, vođenje, hrana, logistika. U tom smislu, postoji prostor za start-up i preduzetništvo.
- Pojedinačni elementi i ponude nisu povezane u zajednički integrisani proizvod i odgovarajuće pakete. Većina postojećih turističkih proizvoda cilja organizovane grupe (penzioneri...) ili individualne posetioce (grupe mladih, porodice...)

1. 5. PROMOCIJA

Kao neki od osnovnih zadataka Turističke organizacije Ljubovija ističu se:

- * Organizovanje turističke informativno-promotivne delatnosti,
- * Unapređenje i promocija.

Promotivne aktivnosti turističke ponude Ljubovije sprovode se putem uglavnom ustaljenih alata: Internet strana, društvenih mreža, različitih štampanih materijala i nastupa na sajmovima turizma.



Slika 22 Logo destinacije Ljubovija, Turističke organizacije Ljubovija i tradicionalna torba - simbol „Krivotorbića“

Pojedinačne atrakcije su neformalno/digitalno prisutne na nacionalnom tržištu, dok nedostaje planska promocija putem raznovrsnih alata (posebno digitalnih) za ciljna strana tržišta. Neophodna su takođe unapređenja po pitanju dizajna koji trenutno ne odgovara savremenim standardima, a broj dostupnih informacija na stranim jezicima je ograničen.

Pružaoци usluga smeštaja prezentovani su na službenim stranama Turističke organizacije, ali primarno i redovno koriste vlastite internet strane/naloga na društvenim mrežama za svoju promociju, kao i različite portale i digitalne rezervacijske sisteme za prodaju svojih usluga (booking.com, selo.rs, i dr.). Sportsko-rekreativna udruženja i klubovi, takođe su uglavnom prisutni na društvenim mrežama.

Tabela 5 Pregled korišćenja različitih promotivnih alata

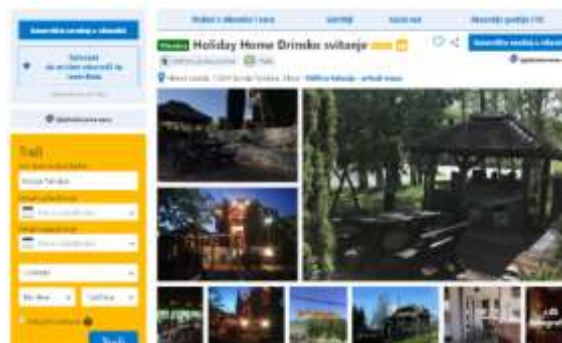
Službeni naziv destinacije	Ljubovija/Azbukovica
<i>Promotivni alati</i>	
Brend / logo destinacije:	√
Internet strana destinacije:	www.turistickaorganizacijaljubovija.rs
Profili destinacije na društvenim mrežama (Facebook, Instagram)	@office.tolj
On-line rezervacije	ne
Image brošura – srpski jezik	√
Image brošura – strani jezici	√
Brošure proizvoda (Verski turizam Azbukovice) – srpski jezik	√
Brošure proizvoda – strani jezici	ne
Mapa destinacije	√
Specijalizovane mape (Planinarske staze)	√
Razglednice, obeleživači za knjige	√
<i>Promotivne aktivnosti</i>	
Sajam Beograd	√
Sajam Novi Sad	Povremeno
Sajam inostranstvo	Povremeno (Grčka 2019)
Oglašavanje	√
Ture za novinare (<i>promo-spust za novinare uoči Regate</i>)	√
Radionice/ Roadshows (<i>Udruženje žena Vila, spremanje hrane</i>)	Povremeno

Ključni nalazi:

- Neophodno je definisati imidž Ljubovije kao turističke destinacije na osnovu njenih konkurentnih prednosti i lokalnih specifičnosti
- Neophodno je osavremeniti postojeće alate digitalne promocije, kroz profesionalni pristup marketingu, komunikaciji i dizajnu, kako bi efikasno odgovarali pojedinim ciljnim grupama posetioca i tržištima (npr. postojeći domen sajta je komplikovan, FB strana se teško pronalazi zbog ćiriličnog pisma i sl.)
- Potrebno je unaprediti saradnju sa TOS, agencijama i organizacijama koje dovode turiste u Ljuboviju, kako bi se ujednačio promotivni pristup (ključne poruke, top atrakcije/aktivnosti, itd.)



Slika 23 Sajt Turističke organizacije Ljubovija



Slika 24 Primer korišćenja online rezervacijskog sistema

1. 6. TURISTIČKA KRETANJA

Dolasci i noćenja turista

Prema službenim statističkim podacima, od ukupnih noćenja u 2017. godini, otprilike 16% su ostvarili strani, a 84% domaći turisti. Kod dolazaka je situacija blago drugačija (strani 14%, domaći 86%). U odnosu na 2014. godinu, od kad počinje da se vodi službena statistika⁹, evidentan je trend rasta kako u ostvarenim dolascima, tako i u noćenjima, odnosno na nivou 3 godine broj dolazaka se uvećao za 133%, a broj noćenja za 68%. Iako statistički podaci za 2018. godinu još nisu dostupni kroz službene nacionalne statističke izvore, prema iznosu naplaćene boravišne takse vidljivo je da se broj noćenja u odnosu na prethodnu godinu uvećao za preko 80% (6.890). Učešće Ljubovije u ostvarenom broju dolazaka i noćenja na nivou Mačvanskog okruga je relativno nisko (4.62% od ukupnih dolazaka, a 1.76% od ukupnih noćenja). Ukoliko se uzme u obzir broj kategorizovanih ležaja u 2017. godini, stopa zauzetosti je izuzetno niska (2,74), dok je slična ili manja u slučaju da se u obzir uzimaju neslužbene procene, što svakako upućuje na visoku sezonalnost, odnosno, zadovoljavajuću popunjenost smeštajnih kapaciteta prevashodno tokom letnjih meseci (jun-avgust). Procenjuje se da se odnos domaćih i stranih turista, kao ni prosečna dužina boravka nisu bitno promenili tokom 2018. godine.

Tabela 6 Dolasci i noćenja u 2017. godini

	Dolasci 2017 (Zvanično)	Noćenja 2017 (Zvanično)	Noćenja 2018 (Opština)	Noćenja 2018 (Procena TO)	Pros. dužina boravka 2017 (Zvanično)
Ukupno	2.391	3.743	6.890	13.283	1,65
Domaći	2.062	3.158			1,8
Strani	329	585			1,5
Učešće u Mačvanskom okrugu	4,62%	1,76%			

Izvor: RZS: Opštine i regioni u Srbiji 2018, Budžet Opštine Ljubovija, procene TO Ljubovija

⁹ Republički zavod za statistiku: Opštine i regioni u Srbiji

Ključni nalazi:

- Kontinuirano sve veći broj turista posećuje Ljuboviju iz različitih motiva, ali su domaći posetioци i nadalje u većini.
- Prosečna popunjenost smeštajnih kapaciteta je niska i svedoči o intezivnoj sezonalnosti.
- Nepotpuna kategorizacija svih smeštajnih objekata u Ljuboviji otežava praćenje turističkih kretanja, a takođe uzrokuje i gubitak u izvornim prihodima lokalne samouprave kroz nenaplaćenu boravišnu taksu.

Ko su naši gosti

Od ukupnog broja turista, oko 84% čine domaći koji dolaze uglavnom iz većih urbanih centara (Beograd, Novi Sad, Kragujevac, Kruševac, Niš...), dok oko 16% turista čine stranci i to najvećim delom iz zemalja iz okruženja (Bosna i Hercegovina, Slovenija, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija), drugih zemalja EU (Mađarska, Italija, Nemačka, Holandija, Austrija, Belgija), i manjim delom iz Rusije i Sjedinjenih Američkih Država. Prosečna dužina boravka je 1,65 dana (1,8 dana za strane i 1,5 dana za domaće turiste), što je značajno niže od proseka na nivou Mačvanskog okruga (4 dana) i Srbije (2,65 dana).

Od turista koji noće, najznačajnije ciljne grupe prema proceni TO i rezultatima sprovedene Ankete jesu: individualni gosti, mladi, starije generacije, organizovane grupe i porodice s decom, a pregled postojećih ciljnih grupa po turističkim proizvodima dat je u narednoj tabeli.

Kad je u pitanju vanpansionska potrošnja, odnosno, sve ono što gost potroši pored plaćenog smeštaja i ishrane (npr. dodatna hrana, gorivo, najam opreme za rekreativne aktivnosti...), na osnovu informacija dobijenih od pružalaca usluga i lokalne Turističke organizacije, domaći gost u proseku dnevno potroši 10-15, a strani 15-20 eura.

Tabela 7 Postojeće ciljne grupe po turističkim proizvodima

Proizvod	Manifestacije	Aktivni odmor	Kulturni i verski turizam	Ruralni turizam	Specijalni interesi	Gastro turizam
Segmenti	Sportsko-rekreativne Gastronomske Kulturne Etno Verske Zabavne	Rafting Planinarenje Sportsko penjanje Pešačenje Biciklizam Paraglajding Kanjoning	Manastiri/ verski turizam Kulturno-istorijsko nasleđe	Seoska domaćinstva Etno & zanati	Lov i ribolov	Slow food Gastro-radionice
Ciljna grupa						
Porodice sa decom			√	√		
Aktivni odrasli	√	√	√		√	√
Aktivni seniori	√		√	√	√	√
Grupe prijatelja	√	√			√	

Grupne posete		√	√		√	
Mladi (18-30)	√	√				
Hodočasnici			√			
Prevladavajuća struktura						
Domaći	√	√	√	√	√	√
Strani	√	√		√		√

Ključni nalazi:

- Prosečna dužina boravka posetioca je kratka: 1.65 dana
- Ponuda nije profilisana ciljnim tržištima/grupama i neophodno je sprovesti detaljnije istraživanje i analizu perspektivnih domaćih i stranih tržišta
- Najvažnija domaća tržišta: veliki urbani centri (Beograd, Novi Sad, Kragujevac, Kruševac, Niš...)
- Najvažnija strana tržišta: zemlje iz okruženja, Nemačka, Mađarska, Italija, Holandija, Austrija, Rusija, SAD...

Posetioci atrakcija i manifestacija

Godišnje se u Ljuboviji organizuje oko 20 lokalnih manifestacija, koje po procenama privuku i do 50.000 posetioca. Najvažnije manifestacije koje su ujedno i međunarodnog karaktera su Drinska regata, koja je 2018. godine po procenama okupila oko 20.000 učesnika i Drinski gastro-festival, koji je u 2018. godini okupio oko 400 učesnika iz zemlje i inostranstva i dodatnih 3.000 posetilaca. Kad su u pitanju ključne atrakcije, procenjuje se da ih na godišnjem nivou poseti oko 180.000 turista iz zemlje i inostranstva. U celini, može se zaključiti da Ljuboviju iz različitih motiva godišnje poseti preko 200.000 turista.

Tabela 8 Procenjena posećenost ključnih atrakcija u 2018. godini

Atrakcija	Procenjeni broj posetilaca
Planina Bobija	Nije dostupno
Kanjon reke Trešnjice	Nije dostupno
Manastir Sv. Nikolaja/Soko grad	100.000
Mačkov kamen	2.000
Manastir Sv. Trojice	40-50.000
Etno-selo Vrhpolje	3-5.000

Ključni nalazi:

- Manifestacije su najrazvijeniji i najzastupljeniji turistički proizvod, ali je neophodno dalje razvijati prateće programe kako bi se produžio boravak posetilaca na destinaciji i razvijati tematske manifestacije povezane sa odgovarajućim turističkim proizvodima.
- Neophodno je raditi na formiranju stalnih timova vodiča koji mogu obezbediti posetiocima organizovane obilaske ključnih atrakcija, odnosno razviti ponudu poludnevni i jednodnevni izleta za različite ciljne grupe.

Kapaciteti za razvoj i upravljanje turizmom

Razvojem turizma u Ljuboviji u skladu sa njihovim nadležnostima i definisanim aktivnostima, upravljaju lokalna samouprava i turistička organizacija kao javna ustanova kojoj je opština osnivač. Učešće privatnog i civilnog sektora zastupljeno je u određenoj meri u procesima planiranja, ali u manjem obimu u procesima donošenja odluka. Predstavnici privatnog sektora uglavnom nastupaju individualno, dok civilnom sektoru nedostaje kapaciteta za veće angažovanje.

Tabela 9 Ključni akteri u turizmu

Sektor	Lokalni nivo	Regionalni nivo	Nacionalni nivo
JAVNI	Lokalna samouprava	Regionalna razvojna agencija Podrinja, Podgorine i Rađevine	Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija
	Lokalna turistička organizacija	Mačvanski upravni okrug	Turistička organizacija Srbije
	Biblioteka „Milovan Glišić“	Regionalna privredna komora Kolubarskog i Mačvanskog okruga	Ministarstvo kulture i informisanja
	Srednja škola “Vuk Karadžić”	Zavod za zaštitu spomenika kulture Valjevo	Zavod za zaštitu prirode Srbije
	Sportski savez opštine Ljubovija	Lokalne samouprave i turističke organizacije mikro-regije Podrinje	Republički zavod za zaštitu spomenika kulture
	JKP Standard		Ministarstvo zaštite životne sredine
	Javno preduzeće za puteve		Mediji
PRIVATNI	Hotel Drinska Lasta	Mediji	Turističke agencije i tur-operateri
	Etno-selo Vrhpolje, Drinska milina, Tadića vajati, Drinsko svitanje, Drinska idila, Zelenika, Vitezov mir, Savić...		Mediji
CIVILNI	Azbukovačko Namesništvo	Eparhija Šabačka	
	KUD Azbukovica, Udruženje žena Vila, Udruženje potomaka ratnika 1912-1920, Lovačka i ribolovačka udruženja, Ekološko udruženje Naša Ljubovija, Udruženje Kriva Drina, Rafting klub, PK Tornička Bobija...		Nacionalna asocijacija za organsku proizvodnju Serbia Organica

U okviru Opštinske uprave Ljubovija kao stalno radno telo deluje Odbor za razvoj poljoprivrede i turizma opštine Ljubovija, dok se projektima razvoja turizma bavi uglavnom Kancelarija za LER. Zaposleni u opštinskoj upravi učestvuju u upravljanju razvojem turizma i kao članovi upravnog i nadzornog odbora turističke organizacije.

Ostala preduzeća i ustanove lokalnog javnog sektora takođe imaju specifične uloge u sektoru turizma u okviru svojih nadležnosti i odgovarajućih delatnosti, tako npr. Biblioteka organizuje ili učestvuje u realizaciji različitih kulturnih aktivnosti i manifestacija, kao i sportski Sportski savez u aktivnoj saradnji sa lokalnim udruženjima, dok javna komunalna preduzeća obezbeđuju razvoj i održavanje javne i turističke infrastrukture, Srednja škola edukuje nove kadrove u području rada Trgovina, turizam i ugostiteljstvo, itd.

Lokalna turistička organizacija trenutno zapošljava 2 osobe, a njen rad se finansira iz opštinskog budžeta. Turistička organizacija je osnovana 25.06.2007. godine, sa ciljem valorizacije, očuvanja i zaštite turističkih vrednosti i unapređenja turizma na teritoriji opštine Ljubovija.

Zadaci turističke organizacije su:

1. Obogaćivanje i podizanje nivoa kvaliteta turističkih sadržaja,
2. Organizovanje turističke informativno-promotivne delatnosti,
3. Organizovanje manifestacija,
4. Unapređenje i promocija,
5. Unapređivanje turizma u opštini,
6. Učešće u razradi i sprovođenju turističke politike,
7. Unapređenje uslova za prihvatanje i boravak gostiju.

Postojeće aktivnosti turističke organizacije bi mogli podeliti u 3 grupe:

Redovite delatnosti

- Predstavljanje lokalnih turističkih resursa na sajmovima u zemlji (Beograd, povremeno Novi Sad, retko u inostranstvu)
- Priprema različitih štampanih informativnih i promotivnih materijala (brošure, mape, lifleti...)
- Održavanje službenih internet strana i naloga na društvenim mrežama
- Organizacija različitih lokalnih manifestacija
- Informisanje privatnih aktera o propisima u oblasti kategorizacije

Povremene delatnosti

- Razvoj turističkih proizvoda
- Povezivanje sa drugim opštinama
- Upravljanje turističkim projektima
- Učešće u izradi lokalnih politika vezanih za oblast turizma
- Promocija i PR

Delatnosti koje ne postoje

- Istraživanje potreba turista (ankete, analize..)
- Treninzi – izgradnja kapaciteta pružioca usluga u turizmu
- Vlastiti rezervacijski sistem
- Upravljanje turističkom infrastrukturom

Ukupni postojeći lokalni kapaciteti za upravljanje razvojem turizma, uključivo finansijski, ljudski, tehnički i administrativni, ne odgovaraju ambicijama da turizam bolje iskoristi svoje potencijale i postane jedan od nosećih privrednih sektora u Ljuboviji. Saradnja svih zainteresovanih strana iz javnog, privatnog i civilnog sektora jedan od ključnih preduslova za celokupni društveno-ekonomski razvoj, pa time i razvoj sektora turizma, a u kontekstu trenutnih kapaciteta, distribucija i zajednička realizacija pojedinih aktivnosti/delatnosti svih ključnih lokalnih aktera može da bude model koji će donekle da kompenzuje evidentne nedostatke.

Takođe, jedan od mogućih oblika prevazilaženja trenutnih nedostataka u oblasti upravljanja, predstavlja i inicijativa pokrenuta 2018. godine za osnivanje regionalne turističke organizacije za turističku mikro-regiju Podrinje, koja bi obuhvatala teritoriju opština Ljubovija, Mali Zvornik, Krupanj i Grada Loznice. Ovakav oblik organizovanja i upravljanja razvojem turizma, ima višestrukih koristi: razvoj regionalnih integrisanih turističkih proizvoda, koordinacija većih investicija, predstavljanje interesa mikro-regiona i saradnja na nacionalnom i internacionalnom nivou, zajednička promocija i marketing, i dr. Kroz regionalnu turističku organizaciju ili sličan oblik saradnje (npr. organizaciju za upravljanje destinacijom ili *DMO – destination management organisation*), ključne prednosti imaju manje lokalne samouprave, koje na ovaj način mogu bolje da iskoriste postojeće resurse i kapacitete, kompenzuju nedostatke i osete direktno unapređenje u performansama u sektoru turizma.

Ključni nalazi:

- Na lokalnom nivou neophodno je unaprediti koordinaciju i saradnju između aktera u javnom sektoru, kao i veće uključivanje privatnog i civilnog sektora u donošenje odluka o aktivnostima upravljanja, razvoja i promocije turizma.
- Preporuča se da se privatni iznajmljivači udruže (udruženje, klaster ili sl.), kako bi na osnovu definisanih zajedničkih prioriteta preuzeli aktivniju ulogu u upravljanju razvojem i promociji turizma, a takođe iskoristili mogućnost da iskoriste različita raspoloživa donatorska sredstva za realizaciju različitih projekata i programa.
- Regionalna saradnja u okviru mikro-regiona Podrinje se preporuča kao šansa za kompenzovanje različitih ograničenja i nedostataka, ali i uspešnije pozicioniranje na ciljnim turističkim tržištima.

1. 7. SWOT ANALIZA

Snage	Slabosti	Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> - Opšti interes za razvoj turizma - Bogato kulturno-istorijsko nasleđe, nematerijalna baština - Bogato prirodno nasleđe i biodiverzitet (rudnici, pećine, lekovite vode) - Drinska regata - Razvijen verski turizam - Aktivni i adrenalinski turizam - Sportski i tranzitni turizam (Mreža biciklističkih i jeep rute) - Specijalni interesi (lov i ribolov) - Pristupačne cene - Zdrava (organska) i kvalitetna hrana, tradicionalna kuhinja - Nepostojanje velikih industrijskih zagađivača - Dobar geografski položaj i pristupačnost - Tradicija u turizmu (motel „Letnjikovac“) - Nepostojanje PPOV, MPOV 	<ul style="list-style-type: none"> - Neuređeni lokaliteti atrakcija (spomenici, Drina...) - Nedostatak saradnje sa ZZS - Nedovoljan kapacitet TO i entiteta koji gazduju javnim tur. sadržajima - Turistička infrastruktura i usluge (signalizacija, bic. staza, plaža, auto-kamp, smeštaj, ugostiteljstvo, info-pult, suvenirnica, rec. agencije...) - Javna infrastruktura - Manjak edukovanih kadrova, tur. vodiča - Sezonski karakter ponude - Nedovoljna promocija, neorganizovan tržišni nastup i marketinška profilisanost - Neuvezana tur. ponuda i nedostatak saradnje - Nepostojanje Muzeja ili Zavičajne zbirke - Nepostojanje dodatnih sadržaja - Needukovanost lokalnog stanovništva - Nepostojanje NVO u oblasti turizma - Ugroženost ribljev fonda - Nepostojanje autohtonih suvenira - Nedovoljna fin. sredstva za investicije - Nelegalna gradnja - Pitanja nadležnosti i gazdovanja na destinaciji - Neuređenost zelenih površina i loša komunalna higijena - Siva ekonomija - Neadekvatan sistem podsticanja razvoja turizma 	<ul style="list-style-type: none"> - Trend eko, outdoor, omladinskog, verskog, gastro, zdravstvenog turizma - Povećana mobilnost - Trend češćih i kraćih putovanja - Porast poseta Srbiji i Ljuboviji - Dostupna iskustva drugih zemalja u regionu - Rast svesti o turizmu kao važnoj ek. grani - Razvoj poljoprivrede - Otvaranje mosta „Bratoljub“ - Izgradnja auto-puta Loznica-Ruma - Izgradnja tunela Kadinjača i Proslop - Jaka dijaspora (Bg i inostranstvo) - Obavezne ekskurzije i škole u prirodi - Međunarodni fondovi - Saradnja sa destinacijama iz okruženja - Razvoj JPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Izgradnja hidroelektrana na Drini - Nepovoljno okruženje za razvoj preduzetništva i investicija u RS - Otežan pristup izvorima finansiranja - Odsustvo nadležnosti nad resursima sa tur. potencijalom (riblji fond, Trešnjica...) - Striktne pravila kategorizacije objekata - Odsustvo sistema registracije turista - Rad inspekcija - Siva ekonomija - Preplitanje nadležnosti - Nedovoljna implementacija strat. dokumenata

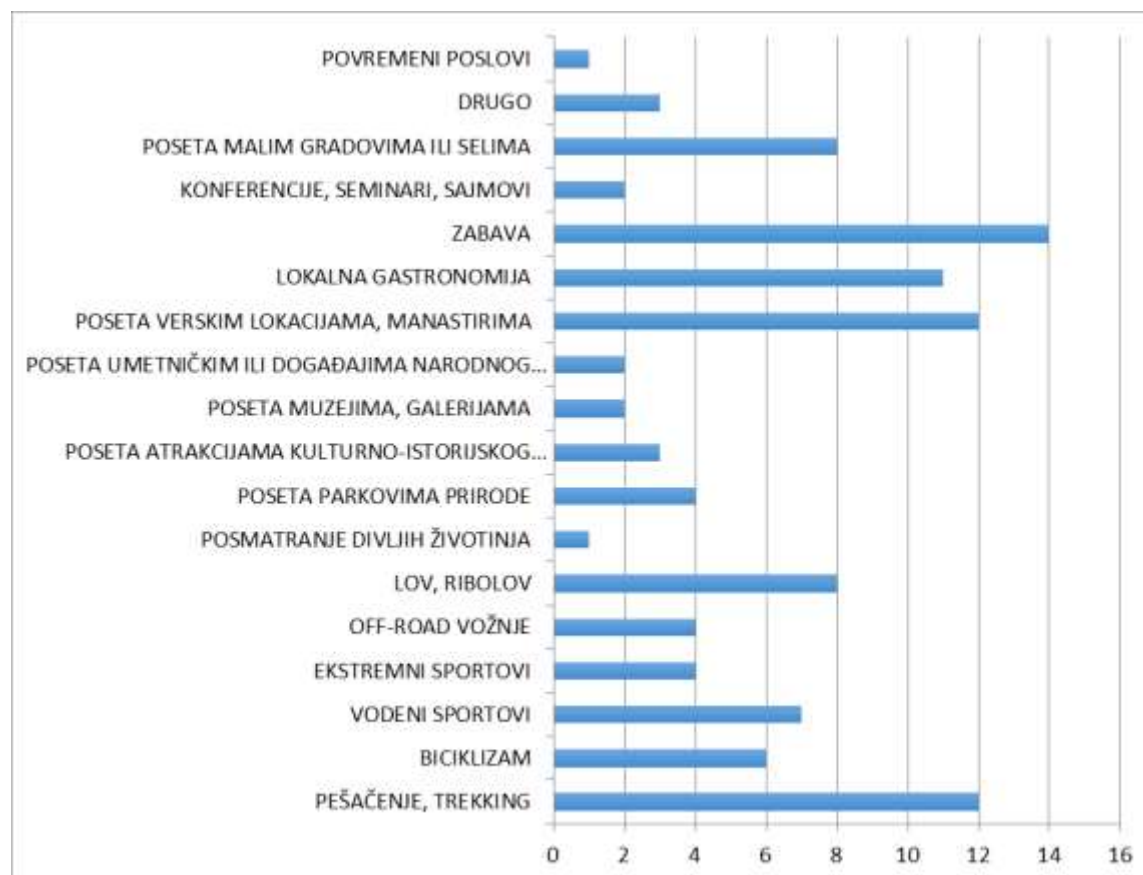
1.8. REZULTATI ISPITIVANJA STAVOVA POSETIOCA

Ispitivanje stavova posetioca Ljubovije sprovedeno je u periodu jun-avgust 2019, kroz popunjavanje prethodno pripremljenog Upitnika koji je distribuiran posetiocima u okviru ugostiteljskih i smeštajnih objekata na teritoriji opštine. Posetioci su dali odgovore na različita pitanja vezana za motive, informisanost i aktivnosti, odnosno zadovoljstvo različitim elementima njihovog boravka u Ljuboviji. U ispitivanju je učestvovalo ukupno 33 posetioca: 22 domaćih i 11 stranih, gotovo polovina pripada starosnoj grupi 31-50 godina, a trećina ih prvi put posećuje Ljuboviju. Obzirom da uzorak ispitanika nije reprezentativan, rezultati ankete su uzimani u obzir kao indikativni stavovi različitih ciljnih grupa. U narednom tekstu prezentovani su neki od ključnih nalaza.

Velika većina ispitanika posećuje Ljuboviju na osnovu lične preporuke, radi odmora u krugu porodice ili sa partnerom i to najčešće u trajanju od 5-10 dana.

Svoj boravak posetioci najčešće provode u zabavnim aktivnostima, poseti seoskim sredinama i uživanju u lokalnoj gastronomskoj ponudi, rekreaciji (pešačenje, trekking, biciklizam, vodeni sportovi, lov i ribolov) i posetama verski lokacijama i manastirima:

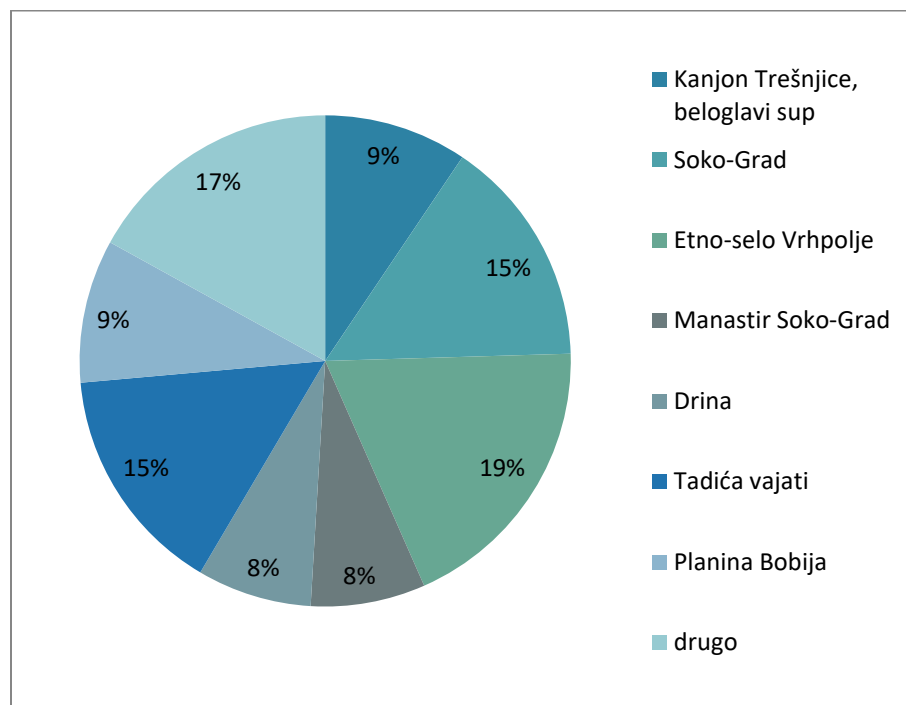
Slika 25 Aktivnosti kojima se bave posetioci tokom boravka u Ljuboviji



Kad su u pitanju različiti aspekti boravka posetioca u Ljuboviji, najzadovoljniji su sa ljubaznošću domaćina, smeštajem i hranom, te zabavom. Najmanje su zadovoljni prezentacijom kulturnih i prirodnih atrakcija, organizovanim izletima i signalizacijom turističkih lokacija i staza, odnosno nedostatkom usluga turističkog informisanja i vođenja.

Kao mesta koja su im se tokom njihovog boravka najviše svidela, posetioci su istakli Etno-selo Vrhpolje, Tadića vajate i Soko-Grad, ponajviše zbog autentičnosti i očuvane prirode i biodiverziteta.

Slika 26 Lokacije koje se najviše sviđaju posetiocima Ljubovije



Kao ključne preporuke za unapređenje lokalne turističke ponude, posetioci su istakli sledeće:

- Uređenje okoline, uključivo: puteva i ostale infrastrukture, čišćenje i održavanje okoliša
- Unapređenje turističke infrastrukture, uključivo: plaže, vidikovci, turistička signalizacija, staze, pešačka zona pored Drine
- Uspostavljanje novih manifestacije
- Planska zaštita obale Drine i ograničavanje dalje urbanizacije
- Veći broj restorana i bogatija gastronomska ponuda
- Veća ulaganja u seoska domaćinstva

1.9. IZAZOVI TURIZMA U LJUBOVIIJI

Na osnovu sprovedenih analiza i istraživanja, identifikovano je 5 ključnih izazova razvoja turizma opštine Ljubovija, kojima je neophodno pristupiti planski i sistematično, kako bi sektor turizma iskoristio aktuelne turističke trendove i tržišne prilike, odnosno dostigao svoj potencijal i razvio se u jednu od nosećih grana lokalne ekonomije.

Slika 27 Ključni izazovi razvoja turizma



Izazov 1. Kreiranje i nadogradnja proizvoda

- Ključne atrakcije, razvijene planinarske i manastirske rute, manifestacije, smeštajni kapaciteti nisu dovoljno razvijeni u smislu kvaliteta i sadržaja, ni uvezani u savremeni integrisani turistički proizvod koji bi se nudio posetiocima u odgovarajućim paketima i programima.
- Na teritoriji opštine, trenutno se nudi nekoliko turističkih proizvoda od kojih su relativno razvijeni: manifestacioni turizam, aktivni turizam i turizam specijalnih interesa – lov i ribolov, dok je neophodno dodatno razvijati kulturno-verski i ruralni turizam, a posebno gastronomsku ponudu koja je nedovoljno profilisana u smislu kvaliteta i autentičnosti (poseban potencijal predstavlja zdrava/organska hrana i tradicionalna jela).
- Postojeće prirodne i kulturno-istorijske atrakcije nisu valorizovane u kontekstu njihovog potencijala za održivu turističku aktivaciju i neophodna su značajna unapređenja u prezentaciji, interpretaciji, razvoju tematskih programa i njihovoj promociji.
- Imidž prirodnih lokacija narušava neuređeno upravljanje komunalnim otpadom, ali i nedovoljna dostupnost i signalizacija.
- Neophodno je da se programi postojećih manifestacija redizajniraju/unaprede, kako bi bile atraktivne domaćim i posebno stranim posetiocima, a takođe postoji prostor za uspostavljanje

novih manifestacija koje bi bliže odgovarale pojedinačnom turističkom proizvodu (npr. manifestacija posvećena tradiciji uzgoja jagnjadi i sl.)

- Ključni izazovi odnose se na povezivanje i edukaciju pružaoca usluga, identifikaciju nedostataka u ponudi, razvoj kvalitetnih novih i inovativnih sadržaja i podizanje kvaliteta usluga do savremenog turističkog proizvoda, njegovo pozicioniranje i promocija na ciljnim tržištima.

Izazov **2. Unapređenje postojećih i razvoj novih usluga u turizmu**

- Neophodno je inoviranje/unapređenje kvaliteta i sadržaja postojećih kategorizovanih smeštajnih kapaciteta, a od posebne je važnosti kategorizacija postojećih objekata koji posluju u sivoj zoni.
- Neophodna je izgradnja novih smeštajnih objekata poput malih porodičnih hotela, butik-hotela/ruralnih vila, kampova, inovativnih smeštajnih objekata i sl.
- Neophodan je razvoj lokalnih turističkih usluga koje pružaju dodatne sadržaje (prevoz, vodička služba, animatori, receptivne i outdoor agencije i dr.), kao i uopšte preduzetništva u sektoru turizma i povezanim sektorima.
- Postoji potreba za edukacijom pružalaca smeštajnih usluga (npr. standardi opremanja, komunikacija, očekivanja gostiju, održive/zelene prakse, i dr.) i njihovo povezivanje sa pratećim uslugama /atrakcijama u proizvode destinacije.
- Posebno je neophodno podizanje svesti seoskog stanovništva o koristima od bavljenja turizmom, ali istovremeno i o potrebi zaštite prirodnih resursa kao ključnog lokalnog potencijala.

Izazov **3. Unapređenje ambijenta destinacije**

- Neophodna su dalja, održiva unapređenja javne komunalne i putne infrastrukture (upravljanje čvrstim otpadom, kanalizacioni sistem i prečišćavanje otpadnih voda, putevi do ključnih atrakcija/turističkih lokacija)
- Neophodno je posebno izgraditi potrebnu turističku infrastrukturu: sveobuhvatnu turističku signalizaciju, šetne, biciklističke i pešačke staze, odmorišta i vidikovce, sistematsko uređenje obale Drine i izgradnja plaža, pristaništa i prilaza i dr.
- Za sistematsku i održivu realizaciju neophodne infrastrukture, neophodno je blagovremeno pripremiti odgovarajuću plansku dokumentaciju koja će regulisati uslove korišćenja prostora, izgradnje i dr. propozicije sa ciljem zaštite i održivog upravljanja postojećim resursima.
- Takođe je potrebno blagovremeno pripremiti projektno-tehničku dokumentaciju i pribaviti sve odgovarajuće saglasnosti i dozvole, kako bi investicioni projekti bili spremni za apliciranje kod različitih nacionalnih i međunarodnih donatora.
- U smislu informisanja posetioca na destinaciji, korisno bi bilo formirati turistički info-centar/pult u zoni najveće posećenosti i/ili razviti model informisanja preko mreže ugostiteljsko-smeštajnih objekata i putem digitalnih alata.
- U cilju savremene interpretacije ključnih prirodnih atrakcija i kulturno-istorijskog nasleđa, postoji potreba za uspostavljanjem muzeja ili slične ustanove kulture (npr. u objektu stare škole u centru Ljubovije), kao i vizitorskog centra (Kanjon reke Trešnjice, Drina, Bobija).

Izazov 4. Tržišno pozicioniranje i promocija destinacije

- Neophodno je definisati identitet i imidž Ljubovije kao turističke destinacije na osnovu njenih konkurentnih prednosti i lokalnih specifičnosti. Postoji više već prepoznatih lokalnih brendova (Drina, mladica, beloglavi sup, Bobija, krivotorbići...), ali destinacija na tržištu nije dovoljno prepoznata.
- Predstavljanje na tržištu je trenutno fragmentirano, nesistematično i nije usmereno ka određenim ciljnim tržištima/segmentima posetioca.
- Neophodno je osavremeniti i dopuniti postojeće alate digitalne promocije, kroz profesionalni pristup marketingu, komunikaciji i dizajnu, kako bi efikasno odgovarali pojedinim ciljnim grupama posetioca i tržištima (npr. postojeći domen sajta je komplikovan, FB strana se teško pronalazi zbog ćirilicnog pisma i sl.). Štampani materijali zahtevaju takođe određena unapređenja kao i razvoj suvenira, a celokupna ponuda destinacije nije trenutno predstavljena na stranim jezicima.
- Potrebno je unaprediti saradnju sa TOS, agencijama i organizacijama koje dovode turiste u Ljuboviju, kako bi se ujednačio promotivni pristup (ključne poruke, top atrakcije/aktivnosti, itd.)

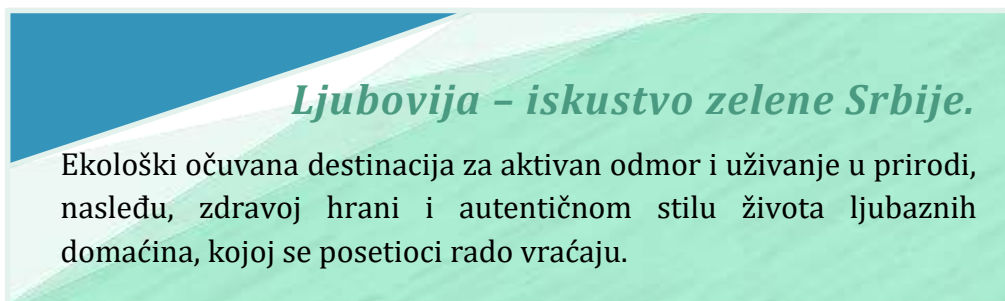
Izazov 5. Razvoj i upravljanje u turizmu

- Trenutni lokalni kapaciteti za razvoj i upravljanje u turizmu – uključivo ljudski, finansijski, tehnički i administrativni su ograničeni, pa je neophodno unapređenje istih kroz različita systemska rešenja (npr. sistematizacija i organizacija poslova u javnom sektoru, zapošljavanje novih stručnih kadrova i sl.), edukacije u različitim oblastima, a posebno bolju koordinaciju i operativno povezivanje različitih aktera.
- Udruživanje privatnih iznajmljivača i preduzetnika, kao i veća proaktivnost i učešće postojećih udruženja, može značajno doprineti razvoju i promociji turizma destinacije.
- Regionalna saradnja u okviru mikro-regiona Podrinje kroz formiranje regionalne turističke organizacije/organizacije za upravljanje destinacijom ili sl. tela, moguća je šansa za kompenzovanje različitih ograničenja i nedostataka, ali i uspešnije pozicioniranje Ljubovije na ciljnim turističkim tržištima u okviru makro-destinacije i posledično, pozitivnih efekata na performanse lokalnog sektora turizma.

2. GDE IDEMO?

2.1. VIZIJA LJUBOVIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

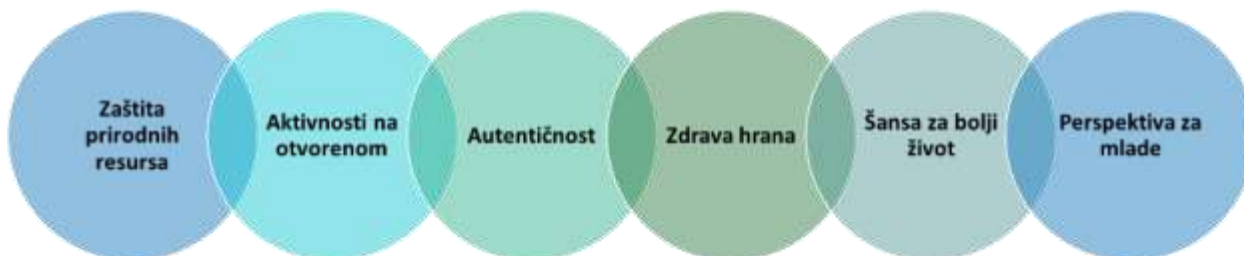
Vizija je slika budućnosti Ljubovije kao razvijene turističke destinacije, koja uzima u obzir identifikovane izazove, konkurentne prednosti i aktuelne trendove u turizmu.



Ključne vrednosti predstavljaju načine na koje ćemo da dostignemo formulisanu Viziju, a uzimaju u obzir principe održivog turizma koji pretpostavljaju:

- Da zajednica razvija turizam pod uslovima koji joj odgovaraju i koji ne utiču negativno na nju,
- Da turizam donosi društvenu i ekonomsku korist zajednici u smislu zapošljavanja, preduzetništva, plasmana lokalnih proizvoda i poslovnog povezivanja sa srodnim sektorima, aktivacije ruralnih sredina i angažovanja marginalizovanih grupa,
- Da se turizam razvija na osnovu održivog korišćenja resursa, smanjenja proizvodnje otpada i odgovornog korišćenja energije,
- Da turizam doprinosi očuvanju kulturno-istorijskog nasleđa, lokalne tradicije i identiteta zajednice,
- Da se turizam razvija holistički i planski, kroz saradnju različitih sektora i zainteresovanih strana.

Slika 28 Ključne vrednosti



2.2. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE

Cilj tržišnog pozicioniranja destinacije je da posetioци, turističke agencije i tur-operateri, kao i relevantne nacionalne institucije koje se bave unapređenjem i promocijom turizma u Srbiji, prepoznaju destinaciju kao jedinstvenu i drugačiju od ostalih konkurentnih destinacija u Srbiji (primarno su to lokalne destinacije na Drini iz Mačvanskog i Kolubarskog okruga, ali i druge koje definišu slične prirodne karakteristike poput destinacija u Podunavlju), pa i drugih sličnih destinacija u zemljama iz okruženja (Istok Republike Srpske, Sever Crne Gore, Podravina i Posavina u Hrvatskoj i Sloveniji, i dr.) .

Jedinstvene tržišne vrednosti destinacije

Jedinstvene tržišne vrednosti (*eng. Unique selling points*) predstavljaju prepoznatljive karakteristike destinacije, na osnovu kojih se definiše celokupan marketinški pristup prema ciljnim tržištima, a posebno razvoj turističkih proizvoda i promocija. Ove vrednosti razvijene su na osnovu konkurentnih prednosti i naznačene su u Viziji razvoja Ljubovije kao turističke destinacije:

- > **Očuvani prirodni resursi i biodiverzitet:** Drina, Bobija, Kanjon Trešnjice, Kanjon Tribuče, stanište beloglavog supa i plodište mladice, predstavljaju jedinstven skup raznolikih prirodnih resursa visoke ekološke vrednosti na relativno maloj teritoriji, koji uz prijatnu klimu i čist vazduh pozivaju na istraživanje, aktivan odmor i uživanje.
- > **Autentični ruralni pejzaži i aktivnosti:** očuvano narodno graditeljstvo i tradicionalni seoski ambijent uz različite etno-atrakcije, predstavljaju stil života Azbukovičana kroz vekove, uključujući tradicionalne aktivnosti vezane za gajenje različitih tradicionalnih poljoprivrednih kultura, jagnjadi, lov i ribolov, kao i proizvodnju tradicionalne, zdrave hrane i pića. Neposrednost, srdačnost i gostoprimstvo domaćina pozivaju na ponovni susret.
- > **Neispričane priče:** nasleđe od praistorije do danas, manastiri, tradicija (Azbukovačke igre, splavarenje, tradicija rudarstva...), narodna predanja, legende i običaji, svedoče o bogatom nasleđu Azbukovice kroz vreme.

Tip destinacije

Ljubovija se primarno predstavlja kao destinacija za kratak odmor (2-3 dana), uživanja, otkrivanja i iskustva prirode, nasleđa i života na selu. Sekundarno, Ljubovija se pozicionira i kao destinacija za dugoročniji boravak (5-7 dana) za pojedine ciljne grupe, koje prevashodno traže alternativu tokom letnjih meseci za boravak na moru. Kratak odmor može da se realizuje kao produženi vikend ili paket primarno u periodu proleće-jesen (maj-septembar), koji je obogaćen specifičnim sezonskim sadržajima (npr. manifestacije, aktivnosti u prirodi, aktivnosti na selu i sl.).

Ciljni segmenti

Ljubovija je strukturom svojih proizvoda usmerenа na različite ciljne grupe posetioца, koje dolaze iz različitih razloga i zahtevaju individualizovan tržišni i komunikacijski pristup. Identifikovane su dve glavne grupe posetioца Ljubovije:

- > Posetioci iz urbanih sredina, porodice s decom, grupe prijatelja, starije generacije..., koji traže predah od užurbanog stila života u gradu, vezu s prirodom i kulturno-verskim nasleđem, opuštanje
- > Istraživači/avanturisti, traže manje razvijene destinacije, aktivni u prirodi (sport i rekreacija), prilagodljivi, traže kontakt sa domaćinima, autentičnost i nova iskustva

Glavni motivi dolaska ovih ciljnih grupa su: oruženje i zabava (učesće na manifestacijama), otkrivanje i iskustvo prirode (sport i rekreacija), i mir i uživanje.

Ciljna tržišta

Ciljna tržišta Ljubovije kao turističke destinacije podeljena su u tri segmenta:

1. Primarna tržišta podrazumevaju domaće urbane centre iz kojih već sad u Ljuboviju dolazi najviše gostiju. Na njih treba da bude usmerena većina marketinških aktivnosti koje se planiraju i realizuju sa lokalnog nivoa.
2. Sekundarna tržišta predstavljaju ona iz kojih je dosad bilo posetioaca u skromnom obimu, ali koja imaju veliki potencijal. Ova podrazumevaju pre svega posetioce iz zemalja u okruženju (zemlje Balkana, a posebno Slovenija), kao i posetioce iz drugih evropskih zemalja. Njih će primarno privući želja za iskustvom netaknute prirode, kao i neotkrivenog autentičnog nasleđa. U ova tržišta spadaju posebno posetioci kojima su Srbija i Ljubovija relativno lako dostupni (blizina granice, avio prevoz, putna mreža). Manji deo marketinških aktivnosti (bar u inicijalnom periodu) treba da bude fokusiran na ova tržišta, a posebnu bi trebalo iskoristiti prednost za promociju koju predstavljaju Azbukovičani na privremenom radu u stranim zemljama. Takođe nastup i pozicioniranje Ljubovije na stranim tržištima bilo bi bitno olakšano kroz zajednički nastup mikro-regiona, odnosno destinacije Podrinje.
3. Tercijarna tržišta predstavljaju globalne niše, od kojih bi u slučaju Ljubovije mogle da budu zanimljive ciljne grupe zainteresovane za avanturizam i adrenalinske sportove, odnosno specijalne interese (npr. slobodno penjanje, lov i sl.). Marketinške aktivnosti za ova tržišta predstavljaju strogo fokusirane aktivnosti on-line marketinga, odnosno usmerene digitalne promocije.

Tabela 10 Ciljna tržišta destinacije

Primarna	Sekundarna	Tercijarna
Beograd	BiH (Banja Luka, Sarajevo)	Globalno tržište za specijalne ciljne grupe (avanturizam i adrenalinski sportovi, specijalni interesi)
Novi Sad	Slovenija (Ljubljana i svi veći gradovi)	
Kragujevac	Hrvatska (Slavonija)	
Kruševac	Austrija, Italija, Nemačka, Francuska	
Niš...	Holandija, Mađarska, Belgija...	

3. KAKO STIĆI?

3.1. STRATEŠKI MODEL

Strateški model se zasniva na identifikovanim konkurentnim prednostima Ljubovije, Viziji i ključnim vrednostima za njeno ostvarenje. Činjenica da je turizam u Ljuboviji u fazi ranog razvoja, predstavlja šansu za definisanje osnovnih principa koji će usmeravati sve dalje aktivnosti na sistematičan način:

- > Turizam je privredna grana sa važećim potencijalom i treba da se shvata kao prilika za bolji život stanovnika Ljubovije, posebno za mlade
- > Svi relevantni akteri iz javnog, privatnog i civilnog sektora učestvuju u razvoju i upravljanju turizmom, u uskoj saradnji i koordinaciji
- > Sve aktivnosti u turizmu baziraju se na održivosti, posebno u smislu zaštite biodiverziteta i održivog upravljanja prirodnim resursima, koji su glavna konkurentna prednost destinacije
- > Ljubovija je mesto koje nudi autentična iskustva sela, nasleđa i aktivnosti, a takođe raznolik, kvalitetan smeštaj i gastronomsku ponudu
- > Ljubovija se predstavlja na ciljnim tržištima na savremen i zanimljiv način, sa fokusom na domaće posetioce, ali i spremnost za probijanje na stranim tržištima

Razvijeni model određuje 3 strateška cilja i 5 prioriternih oblasti, koje su fokusirane na ključne izazove i tržišne i ekonomske trendove. U okviru svake pojedinačne prioriternne oblasti, dalje se definišu konkretne mere/aktivnosti koje su zasnovane na realnim mogućnostima i teže da na efikasan i pragmatičan način doprinesu realizaciji definisanih ciljeva.

Slika 29 Strateški razvojni model destinacije Ljubovija



3.2. STRATEŠKI CILJEVI RAZVOJA TURIZMA 2024. GODINE

Turizam još uvek ne predstavlja značajnu privrednu granu Ljubovije, ali je prepoznat kao sektor sa velikim potencijalom rasta i značajnim pozitivnim socio-ekonomskim uticajem na lokalnu zajednicu. U tom smislu su postavljena 3 strateška cilja razvoja destinacije:

Strateški cilj 1. Razviti Ljuboviju kao savremenu turističku destinaciju

Polazna osnova 2019.	Ljubovija nije razvijena do nivoa savremene turističke destinacije.
Očekivani rezultat 2024.	Ljubovija je uređena turistička destinacija, sa razvijenom održivom javnom komunalnom i turističkom infrastrukturom i očuvanom životnom sredinom.
Indikatori uticaja	- Kategorizacija Ljubovije kao turističkog mesta (<i>Izvor: Ministrastvo trgovine, turizma i telekomunikacija</i>)

Strateški cilj 2. Pozicionirati Ljuboviju kao turističku destinaciju na ciljnim tržištima

Polazna osnova 2019.	Ljubovija nije prepoznata kao atraktivna turistička destinacija.
Očekivani rezultat 2024.	Kao rezultat sistematičkih i savremenih marketinških aktivnosti, Ljubovija je prepoznata kao jedinstvena turistička destinacija od strane države/TOS-a, turističkih agencija i tur-operatora, kao i samih posetioca.
Indikatori uticaja	- Broj poseta sajtu i profilima na društvenim mrežama TO se povećao za min. 30% (<i>Izvor: Turistička organizacija opštine Ljubovija</i>)

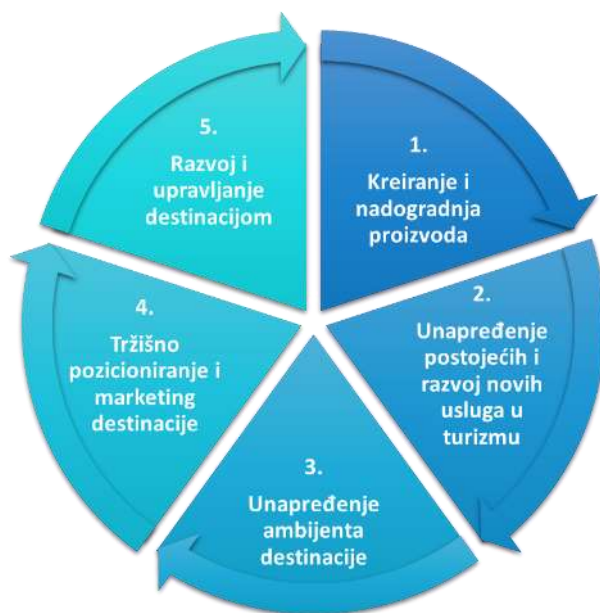
Strateški cilj 3. Povećati ukupne prihode i broj ljudi koji žive od turizma

Polazna osnova 2019.	Turizam u Ljuboviji ne donosi odgovarajuće prihode, niti koristi potencijale za zapošljavanje i druge socio-ekonomske koristi za zajednicu.
Očekivani rezultat 2024.	Sa boljom organizacijom i saradnjom relevantnih lokalnih aktera, razvijenim integrisanim turističkim proizvodima i paletom usluga koji odgovaraju potrebama i željama posetioca, Ljubovija ostvaruje bolje performanse od sektora turizma i nudi nova radna mesta.
Indikatori uticaja	- Broj dolazaka se povećao od 2.391 u 2017. godini na 3.000 u 2023. godini (godišnji proseak). (<i>Izvor: RZS, Statistički godišnjak Opštine i regioni u Srbiji, 2018</i>) - Broj noćenja se povećao sa 3.743 u 2017. godini na 5.000 u 2023. godini (<i>Izvor: RZS, Statistički godišnjak Opštine i regioni u Srbiji, 2018</i>) - Broj zaposlenih u sektoru usluga smeštaja i ishrane se povećao od 68 u 2017. na 120 u 2023. (<i>Izvor: RZS, Statistički godišnjak Opštine i regioni u Srbiji, 2018</i>)

3.3. PRIORITETNE OBLASTI

Prioritetne oblasti su definisane na osnovu identifikovanih ključnih izazova za razvoj turizma u Ljuboviji, a fokusiraju se na različite aspekte koji su neophodni za sveobuhvatan i uspešan razvoj turizma Ljubovije.

Slika 30 Prioritetne oblasti



Prioritetna oblast 1. Kreiranje i nadogradnja proizvoda

Turizam se kontinuirano menja i današnji trendovi se bitno razlikuju od onih u prošlosti: turisti su danas mobilniji i aktivniji, a putem Interneta dostupno im je puno više informacija na osnovu kojih biraju destinaciju koja će im pružiti autentična lokalna iskustva, za koja su spremni i da potroše više novca. Da bi destinacija privukla turiste, neohodno je da se kroz različite turističke proizvode direktno fokusira na želje i potrebe ciljnih segmenata, odnosno da u posetiocu probude emociju zbog koje će je on posetiti.

Integrirani turistički proizvod podrazumeva skup elemenata koji se posetiocu praktično nude u formi turističkog paketa ili programa: atrakcije, usluge (smeštaja, ishrane, vodiča, prevoza...), imidž/brend, cena i ljudski resursi. U skladu sa ovim elementima, mapirana je i analizirana aktuelna turistička ponuda, koja je poslužila kao osnov za strukturisanje portfolia turističkih proizvoda, poštujući usmerenje Vizije Ljubovije kao ekološke, zelene destinacije.

Portfolio ističe 3 noseća proizvoda: aktivni turizam, manifestacije i ruralni turizam, koji predstavljaju i glavne motive dolaska posetioca u Ljuboviju, a takođe i potporne proizvode: specijalne interese i kulturni/verski turizam, te gastronomiju koja podržava sve turističke proizvode. Istaknuti su i ključni segmenti svakog proizvoda koje je neophodno dalje unapređivati. Pored ovih, proizvodi koji imaju potencijal za razvoj, ali ujedno zahtevaju ozbiljnija ulaganja i planski i sistematičan napor svih relevantnih aktera u turizmu jesu: eko-turizam, kružne ture, tranzitni, edukativni i sportski turizam.

Od ovih turističkih proizvoda, eko-turizam predstavlja bez sumnje proizvod koji najbolje odgovara trenutnoj resursnoj bazi i doživljaju destinacije, a uzimajući u obzir aktuelne trendove u turizmu nosi i veliku tržišni potencijal. Međutim, eko-turizam, pored prirodnog nasleđa vrhunskog kvaliteta, podrazumeva i primenu principa ekoloških ili tzv. zelenih praksi u svim relevantnim oblastima: komunalna i turistička infrastruktura, izvori energije, usluge smeštaja, ishrane, prevoza, prilagođavanje pooprivrednih i industrijskih delatnosti i sl. Obzirom da je procenjeno da za takvo opredeljenje Ljubovija trenutno ne raspolaže sa odgovarajućim kapacitetima, eko-turizam ostaje kao ozbiljna perpektiva za budući razvoj, a njegovi osnovni principi su uzeti u obzir u dizajnu aktuelnog strateškog modela razvoja. Slična je situacija i sa tranzitnim turizmom: realno je očekivati da se trenutni promet turista u tranzitu (ne postoje preciznije procene broja, ali su najčešće u pitanju turisti iz Vojvodine i Bosne i Hercegovine na putu za Grnu Goru i Grčku) poveća, obzirom na očekivano otvaranje mosta Bratoljub, odnosno graničnog prelaza Srbija-Bosna i Hercegovina, kao i izgradnju tunela kroz Kadinjaču i Frušku Goru (trenutno u izradi planska dokumentacija, početak izgradnje je najavljen za 2020. godinu). Ipak, da bi se takvi turisti zadržali u Ljuboviji bar na ½ dana, neophodno im je obezbediti različite sadržaje (odmorišta, parkinzi za autobuse, restorani većeg kapaciteta, kratki obilasci ključnih atrakcija i sl.).

Slika 31 Portfolio turističkih proizvoda za destinaciju Ljubovija



Razvoj postojećih, kao i kreiranje novih turističkih proizvoda u konkretnom smislu realizuje se kroz sled nekoliko tipičnih koraka, a pojednostavljena metodologija prikazana je na sledećoj slici:

Slika 32 Shema koraka razvoja integrisanih proizvoda i prodajnih paketa koji iz njih proizlaze



Portfolio turističkih proizvoda predstavlja temeljni strateški koncept u okviru kojeg je neophodno realizovati različite prioritetne mere, odnosno ostvariti operativne ciljeve.

Mere Prioritetne oblasti 1:

- 1.1. Mapiranje i povezivanje elemenata ponude na nivou destinacije
- 1.2. Razvoj i nadogradnja elemenata koji nedostaju, kao i priča i iskustvenih sadržaja proizvoda
- 1.3. Osposobljavanje kadrova za marketing i dalji razvoj proizvoda

Operativni ciljevi za Prioritetnu oblast 1:

Kratkoročni (2021)	Prvi turistički proizvodi destinacije razvijeni i plasirani na tržište Indikator: min. 1 turistički proizvod organizovan i predstavljen kroz odgovarajuće pakete i programe na sajtu destinacije i drugim relevantnim sajtovima (Izvor: Turistička organizacija opštine Ljubovija)
Srednjeročni (2023)	Ljubovija postala prepoznata destinacija autentičnih iskustava Indikator: svi noseći proizvodi nadograđeni novim sadržajima i promovisani (Izvor: Turistička organizacija opštine Ljubovija)

Slika 33 Primer integrisanog turističkog proizvoda

ITP Povezani	Aktivni turizam Ruralni turizam/ Gastronomija		Ljubovija – Zdrava Zemlja Zelenika		
Generalni koncept	Ključne poruke na nivou destinacije: <ul style="list-style-type: none"> - Eko-avantura za sve uzraste - Oseti lepotu i moć prirode - Upoznajte Azbukovčane, lokalnu tradiciju i ukuse 		<ul style="list-style-type: none"> - Kombinacija raznolikih aktivnih iskustava i istraživanja prirodnih atrakcija - Intezivno provedeno vreme u različitim aktivnostima na otvorenom - Neposredan kontakt sa lokalnim domaćinima, vodičima i čuvarima nasleđa - Paketi se mogu prodavati i kroz ITP Ruralni turizam, ITP Gastronomija 		
Primer marketing alata	<ul style="list-style-type: none"> - Predstavljanje ITP sa segmentima na sajtu destinacije, Kratak video-klip - Studijska tura/poseta u destinaciji za domaće specijalizovane agencije, tur-operatore i novinare - Promocija ITP na sajmu u Beogradu i Novom Sadu, u narednom koraku na specijalizovanim inostranim sajmovima u Ljubljani (Natour Alpe-Adria, jan-feb), Austriji (Ferien – Messe Wien, Beč, jan), Italiji (Borsa Internazionale del Turismo, Milano, feb), - Prodaja tura u TO, prodaja/ dogovor sa turističkim agencijama 				
Primer prodajnog paketa	Seoska eko-avantura (1/2 dana) <ul style="list-style-type: none"> - Tradicionalna dobrodošlica na gazdinstvu - Vožnja bicikla po ruralnom okruženju - Otkrivanje autentičnog načina života Azbukovice - Piknik u šumi/na livadi sa farmerima/šumarima/pastirima - Suvenir: lokalni proizvodi, tradicionalna torbica 	Eko-avantura na reci (1 dan) <ul style="list-style-type: none"> - Piće dobrodošlice - Mali kurs pecanja na ušću Trešnjice u Drinu i upoznavanje sa mladicom - Riblji ručak/piknik u prirodi ili reviru - Spust Drinom/ronjenje ili Kanjoning na Trešnjici - Obilazak Etno-sela i večera - Suvenir: lokalni proizvodi, tradicionalna torbica 	Eko-avantura u planini (1 dan) <ul style="list-style-type: none"> - Piće dobrodošlice - Pešačenje do vrha Bobije - Piknik u šumi - Paraglajding ili brdski biciklizam ili slobodno penjanje na Sokolsko-Kalkanskoj steni ili posmatranje ptica u Kanjonu reke Trešnjice - Poseta selu i upoznavanje lokalne tradicije - Tradicionalna seoska večera sa domaćinima - Suvenir: lokalni proizvodi, tradicionalna torbica 	Eko-avantura vikend (3 dana) <ul style="list-style-type: none"> - <i>Dan 1:</i> susret sa domaćinima u petak poslepodne sa pićem dobrodošlice, upoznavanje, kratka šetnja do obližnjeg revira, gde se služi i prvi obrok – večera. - <i>Dan 2:</i> tradicionalni doručak, pešačenje do vrha Bobije, ručak/piknik u prirodi, obilazak Rezervata beloglavog supa, večera sa lokalnim muzičarima - <i>Dan 3:</i> tradicionalni doručak, mali kurs pecanja, riblji ručak/piknik u prirodi ili reviru, Spust Drinom/ronjenje - <i>Suvenir:</i> lokalni proizvodi, tradicionalna torbica 	
Cene po osobi	30 – 40 EUR po osobi	40 - 50 EUR	50 - 60 EUR	130 – 150 EUR	
Koncept	Standardizovani paket koji može da se realizuje u različitim varijacijama, sa drugim aktivnostima i akterima.				
Projekt: moguće teme	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikovanje pružaoca usluga - Osposobljavanje pružaoca usluga - Nabavka bicikla i piknik opreme - Uređenje prostora i registracija delatnosti na seoskom turističkom gazdinstvu - Uređenje biciklističkih staza i lokacije za piknik Unapređenje ponude lokalne hrane i pića i lokalnih suvenira 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikovanje pružaoca usluga - Osposobljavanje pružaoca usluga - Uređenje prilaza reci i lokacije za piknik/revira - Nabavka ribolovačke i opreme za splavarenje/kanjoning - Unapređenje ponude lokalne hrane i pića i lokalnih suvenira 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikovanje pružaoca usluga - Osposobljavanje pružaoca usluga - Uređenje staza, vidikovaca, odmorišta i lokacija za piknik - Nabavka opreme za paraglajding, posmatranje ptica i brdskih bicikala - Unapređenje ponude lokalne hrane i pića i lokalnih suvenira 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikovanje pružaoca usluga - Osposobljavanje pružaoca usluga - Unapređenje ponude lokalne hrane i pića i lokalnih suvenira - Uređenje staza, lokacija za piknik u prirodi, revira - Nabavka ribolovačke i opreme za splavarenje/kanjoning 	

Primer: ITP – paket/tura – marketing - projekt

Prioritetna oblast 2. Unapređenje postojećih i razvoj novih usluga u turizmu

Paralelno sa razvojem proizvoda neophodno je unapređivati kvalitet i sadržaj postojećih, kao i razvijati nove usluge koje će nadomestiti identifikovane nedostatke i unaprediti kvalitet pojedinačnih turističkih proizvoda. Usluge u turizmu podrazumevaju prevashodno usluge smeštaja i ugostiteljstva, ali takođe i one koji pružaju dodatne sadržaje: prevoz, vodička služba, animatori, receptivne i outdoor agencije i dr. U tom smislu, usluge predstavljaju primarni fokus razvoja preduzetništva u turizmu, odnosno perspektive za zapošljavanje lokalnog stanovništva, a posebno mladih.

U skladu sa identifikovanim izazovima u ovoj oblasti, definisane su i sledeće mere, tj. operativni ciljevi za ovu Prioritetnu oblast:

Mere Prioritetne oblasti 2:

- 2.1. Povećanje broja i unapređenje kvaliteta kategorizovanih smeštajnih objekata
- 2.2. Podsticanje preduzetništva u sektoru turizma i povezanim sektorima
- 2.3. Edukacija i umrežavanje pružaoca usluga u turizmu

Operativni ciljevi za Prioritetnu oblast 2:

Kratkoročni (2021)	Unapređene kvalitet i sadržaj postojećih usluga u sektoru turizma Indikator: Min. 4 postojeće usluge unapređene (Izvor: Turistička organizacija opštine Ljubovija)
Srednjeročni (2023)	Rast broja preduzetničkih inicijativa u turizmu Indikator: Min. 4 nove preduzetničke inicijative pružaju usluge u turizmu (Izvor: Turistička organizacija opštine Ljubovija)

Slika 34 Primer inovativnih usluga u turizmu



Izvor: www.tolj.rs, www.melbourneelectricbicycles.com, www.booking.com

Prioritetna oblast 3. Unapređenje ambijenta destinacije

Uporedo sa razvojem turističkih usluga i proizvoda, neophodna su infrastrukturna unapređenja u sam ambijent destinacije koja se prevashodno fokusiraju na razvoj skromne postojeće i izgradnju nove bazične turističke infrastrukture.¹⁰ Ova je u najvećem delu u nadležnosti lokalne samouprave, dok za razvoj iste postoji prostor i za javno-privatno partnerstvo ili čak privatne investicije (uz poštivanje unapred definisanih ograničenja i principa), koje bi značajno ubrzale neophodna unapređenja.

Pored klasične turističke infrastrukture, u okviru ovog Prioriteta neophodno je adresirati i javnu komunalnu i putnu infrastrukturu, koja direktno utiče na kvalitet turističke ponude na destinaciji: upravljanje otpadnim vodama i čvrstim otpadom, unapređenje prilaznih puteva do glavnih turističkih atrakcija/lokacija. Ova, kao i sve ostale oblasti, moraju uzeti u obzir principe odgovornog upravljanja životnom sredinom, odnosno zaštite prirodne resursne osnove kao najvećeg turističkog potencijala.

Za infrastrukturna ulaganja bilokog tipa, neophodno je ispuniti nekoliko ključnih preduslova: izrađena relevantna lokalna planska dokumentacija, izrađena projektno-tehnička dokumentacija, rešena imovinsko-pravna pitanja nad lokacijom/objektom koji je predmet investicije, pribavljene sve neophodne saglasnosti i dozvole od nadležnih organa i institucija. Ceo proces je neretko dug i zahtevan proporcionalno obimu/vrednosti projekta, zbog toga je ovakve projekte uglavnom neophodno blagovremeno planirati i pripremati, kako bi bili spremni za prilike za njihovo potencijalno finansiranje.

Mere Prioritetne oblasti 3:

- 3.1. Unapređenje javne komunalne i lokalne putne infrastrukture
- 3.2. Unapređenje neophodne turističke infrastrukture
- 3.3. Obežbeđivanje preduslova za investicione projekte
- 3.4. Promocija investicija i privlačenje investitora u zapuštene turističke objekte i lokacije
- 3.5. Odgovorno upravljanje životnom sredinom

Operativni ciljevi za Prioritetnu oblast 3:

Kratkoročni (2021)	Ključni investicioni projekti razvijeni do nivoa spremnosti za finansiranje
	Indikator: min. 3 značajna infrastrukturna projekta pripremljena (<i>Opština Ljubovija</i>)
Srednjeročni (2023)	Uspostavljena bazična javna turistička infrastruktura

¹⁰ Turistička infrastruktura jesu objekti za informisanje, predah, snabdevanje, rekreaciju, edukaciju i zabavu turista (kupališta i plaže, tematski i zabavni parkovi, turistički informativni centri, centri za prihvatanje turista i posetilaca, odmorišta pored puteva, objekti nautičkog turizma, tenis tereni, otvoreni i zatvoreni objekti sportske rekreacije, male veštačke akumulacije sa kupalištem, bazeni za kupanje, velnes objekti, zabavno-rekreativne staze i putevi (trim staze, staze zdravlja, vidikovci, panoramski putevi, biciklističke staze, pešačke staze...), uređene obale reka i jezera, objekti za posmatranje prirodnih retkosti, objekti za predah i kraće zadržavanje turista, objekti za avanturističke aktivnosti i drugo. (Izvor: Zakon o turizmu, Član 3)

	<p>Indikatori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekonstruisano/uređeno min. 10 km lokalnih pristupnih puteva do atrakcija i turističkih lokacija (<i>Opština Ljubovija</i>) - Uređeno/izgrađeno min. 20 km novih turističkih staza (<i>Turistička organizacija opštine Ljubovija</i>) - Uređene min. 3 nove turističke lokacije (<i>Turistička organizacija opštine Ljubovija</i>) - Uspostavljena jedinstvena signalizacija i sistem informisanja posetioca na celoj teritoriji destinacije (<i>Turistička organizacija Ljubovija</i>)
	<p>Uspostavljen sistem održivog upravljanja životnom sredinom</p>
	<p>Indikator: Unapređeno upravljanje otpadnim vodama i čvrstim komunalnim otpadom na teritoriji cele destinacije (<i>Opština Ljubovija</i>)</p> <p>Indikator: Plansko uređenje i zaštita reka i planine Bobija</p>

Slika 35 Primer savremene turističke infrastrukture



Izvor: www.tnp.si, www.discoverdenbighshire.wales, www.dezeen.com, www.soca-valley.si

Prioritetna oblast 4. Tržišno pozicioniranje i marketing destinacije

Za efikasno tržišno pozicioniranje Ljubovije kao turističke destinacije, neophodno je stručno i profesionalno pozabaviti se njenim imidžem, odnosno brendom – identitetom i ključnim vrednostima po kojima destinacija želi da bude prepoznata na ciljnim tržištima i atraktivna ciljnim grupama posetioca. Jedinstveni brend mora da reflektuje u ovom dokumentu postavljenu Viziju, poziciju i portfolio proizvoda destinacije, a predstavlja temelj za sve promotivne alate i marketinške aktivnosti.

Kroz sprovedene analize i mapiranje turističkih proizvoda identifikovano je niz elemenata/simbola pogodnih za dalju marketinšku obradu (formulisanje ključnih poruka, predstavljanje top atrakcija i aktivnosti i dr.), počev od imena destinacije (Azbukovica), pa do „krivotorbića“, beloglavog supa, mladice, očuvanih prirodnih resursa i dr.

Plan marketinga destinacije definiše jedinstveni način njenog plasmana i promocije na tržištu, koji će kroz marketing mix biti adaptirani za efikasno obraćanje pojedinačnim ciljnim segmentima posetioca direktno i putem posrednika.

Slika 36 Primer inovativnog koncepta brendiranja



Izvor: www.justestonishing.atavist.com/estonia-nation-branding (autor: Peter Kentie)

Mere Prioritetne oblasti 4:

- 4.1. Brendiranje i marketing Ljubovije kao destinacije
- 4.2. Unapređenje postojećih i razvoj novih alata i aktivnosti promocije i komunikacije
- 4.3. Unapređenje saradnje sa TOS-om, agencijama i drugim organizacijama koje dovode turiste

Operativni ciljevi za Prioritetnu oblast 4:

Kratkoročni (2021)	Razvoj preduslova za efikasno tržišno pozicioniranje destinacije Indikator: Razvijen brend destinacije, plan marketinga i komunikacije (<i>Turistička organizacija opštine Ljubovija</i>)
Srednjeročni (2023)	Unapređenje prepoznatljivosti destinacije Indikator: Broj posetioca Internet strana destinacije (<i>Turistička organizacija opštine Ljubovija</i>)

Prioritetna oblast 5. Razvoj i upravljanje destinacijom

Kontinuirani razvoj i prilagođavanje zahtevima turista, kao i sistematično i organizovano upravljanje predstavljaju važne faktore održivosti i uspešnosti jedne turističke destinacije. Ključ dobrog upravljanja je u izbalansiranom uvažavanju zahteva turista, ali i lokalnog stanovništva, privrede i životne sredine. Bez obzira koji koncept upravljanja je odabran kao najpogodniji i najefikasniji za konkretnu destinaciju, neophodna je kontinuirana saradnja između javnog, privatnog i civilnog sektora, kako u evaluaciji učinjenog i planiranju budućih razvojnih aktivnosti, tako i donošenju odluka od važnosti za lokalni sektor turizma.

Ključni akteri koji su nosioci procesa razvoja turizma i upravljanja destinacijom jesu lokalna samouprava i lokalna turistička organizacija, koji u saradnji sa ostalim akterima iz javnog sektora realizuju veliki broj aktivnosti. Pored postojećih udruženja i klubova, moguće je udruživanje privatnih iznajmljivača koji bi na taj način imali jedinstven glas u svim procesima. U ove procese neophodno je uključiti i relevantna nacionalna tela, kao i turističke agencije i tur-operatere. Poseban segment od koristi za planiranje daljeg razvoja turizma, ali i upravljanje destinacijom predstavljaju istraživanje i redovno praćenje kretanja i zadovoljstva turista. Kroz ove aktivnosti dobijamo povratnu informaciju od samih posetioca destinacije, odnosno koristan smerokaz za dalje aktivnosti. Kad su u pitanju turistički proizvodi, korisno bi bilo formirati radne grupe (3-5 lica) koje bi se kontinuirano bavili razvojem i unapređenjem pojedinačnog proizvoda.

Regionalna saradnja sa drugim destinacijama u neposrednom okruženju može da predstavlja šansu u smislu kompenzovanja određenih kapaciteta i nastupa posebno na stranim tržištima kao makro-destinacije.

Mere Prioritetne oblasti 5:

- 5.1. Unapređenje kapaciteta ključnih aktera za razvoj i upravljanje
- 5.2. Unapređenje koordinacije i saradnje na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou
- 5.3. Istraživanje i praćenje

Operativni ciljevi za Prioritetnu oblast 5:

Kratkoročni (2021)	Unapređenje kapaciteta Indikator: Unapređeni kadrovski kapaciteti, interne procedure, ...
Srednjeročni (2023)	Efikasnije upravljanje destinacijom Indikator: Unapređena saradnja i koordinacija između sektora i na različitim nivoima

3.4. AKCIONI PLAN

Akcioni plan prema Prioritetnim oblastima za pojedinačne predložene Mere prikazuje indikativne projekte i aktivnosti koje su definisali učesnici na radionicama u toku procesa strateškog planiranja. Indikativni vremenski period za sprovođenje pojedinačne mere odnosno njen terminski prioritet je prikazan u bojama.

Legenda:

Visoki prioritet, 2020-2022	Srednji prioritet, 2021 - 2024	Nizak prioritet, 2023-2024
-----------------------------	--------------------------------	----------------------------

Praktično sve Prioritetne oblasti i pojedinačne Mere su međusobno povezane i jedna dopunjuje drugu, zbog toga je potrebno da se pojedinačne aktivnosti koordiniraju i prate. Važno je koliko je moguće pratiti logičan sled i uslovljenost pojedinih projekata i aktivnosti, kako bi konačni rezultati bili maksimalno efektivni, npr. da bi na profesionalna i savremen način inovirali Internet strane destinacije, neophodno je da se prethodno tome osmisli brend destinacije kao i konkretni turistički proizvodi, a takođe da se sve naredne promotivne aktivnosti definišu i osmišljavaju prateći jedinstveni marketinški koncept.

Prioritetna oblast 1. Kreiranje i nadogradnja proizvoda				
Mera	Projekat/aktivnost	Nosilac	Procenjena vrednost/EUR	Nivo prioriteta/Rok
1.1. Mapiranje i povezivanje elemenata ponude na nivou destinacije	1. Formiranje radnih grupa za pojedinačne turističke proizvode 2. Mapiranje i analiza postojeće ponude i usluga, analiza konkurencije 3. Izrada koncepta i plana razvoja pojedinačnih turističkih proizvoda	TO, Radne grupe za pojedinačne proizvode	10.000	Visoki prioritet, 2020-2022
1.2. Razvoj i nadogradnja elemenata koji nedostaju, kao i priča i iskustvenih sadržaja proizvoda	1. Identifikacija gastronomskog nasleđa i autentičnih lokalnih proizvoda 2. Unapređenje programa postojećih manifestacija Drinske regate i Gastro-festival 3. Istraživanje lokalnog tradicijskog nasleđa 4. Razvoj paketa jednodnevne posete i kratkog odmora za različite turističke proizvode koji su spremni za tržište 5. Priprema projektnih ideja za razvoj turističkih proizvoda/paketa	TO, Radne grupe za pojedinačne proizvode	50.000	Visoki prioritet, 2020-2022
1.3. Osposobljavanje kadrova za marketing i dalji razvoj proizvoda	1. Podizanje kapaciteta (edukacije, studijske posete i dr.) glavnih nosioca pojedinačnih turističkih proizvoda i TO za upravljanje posetama, razvoj inovativnih proizvoda/paketa i marketing	TO, Radne grupe za pojedinačne proizvode	50.000	Srednji prioritet, 2021-2024
Prioritetna oblast 2. Unapređenje postojećih i razvoj novih usluga u turizmu				
Mera	Projekat/aktivnost	Nosilac	Procenjena vrednost/EUR	Nivo prioriteta/Rok
2.1. Povećanje broja i unapređenje kvaliteta kategorizovanih smeštajnih objekata	1. Podsticanje povećanja broja i kvaliteta privatnih smeštajnih kapaciteta (grant-shema, subvencije i sl.) 2. Stručna pomoć kod kategorizacije 3. Izgradnja auto-kampa sa pratećim sadržajima	Opština Ljubovija, TO Ljubovija	600.000	Visoki prioritet, 2020-2022
2.2. Podsticanje preduzetništva u sektoru turizma i povezanim sektorima	1. Promocija identifikovanih nedostajućih usluga i podizanje svesti stanovništva o perspektivnim preduzetničkim inicijativama u sektoru turizma 2. Podsticanje novih preduzetničkih inicijativa -	Opština Ljubovija, TO Ljubovija	250.000	Srednji prioritet, 2021-2024

	inovativnih usluga u okviru turističkih proizvoda (grant-shema, subvencije, stipendije i sl.)			
2.3. Edukacija i umrežavanje pružaoca usluga u turizmu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edukacija pružaoca usluga smeštaja i ishrane 2. Edukacije za početnike u poslovanju 3. Obuke za skipere, planinare, spasioce, ronioce i sl. 4. Obuka za licencirane turističke vodiče 	TO Ljubovija, Srednja škola „Vuk Karadžić“	50.000	Visoki prioritet, 2020-2022
Prioritetna oblast 3. Unapređenje ambijenta destinacije				
Mera	Projekat/aktivnost	Nosilac	Procenjena vrednost/EUR	Nivo prioriteta/Rok
3.1. Unapređenje javne komunalne i lokalne putne infrastrukture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unapređenje postojeće putne mreže do turističkih odredišta i javnih parkirališta 2. Izgradnja komunalne infrastrukture pored reke Drine 3. Izrada studije izvodljivosti i izgradnja PPOV 	Opština Ljubovija	4.000.000	Srednji prioritet, 2021-2024
3.2. Unapređenje neophodne turističke infrastrukture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izrada sveobuhvatne standardizovane turističke signalizacije 2. Izgradnja gradske plaže 3. Izgradnja bazične nautičke infrastrukture (pristani, privezišta, skladišta za opremu i sl.) 4. Izgradnja otvorenog bazena 5. Uređenje i obeležavanje pešačkih i biciklističkih staza (uz Drinu, na Bobiji, kanjon reka Kozlovac i Tribuća, do atrakcija, ruralne sredine...) 6. Rekonstrukcija i dogradnja sportskog kompleksa 7. Izgradnja atraktivnog prostora urbanog sadržaja na mestu stare škole 8. Rekonstrukcija i prenamena stare škole na brdu u zavičajni muzej/multifunkcionalni kulturni objekat 9. Adaptacija postojećeg objekta na Bobiji (KP 1358 KO Tornik) u planinarski dom 10. Izgradnja Via ferrata na Kalkanskoj steni kod Soko-grada i nabavka veštačke stene za slobodno penjanje 11. Uređenje infrastrukture za posetioce i 	Opština Ljubovija, TO Ljubovija, upravljači/vlasnici lokaliteta	2.500.000	Srednji prioritet, 2021-2024

	interpretacije na postojećim atrakcijama (turističke info-table, info-centar, vizitorski centar i sl.)			
3.3. Obežjeđivanje preduslova za investicione projekte	1. Izrada planske dokumentacije za turističke zone po prioritetima 2. Izrada planske dokumentacije za turističko-rekreativnu zonu "Motel"	Opština Ljubovija	50.000	Visoki prioritet, 2020-2022
3.4. Promocija investicija i privlačenje investitora u zapuštene turističke objekte i lokacije	1. Mapiranje objekata i lokacija sa investicionim potencijalom u sektoru turizma 2. Promocija kroz sastanke, prezentacije i sl. sa potencijalnim investitorima/donatorima	Opština Ljubovija, TO Ljubovija	/	Srednji prioritet, 2021-2024
3.5. Odgovorno upravljanje životnom sredinom	1. Edukacija o zelenim praksama u oblasti usluga i proizvodnje (ugostiteljstvo i turizam, poljoprivreda i dr.) 2. Unapređenje zaštite i kvaliteta prirodnih atrakcija i biodiverziteta	Opština Ljubovija, TO Ljubovija, Upravljači	500.000	Visoki prioritet, 2020-2022
Prioritetna oblast 4. Tržišno pozicioniranje i marketing destinacije				
Mera	Projekat/aktivnost	Nosilac	Procenjena vrednost/EUR	Nivo prioriteta/Rok
4.1. Brendiranje i marketing Ljubovije kao destinacije	1. Razvoj brend identiteta Ljubovije 2. Izrada marketing plana za destinaciju i turističke proizvode 3. Izrada plana komunikacije za destinaciju i turističke proizvode	TO Ljubovija	30.000	Visoki prioritet, 2020-2022
4.2. Unapređenje postojećih i razvoj novih alata i aktivnosti promocije i komunikacije	1. Inoviranje sajta i profila na društvenim mrežama destinacije 2. Formiranje foto-baze 3. Izrada ključnih komunikacionih alata na srpskom i stranim jezicima (sajt, imidž brošura, brošura proizvoda, tematske mape, video-klipovi i sl.) 4. Predstavljanje na relevantnim sajmovima u zemlji i inostranstvu, prezentacije, mediji i dr.	TO Ljubovija	100.000	Visoki prioritet, 2020-2022
4.3. Unapređenje saradnje sa TOS-om, agencijama i drugim	1. Prezentacije, sastanci, studijske posete destinaciji sa ciljem unapređenja komunikacije sa relevantnim akterima na nacionalnom i internacionalnom nivou	TO Ljubovija, Opština Ljubovija	80.000	Srednji prioritet, 2021-2024

organizacijama koje dovode turiste				
Prioritetna oblast 5. Razvoj i upravljanje destinacijom				
Mera	Projekat/aktivnost	Nosilac	Procenjena vrednost/EUR	Nivo prioriteta/Rok
5.1. Unapređenje kapaciteta ključnih aktera za razvoj i upravljanje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osnivanje sektora za javno zelenilo u okviru JP 2. Unapređenje rada komunalnih službi i inspeksijskih organa 3. Unapređenje rada TOLJ povećanjem broja i stručnosti zaposlenih 4. Uvođenje turističke inspekcije u opštinsku upravu 	Opština Ljubovija	50.000	Srednji prioritet, 2021-2024
5.2. Unapređenje koordinacije i saradnje na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formiranje udruženja privatnih iznajmljivača 2. Međuopštinsko povezivanje u cilju stvaranja regionalne ponude (RTO Podrinje) 	TO Ljubovija, Opština Ljubovija, ključni akteri	30.000	Srednji prioritet, 2021-2024
5.3. Istraživanje i praćenje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uspostavljanje sistema redovnog efikasnog praćenja turističkih kretanja, potrošnje, trendova... 2. Razvoj sistema redovnog istraživanja potreba i zadovoljstva posetioca 	TO Ljubovija	5.000	Visoki prioritet, 2020-2022

3.5. LJUDSKI RESURSI

Promene koje ova Strategija predlaže zavise od velikog broja faktora, a jedan od ključnih su ljudski resursi – njihova raspoloživost, kompetencije i motivisanost. Ovaj dokument će direktno realizovati postojeći kadrovi u Turističkoj organizaciji i Opštinskoj upravi Ljubovija, kao i svi ključni akteri na lokalnom nivou iz privatnog i civilnog sektora. Ipak, predložene aktivnosti i turistički trendovi zahtevaju kontinuirano unapređenje kapaciteta svih relevantnih aktera već sad, a takođe naznačuju potrebu za budućim preduzetnicima i zaposlenima u sektoru smeštaja i ugostiteljstva, ali i digitalnog marketinga, turističkom vođenju, prevozu i drugim neophodnim uslugama. U ovom smislu, neophodna je bliska saradnja sa Srednjom školom, koja već sad školuje kadrove u oblasti ugostiteljstva i ekonomije, kako bi se osmislili i realizovali individualizovani programi koji će odgovoriti na potrebe lokalne turističke privrede.

Definisane Mere i aktivnosti/projekti u okviru pojedinih Prioritetnih oblasti već naznačavaju potrebe za sticanjem određenih znanja i veština, a u celini su neophodni u sledećim oblastima:

Tip organizacije/profil	Oblasti kompetencija
Turistička organizacija	Trendovi u turizmu, Investicije u turizmu, Istraživanje i planiranje, Upravljanje destinacijom, Marketing destinacije, Brend menadžment, Digitalni marketing & prodaja, Komunikacijske veštine, Strani jezici, Menadžment događaja
Opštinska uprava	Inspekcijski nadzor u turizmu, Investicije u turizmu, Istraživanje i planiranje, Zelene prakse
Turistički i specijalni vodiči	Licence, Komunikacione veštine, Strani jezici, Poznavanje destinacije, Specijalne veštine
Kuvari	Novi trendovi, Tradicionalna gastronomija i lokalne namirnice, Priprema dijetetskih jela i specijalnih menija
Konobari	Komunikacijske i jezičke veštine, Poznavanje lokalne hrane i pića, Trendovi u gastronomiji, Poznavanje destinacije
Repcioneri	Komunikacijske i jezičke veštine, Poznavanje destinacije
Seoska domaćinstva	Komunikacijske i jezičke veštine, Poznavanje lokalne hrane i vina, Lokalna tradicija redizajnirana za nove korisnike, Trendovi u turizmu i gastronomiji, Uređenje i standardi objekta, Poznavanje destinacije, Zelene prakse
Menadžeri/vlasnici/preduzetnici	Trendovi u turizmu, Upravljanje objektom, Investicije u turizmu, Komunikacijske i jezičke veštine, Poznavanje destinacije, Zelene prakse

4. KAKO PRATITI I VREDNOVATI?

4.1. NAČIN SPROVOĐENJA, PRAĆENJA I IZMENE STRATEGIJE

Ovu Strategiju sprovode svi akteri u turizmu opštine Ljubovija, a pre svega: Lokalna samouprava sa Kancelarijom za LER i drugim relevantnim sektorima i službama, Turistička organizacija, nosioci turističkih usluga i smeštajnih kapaciteta, nevladine organizacije i udruženja (udruženja žena i poljoprivrednika, sportska udruženja i klubovi...), upravljači turističke infrastrukture i prirodnih atrakcija i druge zainteresovane strane.

Koordinaciju i praćenje sprovođenja Strategije vrši Turistička organizacija Ljubovija u tesnoj saradnji sa Lokalnom samoupravom. Strategija predstavlja osnov za izradu godišnjeg plana rada i programa Turističke organizacije, kao i plana rada i programa Opštinske uprave i drugih predstavnika javnog sektora na lokalnom nivou. Na ovaj način biće moguće na godišnjem nivou ocenjivati ključne elemente uspešne realizacije Strategije, i to:

1. Postizanje ciljeva i indikatora,
2. Upravljanje rizicima
3. Predlog izmena nakon prve 2 godine implementacije Strategije, odnosno prelazne evaluacije

Za prelaznu i finalnu evaluaciju učinaka Strategije, pored interne ocene, korisno bi bilo angažovati i eksternog evaluatora.

4.2. RIZICI I MERE UBLAŽAVANJA

Turizam u Ljuboviji je u inicijalnoj fazi razvoja, što predstavlja izuzetnu šansu, ali i donosi niz rizika. Na neke od njih nije moguće uticati, a oni na koje jeste to moguće su identifikovani u narednoj tabeli. Predložene su takođe i moguće mere ublažavanja, kako bi se rizici potpuno otklonili ili minimalizovao njihov uticaj na realizaciju Strategije.

Pojedinačni faktori rizika ocenjeni su u zavisnosti od verovatnoće njihovog pojavljivanja i uticaja, na osnovu sledeće metodologije:

- Procena verovatnoće (PV) u rasponu od 1 (najniža) do 5 (najviša)
- Procena uticaja (PU) u rasponu od 1 (najniža) do 5 (najviša)
- Ukupna procena rizika: $UPR = PV \times PU$

Tabela 11 Analiza rizika sprovođenja Strategije razvoja turizma sa merama ublažavanja

Rizik	Mere ublažavanja	VD	PD	UOT
RIZIK 1: Svi relevantni lokalni akteri još ne razumeju potencijal razvoja turizma u kontekstu njegovih socio-ekonomskih	<ul style="list-style-type: none">> Individualni sastanci sa ključnim partnerima> Dodatne obuke aktera> Podrška i predstavljanje pozitivnih elemenata od strane privrednika i destinacijskih lidera> Zajednička studijska poseta primerima dobre	3	5	15

efekata	prakse > Kontinuirana promocija koristi od turizma			
RIZIK 2: Pad interesa postojećih aktera u destinaciji, ukoliko se Strategija ne bude aktivno implementirala	<ul style="list-style-type: none"> > Početni dogovor oko zajedničke implementacije, jasna raspodela zaduženja i odgovornosti > Formiranje radnih grupa za pojedinačne turističke proizvode > Priprema min. 1 projekta za redovni godišnji poziv Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija > Uključivanje podsticaja za preduzetništvo i usluge u turizmu u relevantne programe lokalne samouprave (npr. Program za razvoj poljoprivrede i ruralni razvoj) 	3	5	15
RIZIK 3: Nastavak aktuelnih shvatanja lokalnih aktera koja se nedovoljno fokusiraju na potrebe, iskustva i lokalnu potrošnju posetioca/turista i razvoj turizma	<ul style="list-style-type: none"> > Uticaj na promenu razumevanja kod lokalnih političara i drugih ključnih aktera kroz predstavljanje dobrih praksi i konkretnih očekivanih rezultata > Uvođenje turističkih sadržaja i aktivnosti u godišnje planove rada turističke organizacije i lokalne samouprave > Postepeno prestrukturiranje programa delatnosti turističkih organizacija 	3	4	12
RIZIK 4: Nastavak zaostajanja u znanju, inovativnosti, digitalizaciji i kompetentnosti ključnih kadrova u turizmu u poređenju sa konkurentim destinacijama u Srbiji	<ul style="list-style-type: none"> > Različiti oblici podizanja kapaciteta ključnih kadrova (obuke, mentorstva, prakse i dr.) > Zapošljavanje ili prakse novih mladih kadrova sa znanjem stranih jezika i poznavanjem turističkih trendova na perspektivnim tržištima > Obilazak sajmovima i konkurentnih destinacija 	2	4	8
RIZIK 5: Manjak javnih i privatnih finansijskih sredstava za ulaganja u turizam	<ul style="list-style-type: none"> > Projekti za korišćenje nacionalnih budžetskih sredstava u skladu sa Zakonom o turizmu > Korišćenje fondova EU i drugih donatora za potrebe realizacije ove strategije > Podrška privatnom sektoru za korišćenje IPA fondova i povoljnih kredita > Mere za povećanje prihoda od boravišne takse 	3	5	15
RIZIK 6: Nekontrolisane, stihijske i nepromišljene investicije u turističku infrastrukturu i ugostiteljstvo/smeštajne objekte	<ul style="list-style-type: none"> > Saradnja svih relevantnih službi i aktera kod investicija > Uzimanje u obzir preporuka Strategije > Prostorno planiranje na osnovu potreba turista i aktera u turizmu > Briga za kvalitet i održivost najvažnijih turističkih lokaliteta i atrakcija koja odgovara potrebama posetilaca 	3	4	12
RIZIK 7: Nastavak neodgovornog ponašanja	> Kontinuirana edukacija i podizanje svesti kod lokalnog stanovništva o ekološki odgovornim	3	4	12

prema životnoj sredini i ključnim prirodnim atrakcijama	praksama i poslovanju > Unapređenje saradnje sa upravljačima prirodnih dobara > Različite stimulativne mere za uvođenje zelenih praksi u sektoru turizma (korišćenje obnovljivih izvora energije, recikliranje i sl.)			
RIZIK 8: Investicije u nove pogone/objekte koji imaju negativni uticaj na životnu sredinu	> Definisane uslova i kriterijuma izgradnje i poslovanja kroz planska dokumenta > Zagovaranje kod relevantnih nacionalnih tela i organa > Izrada Studija uticaja na životnu sredinu	2	5	10
UKUPNA PROCENA RIZIKA (0-200 bodova)		<i>srednja</i>		99

IZVORI I LITERATURA

- Strategija razvoja turizma Republike Srbije 2016-2025.
- Strategija za upravljanje vodama na teritoriji Republike Srbije do 2034. godine
- Master plan održivog razvoja ruralnog turizma u Srbiji 2011-2020
- Master plan hidroenergetskog potencijala Ljubovije, 2009.
- Studija o održivom korišćenju i zaštiti prirodnih resursa u prekograničnom regionu Srbija – Bosna i Hercegovina
- Strategija lokalnog održivog razvoja opštine Ljubovija 2013-2022.
- Lokalni plan upravljanja otpadom 2013-2023.
- Lokalni akcioni plan za biodiverzitet opštine Ljubovija 2013-2018.
- Plan generalne regulacije naseljenog mesta Ljubovija
- Plan detaljne regulacije mini hidroelektrane „Garevina-Gradina“ na reci Ljubovići
- Nacrt Plana detaljne regulacije Turističko-rekreativni kompleks „Motel“
- Plan upravljanja specijalnim rezervatom prirode „Klisura reke Trešnjice“ 2016-2025
- Prostorni plan opštine Ljubovija
- Izveštaji o dosad realizovanim projektima iz oblasti turizma
- Regionalni prostorni plan Kolubarskog i Mačvanskog okruga
- Program razvoja Podrinja, Ministarstvo privrede RS i Predstavništvo Republike Srpske, 2015
- Atlas turističkih potencijala zaštićenih područja Srbije, UNDP i Globalni fond za životnu sredinu, 2012
- Statistički godišnjaci Republičkog zavoda za statistiku
- Katalog seoskih domaćinstava, Turistička organizacija Srbije 2017
- Kategorisani objekti 2019, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija
- Agencija za privredne registre Republike Srbije (www.apr.gov.rs)
- Zavod za zaštitu prirode Srbije (www.zzps.rs)
- Republički zavod za zaštitu spomenika kulture (www.heritage.gov.rs)
- Zavod za zaštitu spomenika kulture Valjevo (www.vaza.co.rs)
- E-kultura – Baza podataka kulture Srbije (www.e-kultura.net)

- Zvanična internet prezentacija Opštine Ljubovija (www.ljubovija.rs)
- Turistička organizacija Opštine Ljubovija (www.turistickaorganizacijaljubovija.rs)

PRILOZI

- Ispitivanje stavova posetioca: Anketni listić (srp, eng) i sumirani rezultati
- Održane radionice: Prezentacije, Liste prisutnih, Pozivnice, Agende, fotografije
- Sumirani rezultati javnih konsultacija