



СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ТУРИЗМА ГРАДА ТРЕБИЊА 2020 – 2030.

Финална верзија

25. маја 2020.



Horwath HTL™

Hotel, Tourism and Leisure

Увод

У Загребу, 25. маја 2020.

Поштовани,

Захваљујемо на указаном повјерењу и додијељеном пројекту израде „Стратегије развоја туризма Града Требиња 2020.–2030.“. Стогодишње искуство Horwath HTL-а у сектору хотелијерства, туризма и у индустрији слободног времена, те стотине сличних реализованих пројеката у Хрватској и регији и глобално представљају јединствену снагу наше компаније и стручног тима. И овом пројекту приступили смо вођени жељом да у завршници представимо, не само документ, него оперативно усмјерен инструмент управљања туристичким развојем Требиња, а све утемељено на високо инклузивном процесу планирања и укључености учесника у развоју туризма на овој дестинацији како из приватног, тако и из јавног сектора.

Овај пројекат реализован је кроз процес комбиновања канцеларијског и теренског рада у којем је стручни тим Horwath HTL-а обавио обухватан теренски обилазак одабраних тачака туристичког интереса, одрадио личне и телефонске интервјуе с кључним учесницима, провео процес анализе тренутног стања на темељу секундарних података као и учешћа у процесу стратешког планирања Требиња као туристичке дестинације кроз интерактивну радионицу.

Овим путем захваљујемо свим представницима приватног и јавног сектора Требиња на подршци и сарадњи у реализацији овог стратешког документа.

У наставку достављамо финалну верзију 1. и 2. извјештаја који заједнички чине коначни документ “Стратегија развоја туризма Града Требиња 2020 – 2030.”.



Синиша Топаловић, ISHC

Партнер

Садржај

1. Задаци и процедуре	4
2. Ситуацијска и тржишна анализа	7
2.1. Општа и економска ситуација	8
2.2. Туристичко тржиште	16
2.3. Туристичка организација Требиње	33
2.4. Маркетинг	36
2.5. Туристички ланац вриједности	45
2.6. Мапирање учесника	56
2.7. SWOT анализа	60
2.8. Стратешки закључци	64
3. Стратешки оквир	67
3.1. Стратешки контекст и упоришта развоја туризма	68
3.2. Туристичка визија, мисија и позиционирање	72
3.3. Туристички производи и туристичке искуствене зоне	77
3.4. Циљеви раста	88

Садржај

4. Оперативне стратегије развоја	97
4.1. Инвестициона стратегија	100
4.2. Стратегија подизања конкурентности	117
4.3. Стратегија унапређења ДМО-а	142
4.4. Стратешки маркетиншки план	152
4.5. Потпорни фактори развоја туризма	170
5. Акциони план	172
6. Прилози	182



1. Задаци и процедуре

Задаци

У првој цјелини дефинисани су задаци и процедуре овог пројекта, док је у другој цјелини Извјештаја одрађена ситуацијска и тржишна анализа која укључује сљедеће компоненте: анализа опште и економске ситуације, анализа туристичког тржишта, анализа буџета и активности туристичке организације, анализа туристичког ланца вриједности, идентификација и мапирање интереса заинтересованих страна кроз процес интервјуисања и SWOT анализа.

Пратећи детаљну анализу стања, трећа цјелина документа дефинише стратешки оквир развоја туризма Требиња који обухвата сљедеће цјелине: стратешки контекст развоја, стратешка упоришта развоја, визију туризма, мисију и туристичко позиционирање Требиња, елаборацију три примарна и четири секундарна туристичка производа, дефиницију туристичких искуствених зона на темељу туристичких производа Требиња, те квантитативне и квалитативне циљеве туристичког раста.

У четвртој цјелини документа дефинисане су 4 оперативне стратегије развоја туризма Требиња на темељу претходно дефинисаних кључних мјера развоја док су идентификоване потпорне развојне иницијативе углавном обрађене засебно. Оперативне стратегије развоја су сљедеће:

1) *Инвестициона стратегија*

Инвестициона стратегија фокусирана је на конкретне (енг. „hard“) туристичке пројекте који имају потенцијал да буду предмет понуде на домаћем и међународном тржишту. Дефинисано је укупно 11 развојних иницијатива, од чега 6 примарних и 5 секундарних.

2) *Стратегија подизања конкурентности*

Стратегијом подизања конкурентности идентификоване су кључне иницијативе које имају за циљ подизање опште конкурентности туристичке понуде и искустава дестинације те су више усмјерени на „меке“ (енг. *soft*) иницијативе без значајних улагања у инфраструктуру, барем у првим корацима имплементације.

3) *Стратегија унапређења ДМО-а (енг. DMO-Destination Marketing Organization)*

Стратегијом унапређења ДМО-а у Требињу предложена је нова организациона структура ТО Требиње, те су дефинисане развојне иницијативе које спадају у домен дестинацијског управљања, те су као такве примарна одговорност реконструисане туристичке организације.

4) *Стратешки маркетиншки план*

Стратешким маркетиншким планом постављени су маркетиншки циљеви, дефинисана тржишта, сегменти, производи и маркетиншке тактике по сваком од заданих тржишта потражње. Такође, дефинисане су и смјернице туристичког маркетинга.

Акциони план је пета цјелина документа у којој се дефинише трајање појединих активности те идентификују одговорна тијела за провођење, а служи за праћење реализације и имплементације стратегија.

Процедуре

У процесу састављања првог извјештаја, односно, анализе стања, проведене су сљедеће процедуре:

- Прикупљање секундарних података потребних за ситуациону и тржишну анализу путем захтјева за подацима достављених наручитељу;
- Физички обилазак града Требиња и околине (природни ресурси и атракције, културно-историјска баштина и атракције и др.);
- Теренски обилазак Требиња у раздобљу од 15. до 18. јануара током којег су обављени лични разговори са 28 локалних заинтересованих страна, укључујући јавни и приватни сектор. Такође, обављени су и телефонски интервјуи те редовне координације с клијентом;
- Секундарно истраживање свих достављених и доступних података везаних за ситуациону и тржишну анализу, укључујући и сљедеће изворе: rzs.rs.ba, oalley.com, dzs.hr, monstat.org, statistika.ba, stat.gov.rs, airport-dubrovnik.hr, montenegroairports.com, saraievo-airport.ba, worldweatheronline.com, dinarskogorje.com, UNWTO, gotrebinje.com, друштвене мреже ТО Требиње и др.
- Анализа туристичког ланца вриједности на темељу теренских посјета атракцијама одабраним у сарадњи са клијентом.

У процесу израде другог извјештаја проведене су сљедеће процедуре:

- Интерактивна стратешка радионица с учесницима из приватног и јавног сектора туризма Требиња;
- Прикупљање секундарних података везаних уз постојеће пројекте и иницијативе идентификоване током фазе израде Извјештаја 1;
- Личне и телефонске координације с клијентом и одабраним учесницима;
- Секундарно истраживање и ревизија доступних база података UNWTO, *Hospitality Inside*, као и богате интерне базе Horwath HTL Заргеб, других канцеларија Horwath HTL, те бројних других извора;
- Секундарно истраживање и ревизија доступних публикација за потребе дефинисања профила туристичких производа;
- Секундарно истраживање упоредивих пројеката и иницијатива ради дефинисања оквирних буџета за инвестирање.

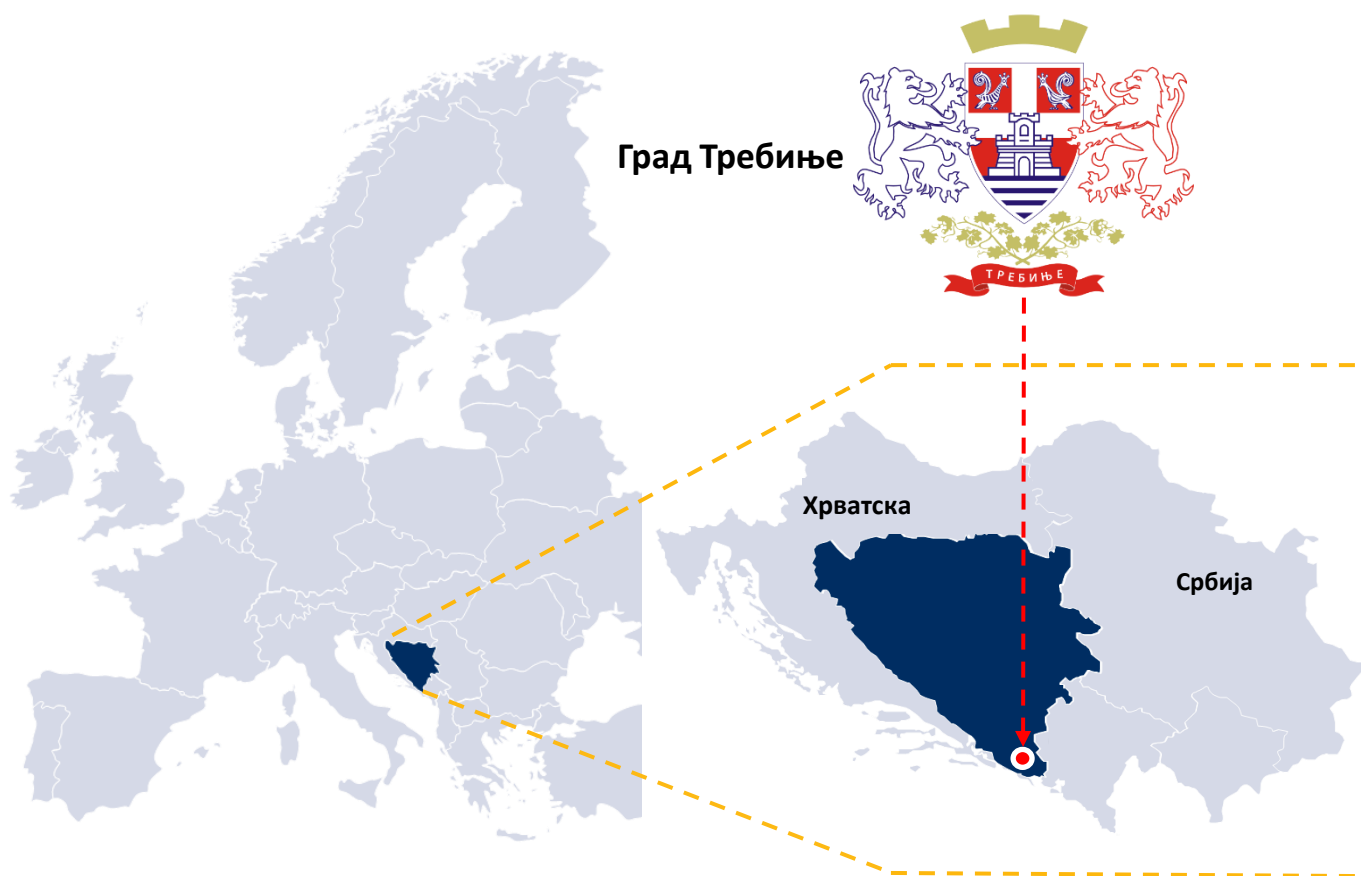


2. Ситуациона и тржишна анализа

2.1. ОПШТА И ЕКОНОМСКА СИТУАЦИЈА

Требиње се налази у изузетно повољном геостратешком положају, што је једна од кључних конкурентских предности дестинације

Геостратешки положај Требиња



Град Требиње дио је Републике Српске, уз Федерацију БиХ једног од ентитета Босне и Херцеговине.

Требиње се налази на тремеђи БиХ, Хрватске и Црне Горе, те у близини признатих туристичких одређишта – Мостара, Дубровника и Херцег Новог, те Боке которске. Такође, подручјем Требиња пролази битна цеста која спаја Београд с хрватским и црногорским приморјем.

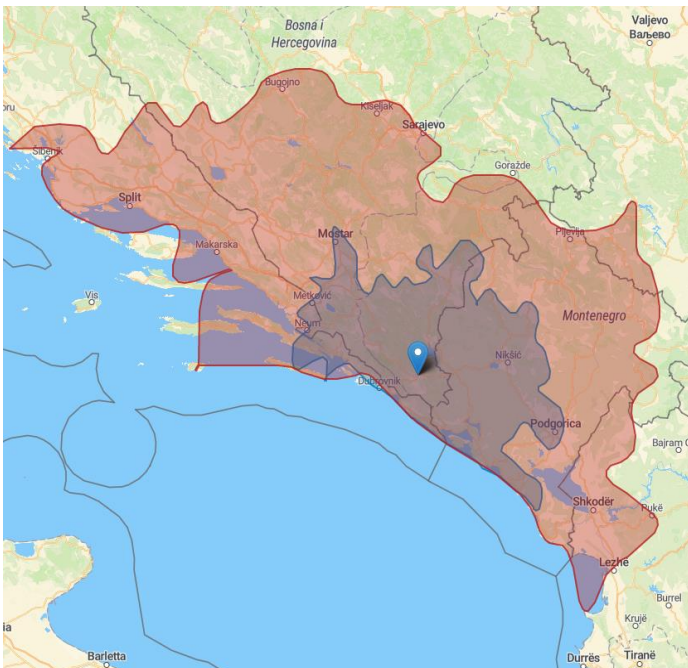
На темељу наведеног, могуће је закључити како се Требиње налази на изузетно повољној геостратешкој позицији, што је и једна од кључних конкурентских предности подручја те, уз атрактивне туристичке потенцијале, један од главних темеља досадашњег развоја туризма на подручју града и околине.

Град Требиње има површину од укупно 904 км² те с укупно 28.334 становника у 2018. години биљежи просјечну густину насељености од 31 становника по км² што је знатно мање у поређењу с просјечном густином насељености Републике Српске (46 ст/км²).

С обзиром на број становника у околини и спољних посјетилаца који пристижу у регију, Требиње има потенцијал за привлачење више гостију

Изабрани градови и дестинације регије

Град	Популација	Град	Доласци 2018.
Сарајево	275.524	Сарајево	573.227
Мостар	60.195	Мостар	1.050.000
Сплит	170.419	Сплит	859.224
Дубровник	44.376	Дубровачко-неретванска жупанија	2.063.973
Подгорица	150.977	Подгорица	169.890
Херцег Нови	11.059	Херцег Нови	313.985
Будва	150.977	Будва	891.226
Никшић	56.970	Макарска	244.248
Београд	1.659.440	Котор	139.573
Бања Лука	138.963		
Укупно	2.718.900	Укупно	6.305.346



2 САТА

4 САТА



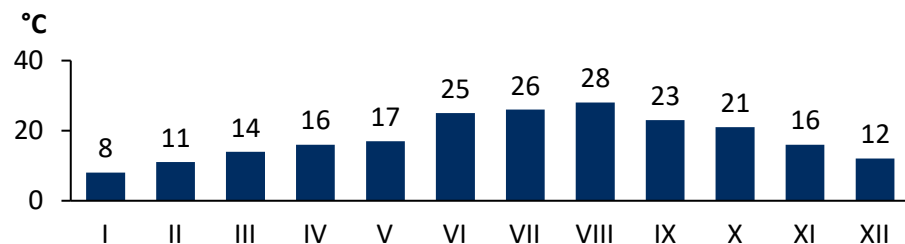
Дубровник
2.896.227
путника
**Подгорица &
ТИВАТ**
2.454.524
путника
Сарајево
1.143.680
путника

Укупно
6.494.431
путника

Укупан број становника 10 градова који су укључени у анализу износи 2,7 милиона. Од 10 градова 8 се налази на удаљености до 4 сата вожње, док је Београд у анализу укључен на темељу информација с терена које истичу важност тог тржишта за укупан туристички промет Требиња. С друге стране, у анализу броја долазака укључене су дестинације које се налазе на удаљености до 4 сата вожње. У том контексту истичу се Дубровачко-неретванска жупанија и Мостар који самостално биљеже више од 3 милиона долазака годишње. Укупан број долазака у наведеним градовима прелази 6,3 милиона долазака. Укупан број путника који је забиљежен у оближњим аеродромима у Дубровнику, Црној Гори и Сарајеву износи 6.494.431 од чега на Дубровник отпада готово 45% свих кретања путника. С обзиром на број долазака, закључак је како Требиње још увијек не користи потенцијал тржишта потражње који се налази у регији.

Требиње има погодну климу с великим бројем сунчаних дана за развој туристичких активности током цијеле године

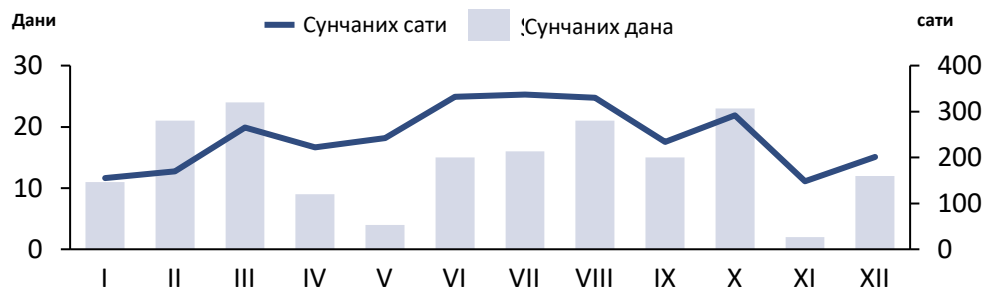
Просјечне мјесечне температуре ваздуха (°C) у 2019.



Просјечна количина падавина и кишних дана у 2019.



Број сунчаних сати и дана по мјесецима 2019.



Извор: worldweatheronline.com, gotrebinje.com, Horwath HTL, 2020.

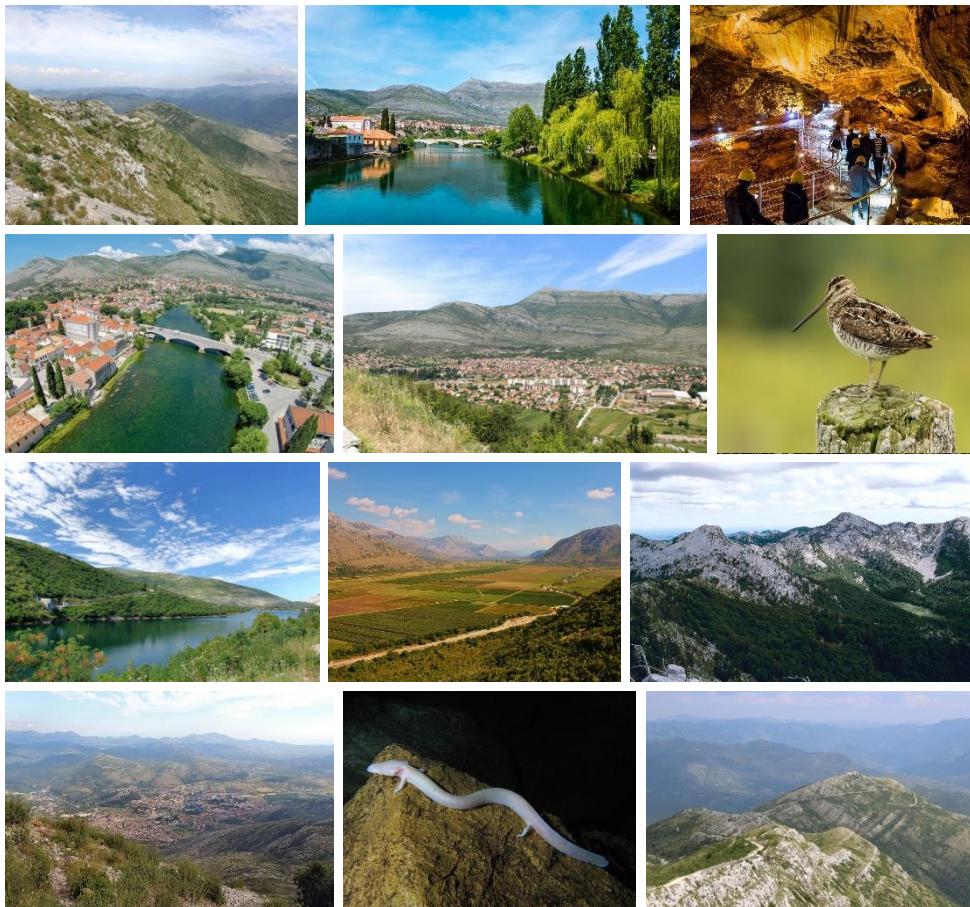
Клима у Требињу је медитеранска с дугим, топлим љетима и релативно кратким, благим зимама што град сврстава међу најтоплије у Босни и Херцеговини. Просјечна годишња температура ваздуха износи 18,1°C с највишом просјечном температуром забиљеженом у августу (28°C). Мјесец с најнижом температуром ваздуха је јануар у којем је 2019. године забиљежена просјечна температура од 8°C. Из прегледа просјечне мјесечне температуре ваздуха у Требињу, могуће је закључити како је јесен топлија од прољећа, што указује на одличне услове за продужење туристичке сезоне.

Просјечна количина падавина у 2019. години износила је 165,2 милиметра с највећим бројем падавина забиљеженим у новембру (580 мм), а најмањим у августу (14 мм). Просјечан број кишних дана по мјесецима износио је 15,5, с највећим бројем кишних дана забиљежених у новембру (28), а најмањим у октобру и фебруару (7). Иако је у љетним мјесецима број кишних дана релативно висок (просјек износи 13,5 дана), треба истакнути како су то углавном пљускови пошто су просјечне падавине у том раздобљу врло ниске (просјек износи 60 мм).

Укупан број сунчаних сати 2019. године износио је 3.172 док је укупан број сунчаних дана износио 187. Највећи број сунчаних сати забиљежен је у љетним мјесецима, у раздобљу од јуна до августа, док је најмањи број забиљежен у новембру. Највећи број сунчаних дана забиљежен је у марту (24), а најмањи у новембру (2). Изузетно повољан број сунчаних дана у раздобљу од јануара до марта указује на могућности развоја туристичких активности и у том дијелу године

Рељефне карактеристике Требиња посједују снажну атрактивну ресурсну основу за планирање даљег туристичког развоја дестинације

Рељефне карактеристике Требиња



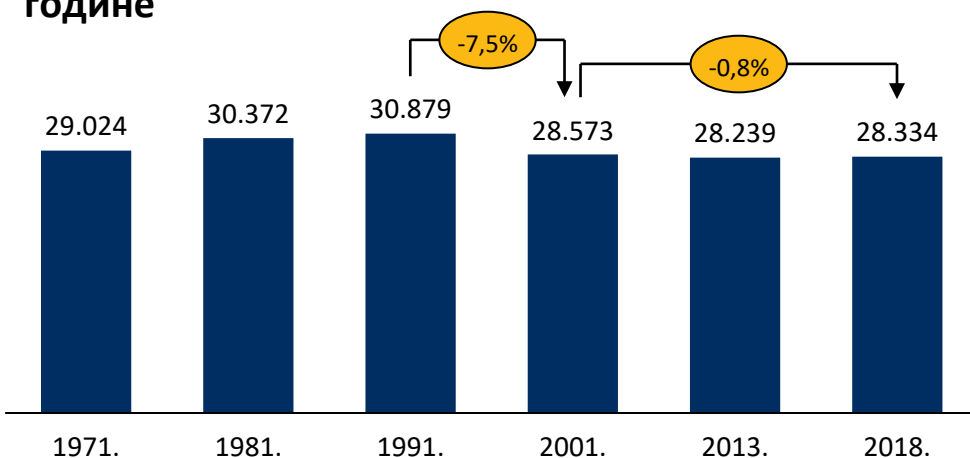
Град Требиње смјештен је у подножју планине Леотар те је окружен планинама с једне стране и крашким пољима с друге стране. Специфичност неких од брда која се налазе у околини Требиња је што се на њима налазе аустроугарске тврђаве што може допринијети интересу туриста у случају њиховог активирања и боље туристичке валоризације. Такође, њихова ресурсна основа погодна је за развој различитих облика активног туризма.

Средиштем града пролази ријека Требишњица која представља атрактиван туристички ресурс и потенцијал за туристичку валоризацију. Осим тога, богат ријечни фонд, који укључује рибе попут пастрмке, шарана, стругача, деверике, сома, привлачи и многе риболовце. На самој ријеци изграђено је неколико брана чиме су створена акумулацијска језера попут Билећког и Требињског језера која, такође, имају одређену атракцијску основу.

У оквиру ове дестинације налазе се два највећа поља, Требињско и Попово поље, која се углавном користе за узгој пољопривредних култура. У сјеверозападном дијелу поља налази се и пећина Вјетреница која је површином највећа и најпознатија пећина у Босни и Херцеговини, а уједно и заштићени споменик природе. Посебност пећине додатно наглашава и ријетка врста човјечија рибица за чију комерцијализацију постоји и специјална осматрачница, јединствена у свијету. Остали низијски предјели погодни су за развој ловног туризма пошто је на овој дестинацији присутан богат животињски фонд. На ловишту површине 92.000 хектара тако су присутне разне животиње попут срна, зечева, дивљих свиња, јаребица, лисица, али и шумске шљуке.

Број становника у Требињу је стабилан од 2001. године, док је готово половина становника старија од 45 година

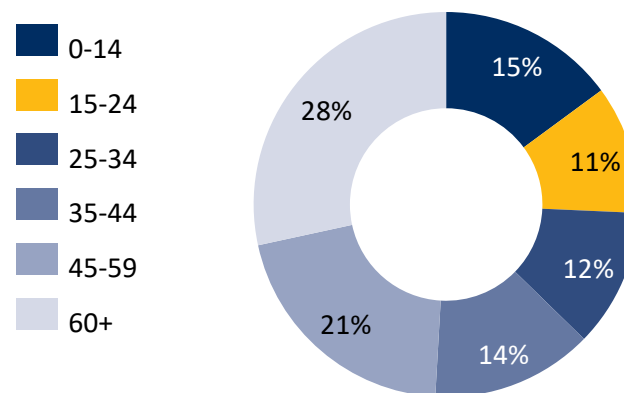
Број становника Требиња од 1971. до 2018. године



Укупан број становника Требиња 2018. године износио је 28.334 те је у раздобљу од 2001. године број становника релативно стабилан, уз смањење од 0,8%. У односу на 1971. годину када је број становника износио 29.024, број становника града Требиња у 2018. години смањио се за 2,4%. Највећи број становника забиљежен је 1991. године када је у Требињу становало 30.879 људи. Године 2001. забиљежен је највећи пад броја становника од свих посматраних десетогодишњих раздобља (7,5%) те је у тој години укупан број становника износио 28.573. С обзиром на стабилну демографску структуру у посљедњој деценији и примјетно благо повећање у посљедњих 5 година, Требиње показује позитиван демографски тренд и добру основу за даљи туристички развој.

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

Старосна структура становништва Требиња 2013. године



Према задњим доступним подацима о старосној структури становништва Требиња из 2013. године, удио становништва старијег од 60 година с 28% преовладава у старосној структури. Када се додају двије најстарије групе према овој методологији (старији од 45 година), анализа показује како готово половина становништва припада зрелој и старијој доби. Најмлађа старосна група, до 14 година, заузима већи удио од старосне групе старијих тинејџера и студената (од 15 до 24 године), што указује на чињеницу како млади становници Требиња као дестинацију високог образовања бирају друге градове (према информацијама са терена, у највећој мјери Београд и Нови Сад). У складу са наведеним, могуће је закључити како старосна структура у дугом року може негативно утицати на развој туризма, али и других дјелатности на подручју Требиња.

Енергетски сектор, трговина и прерађивачка индустрија производе највише прихода те запошљавају највише становника Требиња

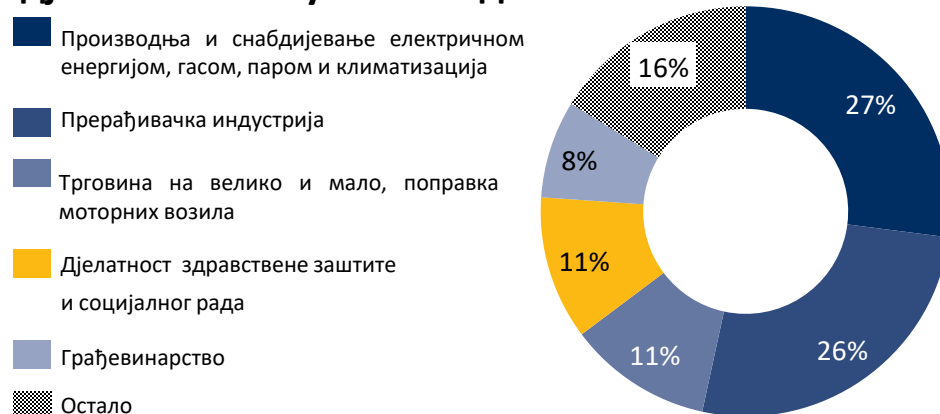
Структура привредних дјелатности у Требињу према приходима у 2018. години



Највећи дио прихода од привредних дјелатности Требиња отпада на производњу и снабдијевање електричном енергијом, гасом, паром и на климатизацију, укупно 64% или приближно 579 милиона КМ. С удјелом од 13% или 116,8 милиона КМ, трговина на велико и мало, поправка моторних возила заузима друго мјесто према структури укупних прихода, а слиједи прерађивачка индустрија с удјелом од 12% или 108,8 милиона КМ. Међу 5 најважнијих привредних дјелатности још спадају грађевинарство, те здравствена заштита и социјални рад с удјелима од 6%, односно 2%. Дјелатност пружања смјештаја, припреме хране, хотелијерство и угоститељство заузимају тек 1% укупних прихода Требиња што указује на тренутно ниску развијеност

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

Структура запослених у Требињу према дјелатностима у 2018. години



те дјелатности. За разлику од анализе прихода, анализа структуре запослених према дјелатностима показује већи ниво уједначености с удјелима првих 5 дјелатности од 8% до 27%. Највећи број запослених забиљежен је у дјелатности производње и снабдијевања електричном енергијом, гасом, паром и климатизација, свеукупно 1.383 људи. На другом мјесту је прерађивачка индустрија која је 2018. године у Требињу запошљавала 1.349 људи. Трговина на мало и велико, поправка моторних возила те дјелатност здравствене заштите и социјалног рада биљеже готово једнак број запослених (581 и 580) и уддио од 11%. На дјелатност пружања смјештаја, припреме хране, хотелијерство и угоститељство отпада релативно мален уддио, од 3,6% или 182 запослених*.

Више од половине укупних прихода Требиња остварује МХ "ЕРС" - МП а.д. док у сегменту смјештаја „Леотар” д.о.о. биљежи 21,3% прихода

Водећа предузећа Требиња према приходима у 2018. години (КМ)

Назив предузећа	Број запослених	Годишњи приход	Удио*
МХ "ЕРС" МП а.д. Требиње	215	477.861.513	52.4%
„Swislion“ д.о.о Требиње	425	72.065.956	7.9%
Мјешовити холдинг "ЕРС" - МП а.д. ЗП "Хидроелектране на Требишњици" а.д. Требиње	745	69.875.729	7.7%
RDT SWISSLION д.о.о. Требиње	122	45.432.672	5.0%
Мјешовити холдинг "ЕРС" - МП а.д. Требиње - ЗП "Електро-Херцеговина" а.д. Требиње	379	31.058.638	3.4%

Од водећих 5 предузећа у Требињу, 3 спадају у дјелатност производње и снабдијевања електричном енергијом, гасом, паром и климатизације (МХ "ЕРС" МП а.д. Требиње и оба мјешовита холдинга) с укупним удјелом прихода од 63,5%. Преостала два предузећа дио су једне компаније, али су им дјелатности различите па је тако «Swislion» д.о.о. регистрован за бављење прерађивачком индустријом и биљежи готово 8% од укупних прихода док се RDT «Swislion» д.о.о. Требиње бави дјелатношћу трговине на велико и мало, поправком возила и учествује с 5% прихода у укупној расподјели. Од првих 20 предузећа тек једно биљежи приходе од бављења туристичким дјелатностима и то с удјелом од занемаривих 0,5%.

Водећа предузећа у области смјештаја у Требињу према приходима у 2018. години (КМ)

Назив предузећа	Број запослених	Годишњи приход	Удио*
"Леотар" д.о.о.	25	1.073.158	21,3%
Спа и хотел „Студенац“ д.о.о.	22	867.821	17,2%
«Герман Инвест» д.о.о.	19	640.552	12,7%
"БОКУ Инвест" д.о.о.	28	563.508	11,2%
„Медитерана" д.о.о.	8	542.552	10,7%

Укупан приход од дјелатности пружања смјештаја, припреме хране, хотелијерства и угоститељства 2018. године у Требињу износио је 5.050.109 КМ што представља 0,6% укупних прихода од свих привредних дјелатности Требиња. Од 17 предузећа достављених од стране клијента, предузеће које је забиљежило највиши приход у 2018. години је «Леотар» д.о.о с 1,1 милиона КМ или 21,3% удјела у укупним приходима. Првих 5 предузећа у области смјештаја производи 73% прихода те области. Укупан број запослених у области смјештаја износи 136, а наведених 17 предузећа запошљава у просјеку 8 радника. «БОКУ Инвест» д.о.о. има највећи број запослених (28).

2.2. ТУРИСТИЧКО ТРЖИШТЕ

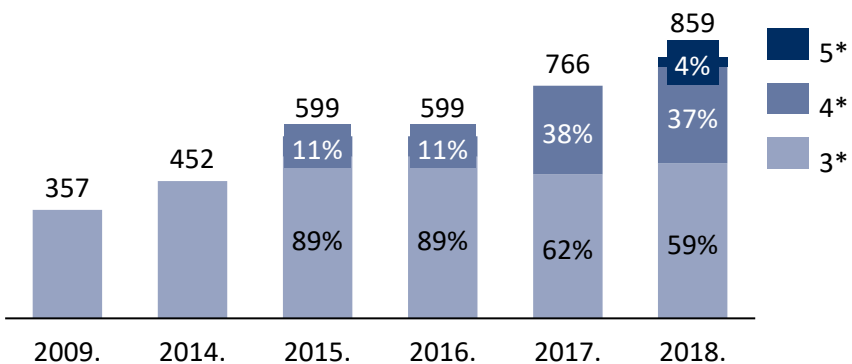
С обзиром да значајан дио приватног смјештаја у Требињу није дио службене статистике, хотелски смјештај доминира смјештајном структуром

Структура смјештајних капацитета у Требињу од 2009. до 2018. године



Укупан смјештајни капацитет у Требињу, према службеним подацима Туристичке организације (у даљем тексту ТО), 2018. износио је 1.753 кревета. У поређењу с 2009. годином, видљив је готово четвороструки пораст капацитета, односно, годишња стопа раста од 32%. Наведено упућује на закључак како је посљедњих десетак година туризам у Требињу прихваћен као атрактивна дјелатност за локално становништво и друге улагаче у смјештајне капацитете. Прије даљих закључака о смјештајним капацитетима потребно је напоменути како, према налазима с терена, службени подаци знатно одступају од реалног стања на терену те да је капацитет приватног смјештаја значајно већи.

Категоризација хотелских капацитета у Требињу од 2009. до 2018. године



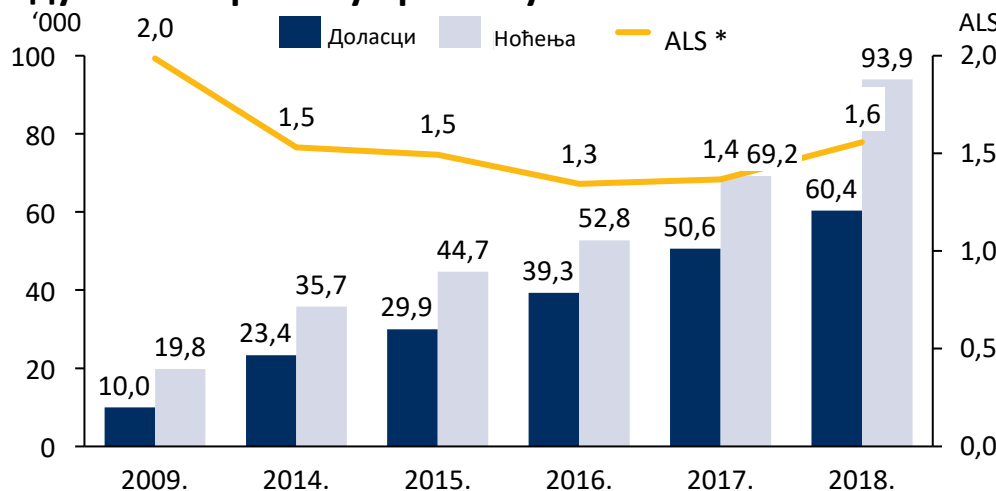
У том контексту, према службеним подацима је могуће закључити како хотелски смјештај доминира смјештајном понудом с готово двије трећине од укупно пријављених смјештајних капацитета, док је сљедећа по удјелу категорија смјештаја „остало” с 22% капацитета. Приватни смјештај је тек у 2018. години, након промјене модела праћења од стране ТО Требиње, порастао на укупно 202 кревета, што чини 12% укупног смјештајног капацитета према службеној статистици.

У 2009. години сви хотелски капацитети били су категорисани с 3 звјездице, док је кроз десетогодишње раздобље видљива диверзификација и унапређење квалитета капацитета с обзиром на растући удио хотелског капацитета категорисаног с 4 и 5 звјездица.

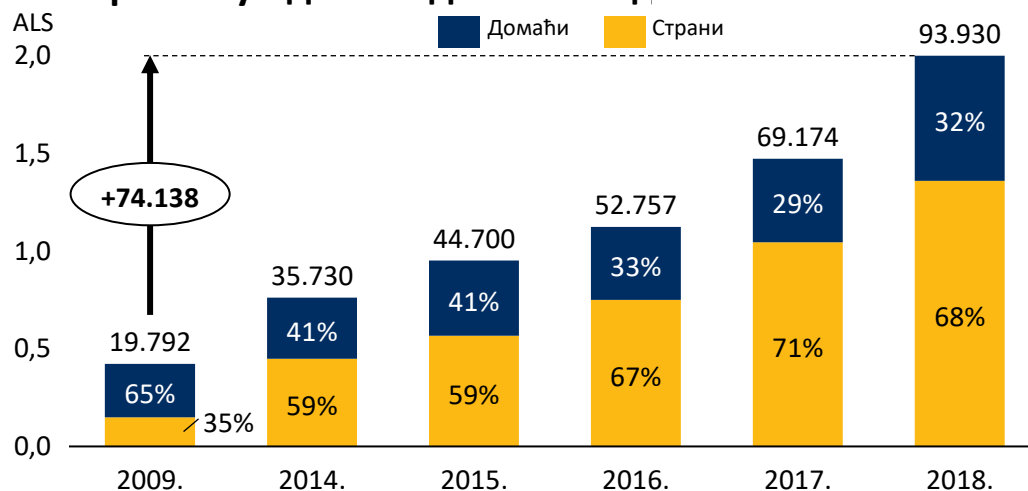
Без обзира на недостатке у службеној статистици, могуће је закључити како смјештајни капацитети у Требињу биљеже снажну стопу раста, међутим, још увијек је највећи дио смјештаја средњег нивоа квалитета.

Туристичка потражња у Требињу расла је брже од понуде, под снажним утицајем страних гостију те уз скраћивање просјечне дужине боравка

Број долазака, ноћења (у хиљадама) и просјечна дужина боравка у Требињу



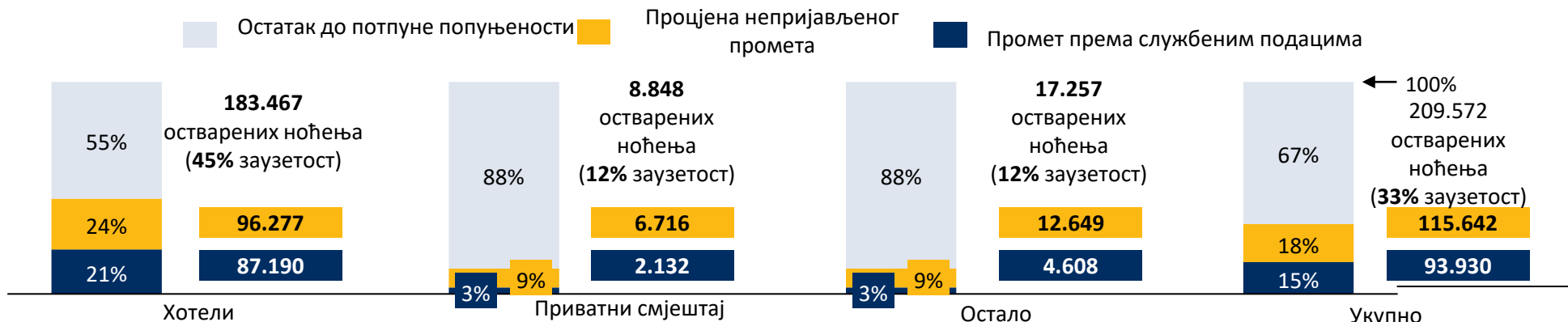
Однос ноћења страних и домаћих гостију у Требињу од 2009. до 2018. године



У Требињу је у 2018. години, према доступним подацима и службеној статистици, забиљежено укупно 60.356 долазака и 93.930 ноћења. У поређењу с 2009. годином доласци су расли 6 пута, а ноћења 4,5 пута. Потражња је забиљежила бржи раст од понуде с обзиром да је број ноћења биљежио годишњу стопу раста од 37%. Потребно је напоменути како је број долазака једнак укупном броју долазака у хотелским смјештајним капацитетима, док је број ноћења резултат збира с ноћењима остваренима у приватном смјештају и осталим капацитетима (детаљнија разрада налази се у наставку документа). Просјечна дужина боравка гостију смањена је с почетне 2 ноћи до најнижег нивоа од 1,3 ноћи у 2016. години. У 2018. години просјечна дужина боравка износи 1,6 ноћи те указује на недостатак садржаја који би на дуже вријеме задржали госте, односно, упућује на закључак како је Требиње углавном транзитна дестинација за организоване групе гостију на пропутовању. Међутим, у раздобљу од 2009. до 2018. године видљива је значајна промјена у структури гостију Требиња. У 2009. години 65% укупних ноћења остварили су домаћи гости, док је на крају анализираниог раздобља у 2018. години удио страних гостију порастао на 68%. Наведено упућује на закључак како је раст у броју ноћења доминантно узрокован растом страних ноћења, што потврђује и прорачун у апсолутним износима. Наиме, од укупног раста броја ноћења који је износио 74.138, страна ноћења произвела су 77% раста, а остатак од 23% домаћи гости.

Уз конзервативни приступ и на темељу пријављених капацитета, процјена показује како је реалан број ноћења у Требињу више него двоструко већи

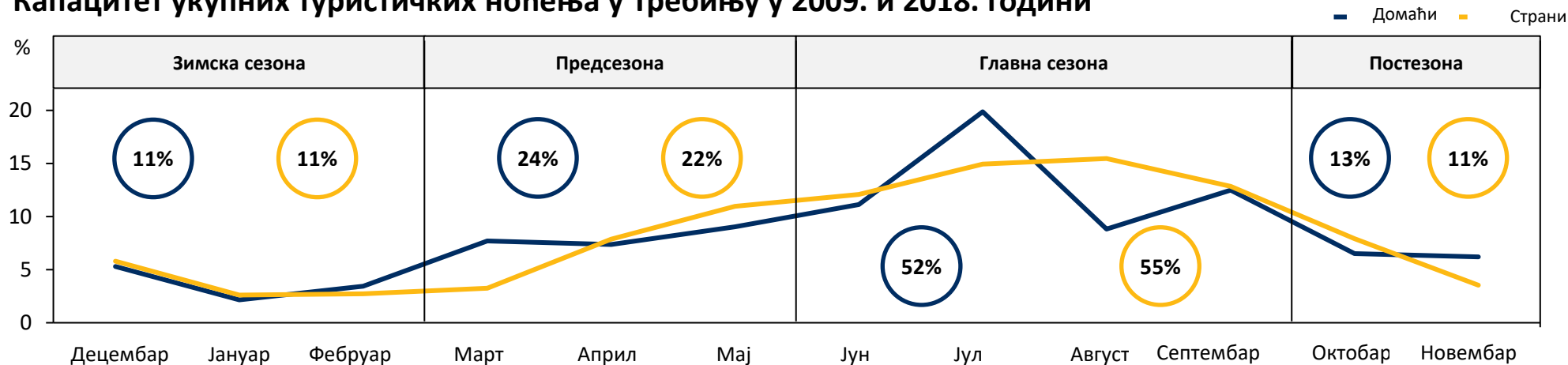
Попуњеност смјештајних капацитета и процјена реално оствареног промета у Требињу у 2018. години



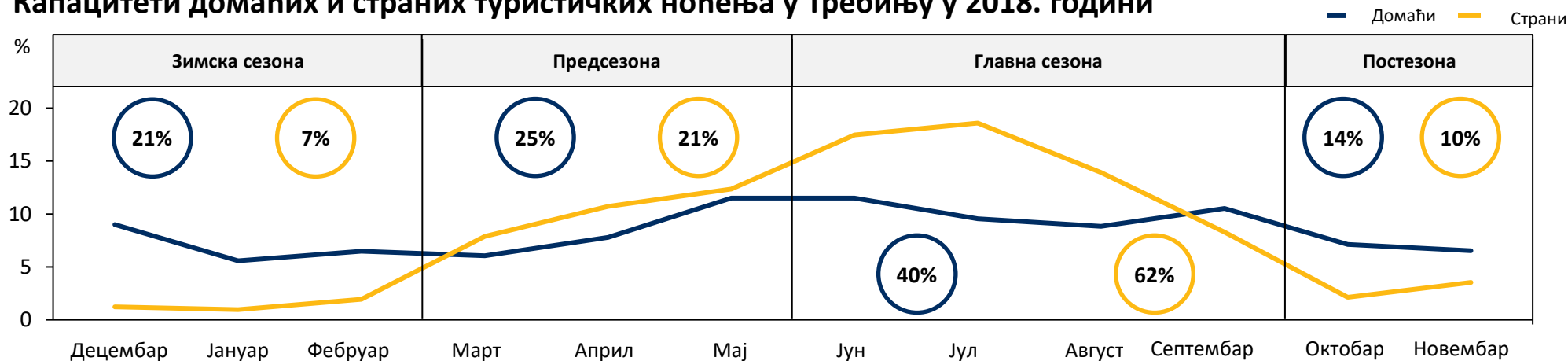
С обзиром на информације с терена како је значајан дио туристичког промета непријављен, учињена је процјена реално оствареног броја ноћења. Као темељи процјене узете су информације о просјечној попуњености капацитета од власника објеката те регионални просјек попуњености смјештајних објеката на дестинацијама нижег или истог нивоа развијености. Потребно је споменути како се ради о конзервативном приступу и како је потенцијални промет значајно већи. Разлог томе је што регионалне дестинације биљеже лошију сезонску искориштеност капацитета од Требиња (у Требињу се туристичком сезоном сматра раздобље од априла до октобра) те да се за потребе анализе није увећавао капацитет приватног смјештаја, него се у обрачун узимао службени податак. Из проведене анализе произлази како се у Требињу не пријављује више од 50% туристичког промета ноћења, односно, да је на пријављених 94 хиљаде ноћења потребно надодати још 116 хиљада како би се дошло до укупног и реалног броја остварених ноћења од отприлике 210 хиљада. Према највећем удјелу у укупној смјештајној структури, највише непријављених ноћења је у хотелском смјештају – 96.277. Наведени подаци указују на значајан пропуштени приход од боравишне таксе, а с обзиром да се иста у хотелском смјештају наплаћује 3 КМ по ноћењу пропуштени приход од таксе на годишњем нивоу износи око 288.831 КМ. С друге стране, потребно је истакнути како се у 2019. и 2020. години очекује знатно повећање пријављених капацитета приватног смјештаја као посљедица подстицања учесника од стране ТО и Града Требиња, што би требало довести и до повећања прихода од паушала боравишне таксе која се у приватном смјештају наплаћује по сталном кревету. Међутим, наведене активности неће нужно довести до повећања пријављеног промета у приватном смјештају те је наведено у већем дијелу посљедица непостојања ефикасног система праћења и контроле на нивоу Републике Српске и Федерације БиХ.

Сезоналност Требиња боља је у односу на приморске дестинације, међутим, с повећањем туристичког промета страних гостију...

Капацитет укупних туристичких ноћења у Требињу у 2009. и 2018. години



Капацитети домаћих и страних туристичких ноћења у Требињу у 2018. години



...за очекивати је даљи тренд повећања промета током љетних мјесеци и раст негативног утицаја сезонског туристичког промета

За потребе анализе сезонског туристичког промета година је подијељена на четири раздобља: 1) зимска сезона која подразумева мјесеце јануар, фебруар и децембар, 2) предсезона, односно, март, април и мај, 3) главна сезона с четири мјесеца – јун, јул, август и септембар те 4) постсезона која с октобром и новембром траје најкраће. Потребно је напоменути како је приступ прилагођен с обзиром на информације с терена те објективно трајање највећег туристичког оптерећења које је приказано претходним графиконима.

С циљем поређења са сезонским туристичким прометом приморских дестинација, израчунат је просјек између водећих десет приморских дестинација Хрватске (Дубровник, Сплит, Ровињ, Задар, Пореч, Умаг, Опатија, Пула, Медулин) те службене статистичке категорије „приморске дестинације” у Црној Гори. Резултати анализе указују на равномјерније распоређен туристички промет у Требињу, с обзиром да се 76% туристичког промета у приморским дестинацијама догађа током главне сезоне (у односу на 55% у Требињу) те посљедично чини дио туристичког промета у осталим раздобљима године.

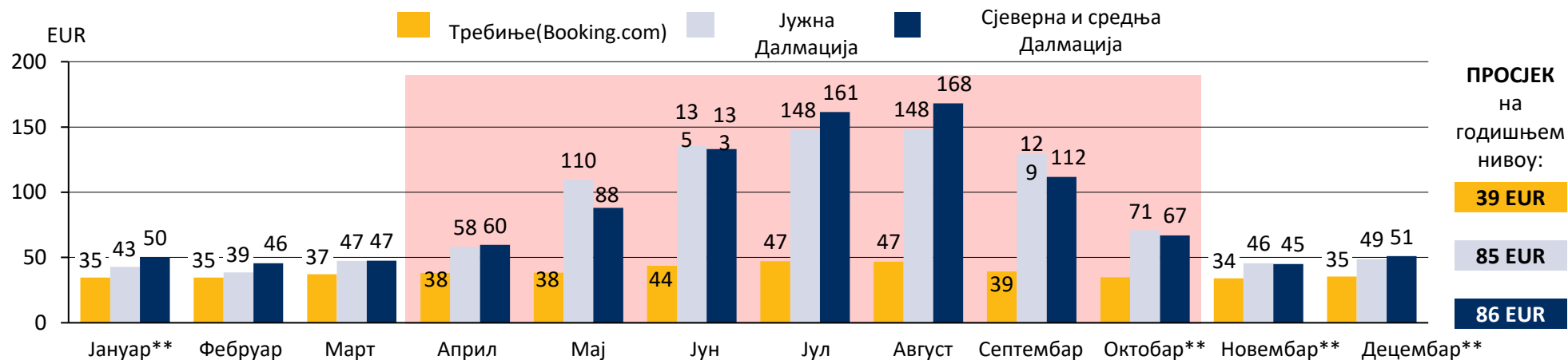
Као што је видљиво из претходних анализа, туристички промет у Требињу растао је више од четири пута у посматраном десетогодишњем раздобљу те је могуће закључити да је од 2009. до 2018. године видљиво мало, али постојеће повећање ноћења током љетних мјесеци. У 2009. години, у главној сезони остварено је 52,3% туристичког промета, док је у 2018. години главна сезона допринијела укупном туристичком промету с 55,3%.

Удио главне сезоне растао је на уштрб предсезоне и постсезоне током којих се у 2009. години остварило 36,8% промета, а у 2018. години 33,5%, односно, 3,3 постотна поена мање. Зимска сезона је незнатно порасла за 0,3 постотна поена, с 10,9% удјела у 2008. години на 11,2% удјела у 2018. години. Приказом сезонског туристичког промета домаћих и страних гостију, циљ је био приказати на који начин утиче раст броја ноћења у Требињу који доминантно узрокују ноћења страних гостију. Из приказа је видљиво како је крива туристичких ноћења домаћих гостију благо положена и представља жељену расподјелу туристичког промета. Наиме, поређењем просјечног оствареног промета у свакој од посматраних сезона на мјесечном нивоу, видљиве су мање варијације. Тако је у постсезони (раздобљу с најнижим укупним удјелом промета) просјечно остварено 7% од укупног броја домаћих ноћења, док је током главне сезоне (раздобља с највишим апсолутним и релативним удјелом домаћих ноћења) просјечно остварено 10% од укупног ноћења домаћих гостију.

С друге стране, поређењем истих показатеља за ноћења страних гостију, видљиве су веће варијације у просјечно оствареном промету на мјесечном нивоу по сезонама. Страни гости у зимској сезони у просјеку су остварили 2% од укупних ноћења, док током главне сезоне просјечни удио мјесеци износи 16%. Када се узме у обзир да је раст туристичког промета у Требињу резултат потражње страних гостију (више од 75% нових ноћења у десетогодишњем раздобљу), за очекивати је да сезонски туристички промет настави расти у љетним мјесецима у односу на остатак године.

Просјечна цијена собе хотелског смјештаја са 4* у Требињу значајно заостаје за просјеком сјеверне, средње и јужне Далмације од марта до октобра

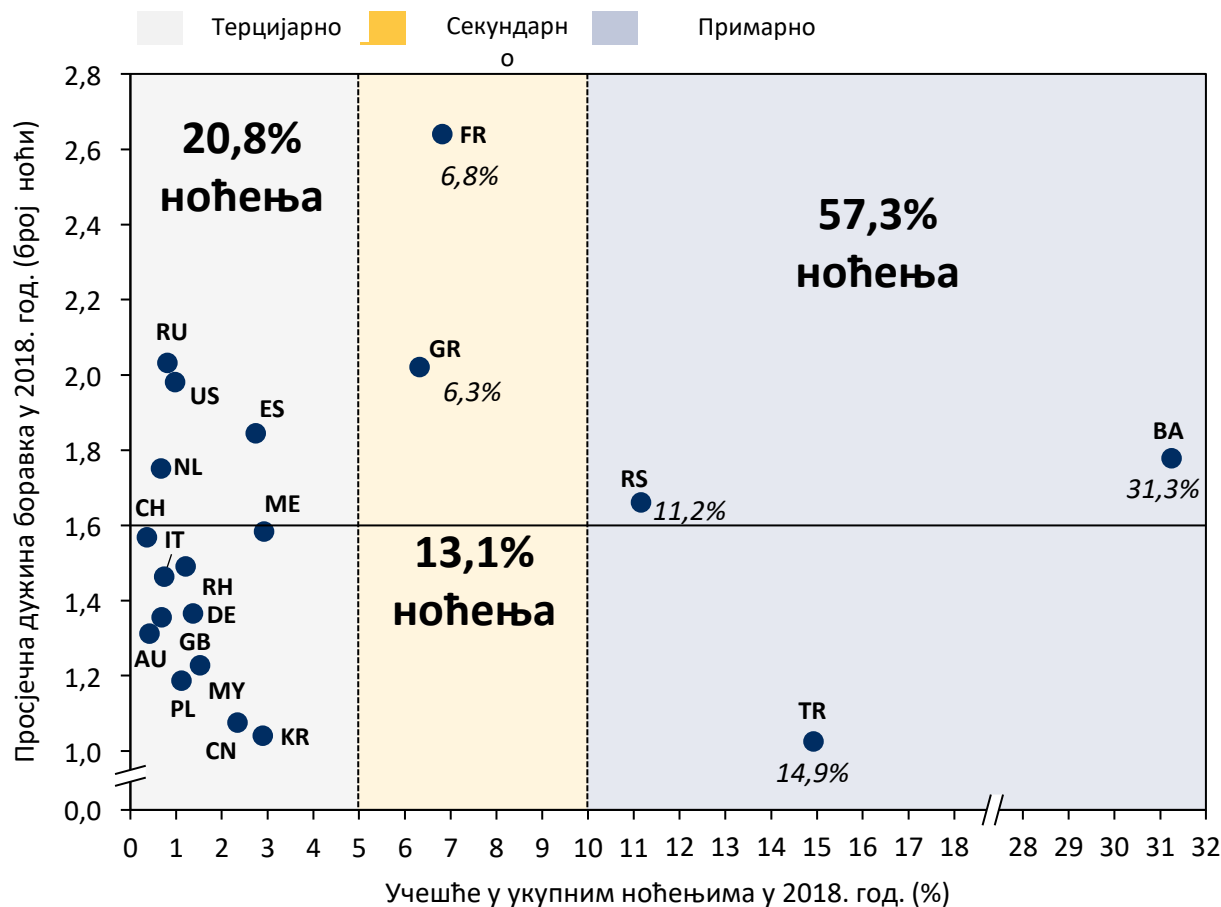
Поређење просјечне цијене собе у хотелском смјештају са 4* Требиња и Далмације (EUR)



За потребе дефинисања просјечне цијене собе требињских хотела кориштена је платформа Booking.com те су у просјек узети сви хотели категорисани с 4* чији се капацитети продају путем платформе. Од просјечних цијена смјештаја на платформи одузети су провизија и порез те је на тај начин процијењена цијена собе. Подаци о просјечној цијени собе далматинских хотела преузети су из редовног Horwath HTL извјештаја – NHS Horwath Hotel Survey из 2018. и 2019. године. Просјечна цијена собе требињских хотела је у просјеку више него двоструко нижа од далматинских хотела те износи 39 евра у поређењу са 85 евра и 86 евра у јужној те сјеверној и средњој Далмацији. Међутим, из поређења на мјесечном нивоу потребно је закључити како се значајна разлика догађа у раздобљу од марта до октобра, односно, у раздобљу када хотели у Далмацији почињу с подизањем цијена према сезонском расту потражње. Цијена смјештаја требињских смјештајних капацитета је значајно стабилнија током цијеле године, што указује и на недостатак стратешког приступа креирању ценовника. Такође, потребно је напоменути како поједини објекти више не продају своје капацитете у раздобљу главне сезоне (висока попуњеност), а према налазима с терена углавном се ради о попуњености од стране група за обилазак (touring group). На темељу свега наведеног, могуће је закључити да у Требињу постоји значајан простор за остваривање виших цијена те посљедично и прихода од смјештаја, међутим, потребно је обратити пажњу и на одржавање квалитета услуге те разноликости садржаја.

Гости из БиХ и Србије чине 42,5% укупног броја ноћења, а најдуже на овој дестинацији бораве гости из Француске, Грчке и Русије

Подјела топ 20 емитивних тржишта према просјечној дужини боравка и удјелу у ноћењима у Требињу у 2018.



Првих 20 емитивних тржишта Требиња у 2018. години на приказу су подијељена на примарна, секундарна и терцијарна према удјелу у укупним ноћењима те дужини боравка на овој дестинацији. Доња граница примарних тржишта је 10% укупног удјела, док се дужим боравком сматра боравак који траје дуже од дестинацијског просјека који износи 1,6 ноћи. Кључно тржиште Требиња је Босна и Херцеговина, те заједно са гостима из Србије чини 42,5% укупних ноћења. Турска је друго тржиште према удјелу у укупним ноћењима чији је просјечни боравак тачно 1 ноћ, што јасно указује на чињеницу како гости из Турске долазе као дио група на организованим путовањима. Уопштено, Требиње не успијева задржати госте на дужи период чему у прилог говори податак како на овој дестинацији најдуже бораве Французи с просјечних 2,6 ноћи, потом Руси и Грци. Француска и Грчка су ради дужег боравка, уз нешто већи удио у укупним ноћењима, сврстане у секундарна тржишта. Остатак тржишта сврстан је у терцијарна тржишта будући да удио нити једног тржишта не прелази 3% укупних ноћења, те у наредном периоду остаје да се види у којој ће се мјери тржиште потражње проширити.

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

* AU=Аустралија, BA=Босна и Херцеговина, CH=Швајцарска, CN=Кина, DE=Њемачка, ES=Шпанија, GB=Велика Британија, GR=Грчка, FR=Француска, IT=Италија, KR=Кореја, NL=Холандија, ME=Црна Гора, MY=Малезија, PL=Пољска, RH=Хрватска, RS=Србија, RU=Русија, TR=Турска, US=Сједињене Америчке Државе

Туристичке туре су према произведеном промету кључни, а пословни туризам, култура и рурални туризам су додатни туристички производи

Кључни туристички производи Требиња

Туристичке туре: 65% укупне потражње

Туристичка тура је појмовно дефинисана као туристички производ који подразумијева индивидуално или групно организовано кретање одређеним простором с циљем откривања специфичних одлика дестинације. Туристичке туре су у Требињу актуелне ради близине признатих туристичких дестинација на хрватском и црногорском приморју. Већи дио група на пропутовању у Требињу борави само једну ноћ те не стигне у потпуности доживјети дестинацију. Други дио група током кратког боравка на овој дестинацији упражњава активности темељене на вјерским и културним ресурсима (манастири, џамије, Кастел и др.), међутим, економски учинак група је изузетно слаб ради ниске потрошње.

Пословни туризам: 15% укупне потражње

Потражња пословних гостију у Требињу тренутно постоји ради сједишта разних предузећа значајних на нивоу Републике Српске и на међународном нивоу. Према информацијама са терена, доласци пословних гостију су стални те, иако не стварају кључну количину промета, пружају разлог одређеним објектима за наставак пословања током раздобља ван сезоне. С друге стране, у развојном контексту, Требиње има снажан потенцијал развоја на темељу близине Дубровника (као дестинације конгресног туризма), али и других градова у околини гдје се налазе разна предузећа. Такође, снажни темељи за развој су рурални туризам Требиња и активности на отвореном које ће се развити у наредном периоду

Извор: Horwath HTL, 2020.

Културни туризам: 15% укупне потражње

Вјера и све повезане атракције у Требињу с једне стране подразумијевају мотив доласка за госте православне вјероисповијести те је у том контексту вјерски туризам засебан туристички производ Требиња. Међутим, ради кохабитације више религија на ограниченом простору и њиховог утицаја на атракцијску структуру града (Кастел, насеље Крш, катедрала у центру града, џамије и др.) и мултикултуралност заједнице, сматра се како вјера и култура чине заједнички производ дестинације који је за потребе документа назван културни. Културни туризам у Требињу располаже снажним потенцијалом развоја на темељу неискориштених ресурса.

Рурални туризам: 5% укупне потражње

Рурални туризам Требиња огледа се понајвише у развијеној производњи вина и осталих пољопривредних производа. Неке од кључних атракција Требиња темеље се на доживљајима еногастрономске понуде (нпр. Тврдош, Херцеговачка кућа, винарије Вукоје, Анђелић и др.) те руралног подручја (сеоска домаћинства Кисин, Шишић и др.). Иако су неке од наведених атракција развијене у смјеру софистицираних производа на пољу еногастрономске понуде (нпр. винарија Вукоје), остатак дестинације се темељи на сеоском окружењу Требиња те пласира такав доживљај. Међутим, у укупној потражњи, рурални туризам још увијек није искључиви мотив доласка за већи број гостију током цијеле године.

На подручју Требиња понуда туристичких агенција је врло лимитирана, што резултира недовољним стварањем и пружањем садржаја и доживљаја у оквиру дестинације

Преглед рецептивних туристичких агенција у Требињу

Према добијеним информацијама од стране клијената, на подручју Требиња послује 5 рецептивних туристичких агенција. Према увиду путем веб-страница агенција, видљиво је како одређени дио њих нема у понуди локалне доживљаје, док је само једна агенција (Herc Travel) снажније фокусирана на комерцијализацију локалне понуде. Остале агенције су, према понуди презентованој на веб-сајтовима, углавном оријентисане на организацију путовања изван Требиња, док су активности доступне у Требињу садржане у мањој мјери. На тржишту туристичких агенција на подручју цијеле Републике Српске, па тако и Требиња, постоји велики простор за напредак у конкурентности пословања. Томе у прилог говори и чињеница како на подручју Требиња (водеће туристичке дестинације на републичком нивоу) формално постоји пет агенција, док садржаје из улоге специјализоване туристичке агенције (енг. DMC- Destinacion Marketing Company) развија једна до двије агенције. Од пет наведених агенција, у 2018. години, двије нису оствариле приходе те су запошљавале по једну особу, што доводи у питање и њихово постојање на туристичком тржишту. Такође, потребно је напоменути како је агенцијама потребно унапређење веб-презентације властите понуде (SEO*, страни језици, квалитет мултимедије, текста и сл.).













Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

Назив предузећа	Кључни фокус активности	Број запослених	Остварени приход у 2018. (КМ)
Friend Travel	Пружање рецептивних туристичких услуга, организација излета, екскурзија, европских и свјетских путовања	5	487.232,00
Lux Travel	Продаја туристичких аранжмана у земљи и иностранству, организација путовања и међународни трансфери	5	314.579,00
Ubla Tours	Превоз путника у међународном друмском саобраћају, продаја аутобуских и авио-карата	13	45.925,00
Herc Travel	Рецептивни туризам, услуге смјештаја и трансфера, организација излета, обилазака и путовања	1	/
Europartner Travel	Пружање рецептивних туристичких услуга, услуга смјештаја и трансфера, организација излета и обилазака	1	/

*SEO – енгл. „search engine optimization” – оптимизација веб-странице

Према поретку атракција на *Tripadvisor*-у могуће је закључити који су кључни мотиви доласка гостију у Требиње

Првих 12 атракција Требиња - број осврта и врста атракције према *Tripadvisor*-у

1 	Херцеговачка Грачаница 213 осврта Знаменитости: цркве и други вјерски објекти	5 	Вински подруми Вукоје 25 осврта Храна и пиће, винарије и виногради	9 	Град Сунца – Аква и Дино парк 35 осврта Природа и паркови, водени и забавни паркови
2 	Манастир Тврдош 161 осврт Знаменитости: цркве и други вјерски објекти	6 	Саборни храм Светог Преображења Господњег 31 осврт Знаменитости: цркве и други вјерски објекти	10 	Вински подруми Анђелић 10 осврта Храна и пиће, винарије и виногради
3 	Стари град Требиње 118 осврта Знаменитости: архитектура и историјски значајна мјеста	7 	Ријека Требишњица 16 осврта Природа и паркови, водене површине	11 	Трг слободе 10 осврта Знаменитости: простори за шетњу, историјски значај
4 	Арсланагића мост 136 осврта Знаменитости: мостови	8 	Музеј Херцеговине 30 осврта Музеји, куповина	12 	Вински подруми манастира Тврдош 16 осврта Храна и пиће, винарије и виногради

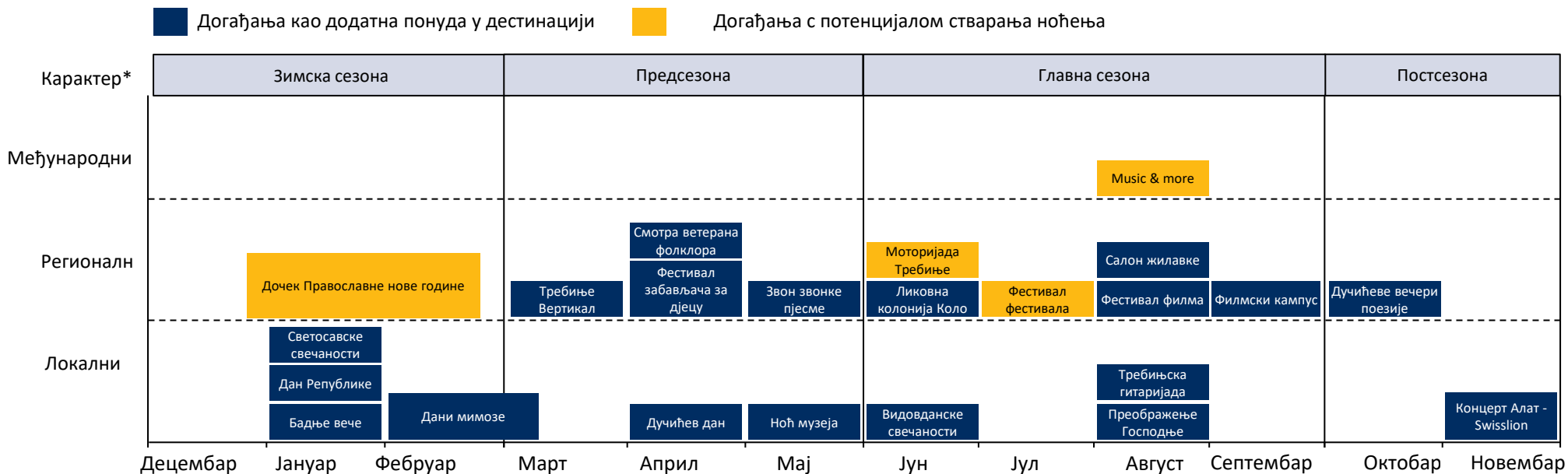
Према процјени Horwath HTL-а 5 је кључних туристички атракција које тренутно производе највише туристичке потражње на подручју Требиња

Избор кључних туристичких атракција Требиња

- 1 Манастир Тврдош** налази се 5 км од центра Требиња, изграђен је на темељима цркве из IV вијека те спада у ред најстаријих споменика у Републици Српској. Изузетно је значајан за вјерски туризам и особе православне вјероисповијести. Током године га посјети око 300 хиљада посјетилаца, а осим у контексту религије значајан је ради производње вина.
- 2 Херцеговачка Грачаница** је изграђена на брду Црквина изнад Требиња 2000. године с циљем испуњења жеље чувеног српског пјесника Јована Дучића о његовом посљедњем почивалишту. По пјесниковој жељи, налик је на Грачаницу са Косова. Осим у религијском и културолошком контексту, атрактивна је ради саме локације и погледа на Требиње.
- 3 Стари град Кастел** је настао на десној обали ријеке Требишњице из потребе Турака да организују посједу у Херцеговини услјед великих промјена насталих у доба ратова са Светом лигом. Кастел је данас једно од централних мјеста туристичких обилазака, међутим, располаже великим потенцијалом за даљи развој кроз улагање у инфраструктуру.
- 4 Винарије** су стављене под заједничку групу атракција с обзиром на релативно слично искуство које пружају својим посјетиоцима. Најистакнутије винарије на подручју Требиња су Вукоје, Тврдош и Анђелић које варирају у квалитету интерпретације, те додатним садржајима у склопу објекта (ресторан, смјештај, вјерски објекти и сл.).
- 5 Град Сунца Требиње** највећа је приватна инвестиција у туристичке садржаје на подручју Требиња и БиХ те од свих садржаја (хотел, апартмани, спа-центар, конгресни центар, спортски комплекс, етно-село и др.) тренутно водени забавни парк привлачи највише посјетилаца - око 30 хиљада за вријеме трајања љетне сезоне.

Кључне туристичке атракције Требиња дефинисане су на темељу тренутног значаја за стварање туристичке потражње (историјска важност, атрактивност садржаја у културном контексту и др.), забиљеженог или процијењеног броја посјетилаца, те развијености интерпретације. Иако су изабране атракције углавном с подручја културно-историјске баштине, према налазима с терена растућу важност имају винарије. Манастир Тврдош с властитом винаријом годишње биљежи око 300 хиљада посјетилаца, док винарије Анђелић и Вукоје имају од 10 до 30 хиљада посјетилаца годишње. Град Сунца је засебна туристичка атракција која већим дијелом током љетне сезоне привлачи другачији тржишни сегмент гостију (млађа популација, становништво Требиња и ближе околине и др.) те је стога засебно истакнут. Уопштено, закључак је да се од посебно великог потенцијала за развој атракција, већи дио ресурса није развио до нивоа атракције која ће самостално бити мотив за посјету већег броја гостију те бити истакнути дио туристичке понуде. У наредном дијелу документа истакнуће се кључни ресурси с потенцијалом развоја.

Манифестације у Требињу су релативно квалитетно распоређене на цијелу годину, али недостаје међународно атрактивних манифестација



Из достављених података о манифестацијама на подручју Требиња, видљиви су термини одржавања углавном културних манифестација те манифестација повезаних с вјерским и државним празницима. Приказом су обухваћене све предочене манифестације без обзира на број посјетилаца, којих према процјени клијента на годишњем нивоу буде око 37 хиљада. Укупно се у организацију властитих те суорганизацију манифестација с другим учесницима планира уложити 300 хиљада КМ. Из приказа је видљиво како, према процјени Horwath HTL-а, четири догађања имају потенцијал стварања ноћења (значајније повећање од неколико хиљада ноћења). Једна се манифестација сматра међународном – Music & more те је иста истакнута и од учесника на терену. Потребно је истакнути како у посланим подацима недостају гастрономске манифестације (нпр. Салон жилавке), спортско-рекреативне манифестације (нпр. Требиње Вертикал 2019) те Сматра ветерана фолклора и Моторијада Требиње, али су исте укључене у преглед према налазима с терена и информацијама прикупљених од учесника. С обзиром да за наведене манифестације није познат буџет нити број посјетилаца, исти подаци нису укључени у горе наведене укупне процјене. Из посланог пописа манифестација видљиво је како ТО Требиње организује самостално тек једну манифестацију (Дани мимозе), што дјелимично објашњава висок удио локално оријентисаних догађања, без примарног фокуса на привлачење гостију са страних тржишта.

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

Број локација природних ресурса је већи од наведених на попису, међутим, одабрани су кључни ресурси с највећим потенцијалом

Кључни природни ресурси Требиња и околине




Назив	Опис
Ријека Требишњица	Требишњица је позната по изузетном квалитету воде, те богатом рибљем фонду. Карактеришу је излетишта дуж тока као и мостови на њеним обалама. Туристичка валоризација је могућа у смислу разних мање захтјевних адреналинских активности ради карактеристика ријеке.
Планина Леотар	Леотар својом позицијом доминира над Требињем, с надморском висином од 1.244 м. Иако није богата вегетацијом, планина је атрактивна за разне активности у природи (планинарење, пјешачење и др.).
Масив Орјен	Масив Орјен представља кључан потенцијал за валоризацију у смислу садржаја у природи на подручју Требиња и околине. У наредном раздобљу дио Орјена ће бити проглашен парком природе.
Излетиште Убла	Излетиште Убла налази се на Орјенском масиву те већ данас представља атрактивно подручје за викендаше ради постојања вегетације и угодних климатских услова током љета. Подручје је погодно за развој љетних и зимских садржаја активног одмора.
Горичко језеро	Акумулационо језеро располаже излетиштима и плажама на обали те је валоризација могућа без обзира на кориштење језера у акумулационе сврхе. Иако површином мање, погодније је за стварање доживљаја ради мањих варијација у дубини у поређењу с Билећким језером.
Ријека Сушица	Ријека Сушица је притока Требишњице позната по чистоћи воде, купалиштима и природи која је окружује..
Човјечија рибица	На 46 подземних локација на територији Требиња се може пронаћи “бијела човјечија рибица”. Овај динарски ендем је једини водоземац који живи у пећинама
Излетишта Ластва и Студенац	Ластва се налази на Ластванском језеру, док се Студенац налази на обалама Требишњице. Оба излетишта тренутно се користе од стране локалног становништва као пикник зоне, мјеста за дружење и сл.
Павлова пећина	Стари историјски локалитет с подземним дворанама за који се веже легенда о Светом апостолу Павлу. Постојећи је потенцијал за развој спелеолошких активности.

Културно-историјски ресурси Требиња у већој су мјери валоризовани од природних, међутим, и у том контексту постоји простор за напредак

Кључни културно-историјски ресурси Требиња и околине

Раздобље / назив	Опис
Римски период	Остаци римског моста на подручју Студенац, мост Вучја из XIII вијека на локалитету некадашњег римског караванског пута.
Средњи вијек	Средњовјековни градови, некрополе стећака на локацијама Мичевац, Клубук, Бранковића кула, те надгробна плоча жупана Грда.
Отоманско раздобље	Стари град–Кастел, Султан Ахмедова или Царева џамија, Осман-пашина џамија, Арсланагића-Перовића мост, те насеље Крш које се налази у самом центру Требиња и представља јединствено занатско-стамбено језгро.
Аустроугарско раздобље	Бројне грађевине и модеран изглед градских улица у самом центру, тврђаве на брдима изнад Требиња које су тренутно у запуштеном стању, али су свеједно посјећене од стране заљубљеника у активности на отвореном, локалног становништва и гостију.
Цркве и манастири	Манастир Дужи, Завала, Петро-Павлов манастир, Саборни храм Светог Преображења Господњег, Црква Светог Климента, Црква Светог Илије, Црква Светог Арханђела Михаил објекти су значајни, осим у вјерском контексту, и као дио културне понуде подручја. У насељу Мркоњићи које је родно село Светог Васиља Тврдошког и Острошког гради се Духовни центар.
Дучићево наслеђе	Дучићев значај за културни живот Требиња повезан је са великим бројем камених скулптура које је донио са својих путовања у родни град и библиотеку-поклон Јована Дучића. Већина ових камених скулптура налази се у Музеју Херцеговине у Требињу као стална изложба овог музеја, а дио је постављен у јавном простору у Требињу (Фонтана у градском парку, фигуре каменог лава на улазу у градски парк). Његова библиотека се налази у Народној библиотеци у Требињу.
Етно-села	Као најпознатије етно-село спомиње се Увјећа које је у потпуности очувало свој амбијентални изглед с каменим кућама грађеним у аутентичном херцеговачком стилу. Село је већ кориштено за снимања филмова. С циљем рестаурације и конзервације израђен је оквирни план за будући пројекат уређења од стране ТО Требиње.
Жељезница Ћиро	Мрежа жељезничких пруга уског колосијека изграђених за вријеме Аустроугарске монархије и Краљевине Југославије. Требиње спаја с дубровачким приморјем и другим дестинацијама. Остаци пруге су ријетки, међутим, траса је видљива и позната. На самој траси налази се више мостова и тунела који заједнички чине атрактиван потенцијал за ревитализацију и туристичку валоризацију.

Преглед туристичких пројеката у току реализације од стране јавног и приватног сектора показује три пројекта која су тренутно у реализацији...

Обнова Старог града	Раздобље: 11/2018 – 11/2022.	Вриједност: више од 5.000.000 КМ
	<p>Пројектом је планирано да се изврши реконструкција и освјетљење зидина, изградња хендека којим би поново пловиле лађе, поплочавање улица, санација, инсталација и канализацијске мреже, лед-расвјета и систем видео-надзора, те реконструкција самих објеката смјештених у Старом граду. Основни циљ пројекта је да се овај културно-историјски споменик који је један од најпознатијих симбола Требиња потпуним преуређењем претвори у најатрактивнију урбану зону града и препознатљиву регионалну туристичку атракцију што ће у завршници дати додатну вриједност туристичкој понуди Требиња и подићи конкурентност на туристичком тржишту.</p> <p><i>Носилац: Град Требиње, уз финансијску подршку Владе Републике Србије</i></p>	
Духовни центар Мркоњићи	Раздобље: 5/2019 – 1/2022.	Вриједност: више од 2.500.000 КМ
	<p>Пројектом изградње Духовног центра у Мркоњићима, родном селу Светог Василија Острошког и Тврдошког планирана је изградња јединственог духовно–туристичког комплекса.</p> <p><i>Носилац: Град Требиње, уз финансијску подршку Владе Републике Србије и Владе Републике Српске</i></p>	
Град Сунца Требиње	Раздобље: 9/2016 – није дефинисано	Вриједност: око 120.000.000 КМ
	<p>Град Сунца јединствен је туристички пројекат у регији који ће се након имплементације свих фаза простирати на 80 хектара. Комплексом је изграђено или планира да се изгради низ садржаја за туристе као што су: Аква парк "Сунчана врела", Дино парк, Сунчана играоница, хотел «СЛ Панорама», Спа и велнес "Галија", Бијели град с луксузним објектима и пропратним угоститељским, амбијенталним, културним и забавним садржајима, спортско–рекреативни центар "СЛ Олимп", етно-село и остали садржаји..</p> <p><i>Носилац: Приватна инвестиција компаније "Swisslion"</i></p>	

...али према средњорочном плану инвестиција видљиво је како постоји већи број пројектних идеја директно или индиректно повезаних са туризмом

#	Назив пројекта
1	Реконструкција и изградња градске тржнице
2	Подршка изградњи еко и етно-комплекса
3	Изградња туристичких одморишта / видиковаца на прилазним цестама граду
4	Кориштење потенцијала Билећког језера
5	Изградња пјешачке и бицикличке стазе Алексина међа –Требиње
6	Уређење обале Требишњице (пјешачке и бицикличке стазе и др.)
7	Студија изводљивости за изградњу жичара (Црквина, Страч, Гљива) и изградња
8	Бицикличка стаза (Нудо–Требиње–Иваница) на траси старе пруге
9	Уређење планинарских стаза
10	Ауто-кампови
11	Ботаничка башта
12	Аеродром Требиње
13	Демонтажа и монтажа Моста Краља Александра
14	Реконструкција Планинарског дома на Ублима
15	Уређење–реконструкција насеља Крш
16	Голф-центар (Golf resort)
17	Пројект „Оток”

Извор: Град Требиње, Horwath HTL, 2020.

Од стране клијента, Horwath HTL-у су достављена три туристичка пројекта који су тренутно у различитим фазама реализације. Два пројекта – Обнова Старог града и Духовни центар Мркоњићи, Град Требиње реализоваће у сарадњи те уз финансијску помоћу Владе Републике Србије. Трећи пројекат је приватна инвестиција Град Сунца која је започета 2016. године те се с обзиром на величину и потенцијал локације и даље планове искориштавања потенцијала од стране приватног власника не наводи планирани завршетак реализације. На таблици с лијеве стране приказан је избор идејних пројеката који су достављени у Средњорочном плану капиталних инвестиција Града Требиња. Број пројектних идеја је значајан, међутим, тек иза одређеног броја пројеката стоји документација (студије пред/изводљивости, концепти и сл.) која би на професионалан начин представила пројектне идеје на инвестиционом тржишту. У том је контексту потребно навести како се за аеродром израђује студија случаја, док је за пројект Голф-центра (Golf resort) израђена тржишна студија. С друге стране, приватни сектор (уз неколико изузетака) улаже стихијски, без плана с којим би се пословање диференцирало, те без циља стварања производа додане вриједности на темељу дестинацијских кључних продајних пропозиција. С обзиром да је туристички промет у расту те постоје могућности су/финансирања пројеката кроз разне међународне конкурсе, у наредном је раздобљу потребно на темељу дефинисане визије туризма покренути планске инвестиције у туристичку инфраструктуру на подручју Требиња и околног подручја. У том контексту, кључно је дефинисати пројектне идеје и иницијативе које ће унаприједити конкурентност туристичког производа Требиња.

2.3. ТУРИСТИЧКА ОРГАНИЗАЦИЈА ТРЕБИЊЕ

Иако укупни буџет туристичке организације расте под утицајем боравишне надокнаде, у 2018. години више од 50% буџета финансирао је Град Требиње

Приходи ТО Требиње у 2017. и 2018. години (KM)

#	ПРИХОДИ ПО ВРСТАМА	2017.	%	2018.	%	2018/2017.
1.	Дознаке из буџета Града	198.250,00	62,59%	210.947,00	52,40%	6,40%
2.	Приходи од уплате боравишне таксе	108.043,00	34,11%	151.089,00	37,53%	39,84%
3.	Приходи од рефундација	0,00	0,00%	21.320,00	5,30%	/
4.	Приходи од донаторских средстава	2.475,00	0,78%	7.000,00	1,74%	182,83%
5.	Приходи од реализације пројеката	4.000,00	1,26%	6.950,00	1,73%	73,75%
6.	Приходи од продаје сувенира	3.990,00	1,26%	5.273,00	1,31%	32,16%
УКУПНО		316.758,00		402.579,00		27,09%

Укупни буџет ТО Требиње у 2018. години износио је 402.579,00 KM те је у поређењу с 2017. годином већи за 27,1%, односно 85.821,00 KM у апсолутном износу. Раст је видљив на свим приказаним ставкама, међутим, најснажнији утицај на раст имала је боравишна такса с 50% од укупно створеног раста. Приходи од боравишне таксе у 2018. години произвели су 37,53% од укупних прихода те, иако најбрже растућа ставка прихода, још увијек није кључна с обзиром на доминантан удио прихода од Града Требиња. У структури прихода видљиво је како се више од половине буџета (52,40%) финансира из градског прорачуна, што указује на важност финансирања туристичке организације од стране Града Требиња. У односу на 2017. годину, у 2018. години износ дознака Града Требиња повећао се за 6,40% или 12.697,00 KM.

Према информацијама с терена, у наредним се годинама очекује даљи раст прихода од боравишне надокнаде ради неколико ставки: 1) активности Града Требиња и ТО Требиња с циљем регистрације кревета у приватном смјештају (подјела ваучера за уређење и сл.), 2) појачане контроле и инспекцијски надзор хотелских објеката ради досадашњег непријављивања гостију те 3) природни раст туристичког промета. Потребно је истакнути како се приходи од боравишне таксе уплаћују на намјенски рачун Града Требиња те се према Закону о боравишној такси морају трошити искључиво за промотивне активности.

Када се из анализе изузму административни и материјални расходи, ТО Требиње је у 2018. години највише улагала у манифестације

Расходи ТО Требиње у 2017. и 2018. години (КМ)

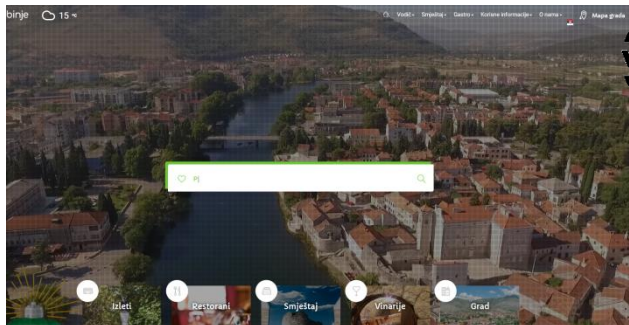
#	РАСХОДИ ПО ВРСТАМА	2017.	%	2018.	%	2018/2017.
1.	Бруто плате и накнаде запослених	166.099,00	58,11%	193.839,00	48,15%	16,70%
2.	Остали споменути расходи	49.910,00	17,46%	132.323,00	32,87%	165,12%
3.	Трошкови за стручне услуге	42.180,00	14,76%	41.949,00	10,42%	-0,55%
4.	Трошкови за материјал на сајмовима	6.774,00	2,37%	9.975,00	2,48%	47,25%
5.	Изнајмљивање простора и опреме	6.619,00	2,32%	8.058,00	2,00%	21,74%
6.	Материјални трошкови	6.883,00	2,41%	7.406,00	1,84%	7,60%
7.	Трошкови по основу путовања и смјештаја	4.697,00	1,64%	5.664,00	1,41%	20,59%
8.	Трошкови за режијски материјал	1.399,00	0,49%	1.688,00	0,42%	20,66%
9.	Трошкови текућег одржавања	1.274,00	0,45%	1.677,00	0,42%	31,63%
	УКУПНО	285.835,00		402.579,00		40,84%

Из приказане структуре је видљиво како су расходи бруто плата и накнада запослених (15 запослених крајем 2019. године) доминантна ставка расхода на коју се троши половина буџета у двије посматране године. С циљем квалитетнијег увида у расходе, за потребе документа анализирани су подставке 9 наведених врста расхода. Закључак је како осим административних и материјалних расхода ТО Требиње значајно улаже у манифестације (укупно 27% буџета), а на сајмове и остале промотивне активности укупно 20% расхода. На већем броју међународних сајмова ТО Требиње учествује у сарадњи с Туристичком организацијом Републике Српске. Сајмови су у протеклом периоду до данас постали кључна маркетиншка активност ТО Требиње те је број улагања у учешће на сајмовима порастао. Потребно је истакнути како ТО Требиње самостално управља веб-страницом и друштвеним мрежама, без увођења спољних услуга (outsourcing-a) професионалних маркетиншких агенција. Остатак расхода троши се на материјалне расходе као што су текуће одржавање, материјал и сл.

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

2.4. МАРКЕТИНГ

ТО Требиње је, уз туристичку веб-страницу, присутна и на друштвеним мрежама Фејсбук, Инстаграм и Твитер, те на Јутјуб-у (Facebook, Instagram, Twitter, You Tube)



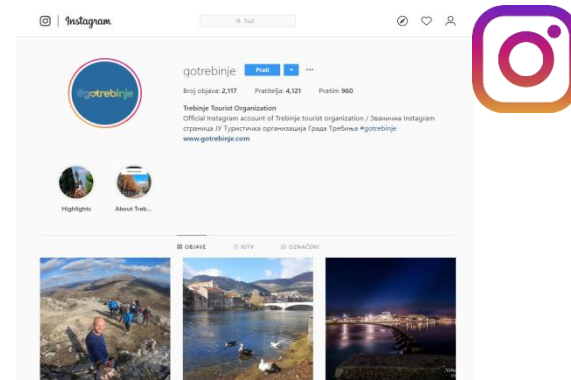
www.gotrebjinje.com



Службени лого и визуал ТО Требиње



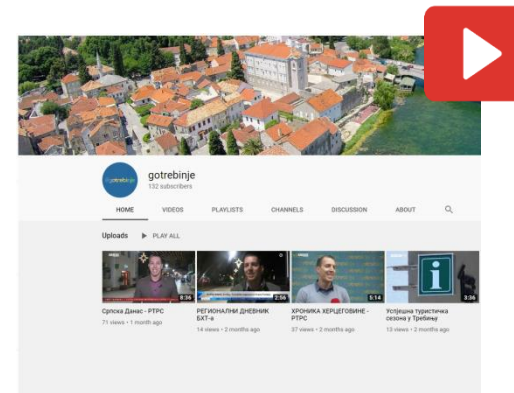
Tourist organization of Trebinje
15.426 лајкова



gotrebjinje
4.121 пратилаца



gotrebjinje
268 пратилаца



gotrebjinje
132 претплатника



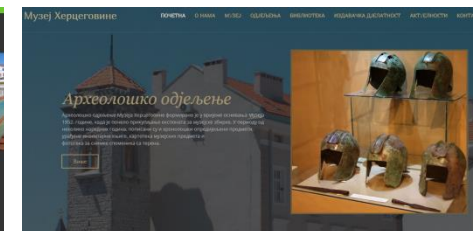
ТО Требиње је у 2017. години развила нову веб-страницу те провела маркетиншку стратегију освјежавања брэнда */rebranding/* с кључном компонентом #gotrebinje

Кључни налази анализе странице gotrebinje.com

- Веб-страница је савременог дизајна те мотиве дестинације приказује доминантно кроз видео материјал и фотографије.
- Садржај странице је доступан на српском (ћирилично и латинично писмо) те на енглеском и руском језику.
- Страница је структурисана у неколико вертикалних и хоризонталних секција. Првим дијелом странице, који је видљив одмах по отварању, доминира претраживач појмова на страници, те мени: водич, смјештај, гастро, корисне информације и о нама. Потом слиједи секција која представља кључне излете, ресторани, смјештајне објекте, винарије и град Требиње кроз његову историју, положај, климу и остале основне информације.
- Дио странице чини и интерактивна мапа града која представља бројне тачке интереса и доживљаје те се кликом на њих долази до више информације о самој тачки.
- Од осталих дијелова странице истиче се секција Популарне дестинације, односно, дестинације којима су посјетиоци највише задовољни.
- Страница, такође, пружа могућност преузимања дестинацијског каталога „Требиње, мјесто за све генерације“ на више страних језика у PDF-у. Управо се тај дио странице, ради другачијег дизајна, не уклапа у остатак странице, док се линк на Услове за категоризацију смјештајних објеката на почетној страници не уклапа ради свог садржаја који је погодније објављивати на засебним секцијама.
- Уопштено, страница је у складу с бојама логотипа те представља идентитет брэнда, осим у неколико истакнутих случајева.
- Тakoђе, на насловној се страници налазе и вијести које су локалне тематике, али су доступне само на српском језику.
- Потребно је истакнути како је страница повезана с другим дестинацијским учесницима - Град Требиње, Културни центар Требиње, те Музеј Херцеговине. Осим градске, друге странице нису доступне на енглеском језику, док је страница Музеја искључиво на ћириличном писму.



Download and visit



Događaji i Vjesti

Aktuelna dešavanja u Trebinju i turističkoj organizaciji

For acquaintance with the city, we have prepared a few benefits for you



U okviru specijalne glamurozne gala ceremonije Međunarodnog festivala spušćućeg filma "International Tourism Film Festival - Stars of Wild Beauty" koja je većeras održana u hotelu "Splendid" u čicima organizovana je i svečana dojava

DETAILS



Na XIII sjednici Koordinacionog odbora TOR-a koja je danas održana u hotelu "Lavin" na šatoru, direktor Turističke organizacije Grada Trebinja Marko Radić je na prijedlog Nađe Jovanović, direktorice Turističke organizacije Republike Srpske od

DETAILS



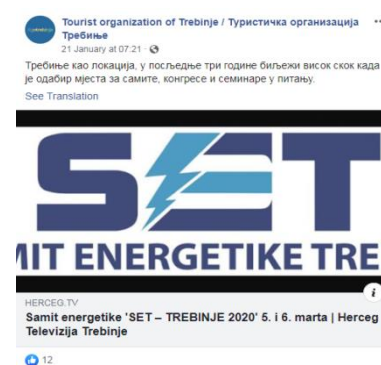
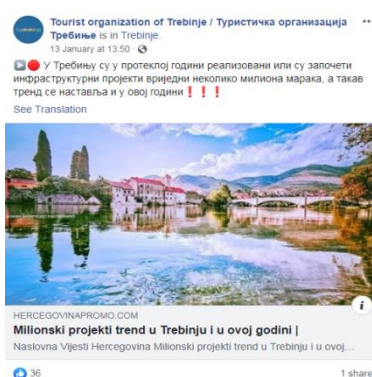
Po ugledu na razvijene turističke centre, a kao dio promotivne kampanje oglaševanje, juče smo realizovali projekat brendiranja dva autobusa reklamirani folijom sa motivima grada Trebinja. U pripremu su autobusi koji saopćavaju redovnim linijama na relaciji

DETAILS

Садржај који се објављује на Фејсбук профилу ТО Требиње углавном је намијењен локалном становништву

Фејсбук профил: *Туристичка организација Требиње/ Tourist organization of Trebinje*

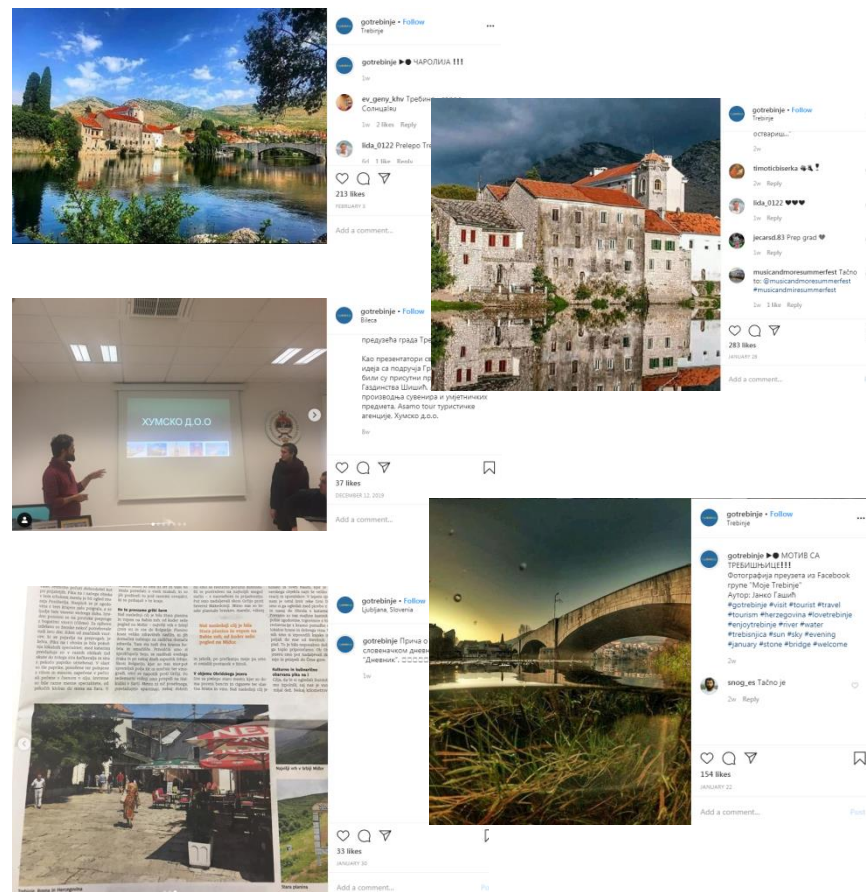
- Службени Фејсбук профил Туристичка организација Требиње/ Tourist organization of Trebinje броји око 15.420 пратилаца, садржај се објављује свакодневно, а објаве у просјеку остварују око 120 интеракција (коментара, лајкова/like и шерова/share).
- На насловној страни профила је постављена слика мотива ове дестинације која се не мијења учестало, те најчешће приказује мотиве града, визуални идентитет дестинације или промотивну кампању.
- Објаве квалитетних и атрактивних фотографија дестинацијских мотива представљају тек нешто више од половине свих објава, а редовно остварују већи ангажман пратилаца у виду коментара, лајкова и шерова. Међутим, немају јасан позив на акцију (енг. Call-to-action).
- С друге стране, знатан дио објава на профилу је искључиво информативног карактера, те је углавном намијењен локалном становништву, а готово све објаве написане су на локалном језику и писму због чега нису адекватне за промоцију на међународном тржишту.
- Уопштено, закључак је како је на профилу видљив напредак од просјечног квалитета службених туристичких профила, међутим, недостају јасно задане стратегије комуникације, што знатно утиче на квалитет профила и укупан утисак корисника.



Инстаграм се садржајем објава углавном не разликује од објава на Фејсбуку

Инстаграм профил: *gotrebinje*

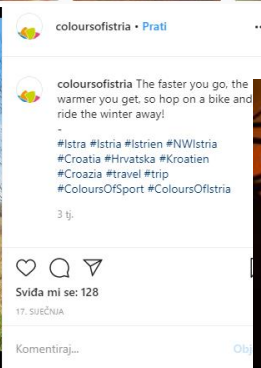
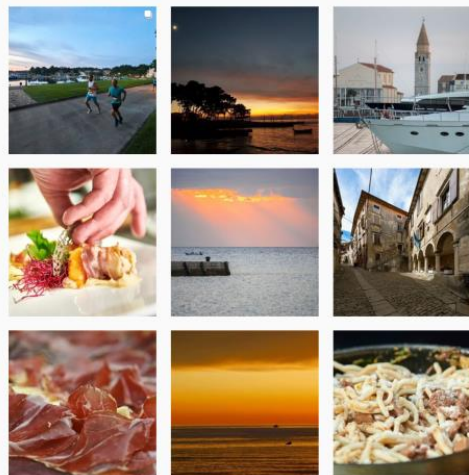
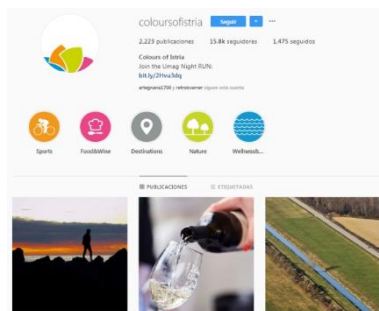
- Службени Инстаграм профил *gotrebinje* укупно броји 4.116 пратилаца те има 2.117 објава.
- Садржај се у просјеку објављује свакодневно, али већином се не разликује од оног објављеног на Фејсбук профилу. На профилу се претежно објављују фотографије уз врло мали број видео материјала и повремено кориштење хештега/hashtaga *#gotrebinje*.
- У односу на Фејсбук профил, Инстаграм профил броји нешто мањи, али још увијек знатан удио неадекватног садржаја (трећина), информативног карактера и садржаја намијењеног локалном становништву. Готово сав садржај објављен је на локалном језику и писму те је као такав неадекватан за обраћање главним емитивним тржиштима у иностранству.
- Фотографије су претежито ниског квалитета, што отвара много простора за бољу комуникацију јединствених продајних пропозиција (USP's) дестинације кроз професионалне фотографије.
- На профилу се повремено дијели садржај који постављају пратиоци или туристи који бораве на овој дестинацији (енг. user-generated content - UCG).
- Опција Инстаграм приче/Instagram Stories користи се учестало, преносећи садржај објављен од стране пратилаца или релевантан садржај учесника у туризму дестинације (манифестације и догађаји локалних угоститеља и предузетника).
- Као што је случај и са Фејсбук профилем, видљив је недостатак стратешког приступа објавама и различитости садржаја између Инстаграм и Фејсбук профила, због чега је укупан доживљај знатно лошији од потенцијално могућег с обзиром на постојање одређеног броја квалитетних фотографија.



#1 Примјер добре праксе управљања друштвеним мрежама: Фејсбук и Инстаграм профили сјеверозападне Истре

Насловна/cover фотографија Фејсбук профила Colours of Istria визуално је уочљива и атрактивна, те као и остале објаве, тематизује главне мотиве дестинације кроз садржај високог квалитета. Све објаве су на енглеском језику чиме се обрађају ширем међународном емитивном тржишту, и повремено укључују позив на акцију (енг. Call-to-action). Дијелењем садржаја који стварају пратиоци или туристи (енг. UGC – User generated content) подстиче се интерактивност с пратиоцима и посећеност.

Инстаграм профил промишљено користи опцију Инстаграм приче за промоцију културних, спортских и гастро догађаја и манифестација или понуду приватног сектора (ресторани, музеји, излети...), на обликован и систематичан начин.



Твитер је садржајем готово идентичан Фејсбук и Инстаграм профилима док на Јутјуб каналу недостаје професионалних промотивних видео-снимака

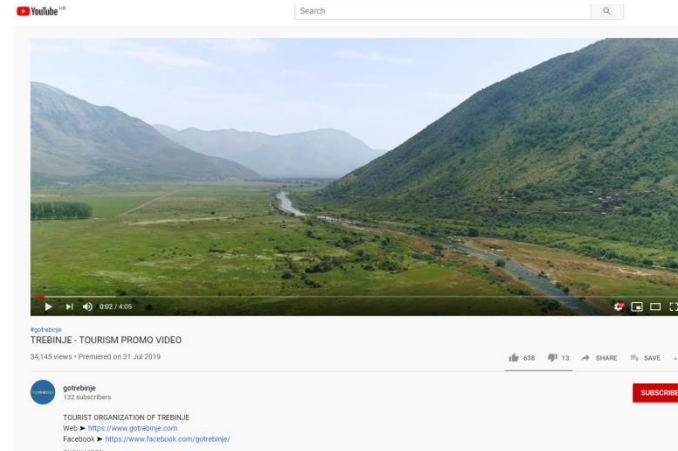
Твитер профил: *gotrebinje*

- Службени Твитер профил *gotrebinje* има 132 претплатника, а објављује се редовно на дневној бази, некада и више пута током дана.
- Као што је случај и с другим профилима на друштвеним мрежама, на Твитер профилима се објављује садржај на ћириличном писму и локалном језику, што упућује на закључак како је садржај намијењен локалном становништву.
- Објаве углавном резултирају с максимално 10 лајкова те не подстичу почетак разговора међу корисницима.
- Према примјерима добре праксе, на профилима недостаје динамике у смислу атрактивних и кратких видео-снимака, те занимљивих информација о туристичким производима дестинације.



Јутјуб канал: *gotrebinje*

- Службени Јутјуб канал *gotrebinje* има 132 претплатника те стотињак објављених видеа.
- Већина објављених видеа односи се на медијске наступе представника туристичког сектора из Требиња те су називи тих видеа на ћириличном писму и српском језику. Наведени видео-снимци у правилу остварују врло слабу гледаност (углавном мање од 50, до максимално 485 за прилог о Аква парку).
- С друге стране, видљиви су значајно бољи резултати за туристичке промотивне видео-снимке, тако је на примјер видео под називом TREBINJE-TOURISM PROMO VIDEO за 6 мјесеци од објаве сакупио 34 хиљаде прегледа.

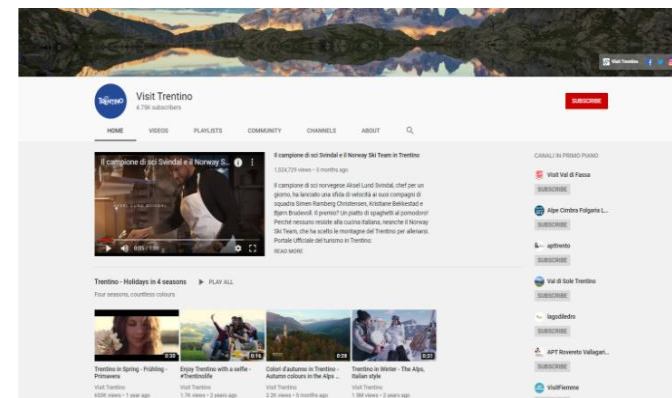
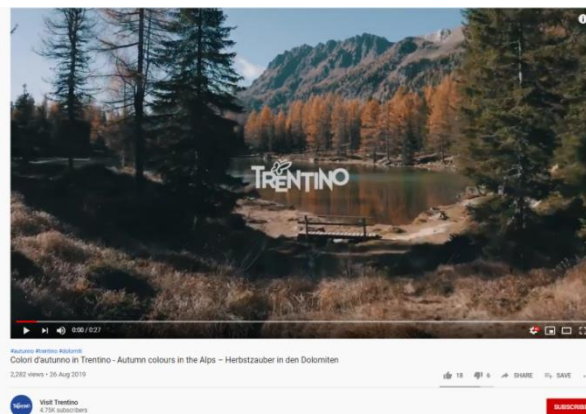


#2 Примјер добре праксе управљања друштвеним мрежама: *Јутјуб* и *Твитер* профили италијанске покрајине Трентино

Стратешким и креативним приступом управљању Јутјуб каналом, туристичка заједница покрајине Трентино при изради видео-садржаја укључила је неколицину особа из јавног живота чији профил одговара циљаном сегменту туриста. Резултати кампања остварили су велики успјех, што се огледа кроз укупну посјећеност канала од преко 22 милиона погледа, од чега поједини видео-снимци имају и до 4 милиона прегледа.

Твитер профил јасно приказује и подстиче кориштење хештега (#hashtag) с циљем подстицања интеракције с корисницима. Профил је динамичан и атрактиван ради бројних објављених видеа високог квалитета. Помоћу видеа се додатно истичу доживљаји и активности доступни на овој дестинацији, те подстиче интеракција с пратиоцима.

Извор: Твитер профил Visit Trentino, Јутјуб канал Visit Trentino, Horwath HTL, 2020.



Анализа штампаног материјала Туристичке организације показала је значајан простор за унапређење, понајвише у сегменту визуалне атрактивности

Преглед штампаног материјала ТО Требиње

Штампани материјали ТО Требиње пружају основне информације о дестинацији и њеној туристичкој понуди. Презентација дестинацијских интересних тачака је на просјечном нивоу уз значајан простор за унапређење. Анализирани промотивни материјали имају сљедеће особине:

- Кориштење службеног брэнда Туристичке организације није уједначено на свим штампаним материјалима;
- Кориштење боја и фонта који се користе у анализираним материјалима није уједначено;
- Карте које су презентоване у појединим штампаним материјалима на недовољно адекватан начин приказују интересне тачке, те је могућ напредак у дизајну;
- Дизајн штампаног материјала који приказују попис ресторана, смјештајних објеката, винарија и тачака интересних тачака за активни туризам је класичног приказа те својим изгледом недовољно јасно позива кориснике на акцију;
- Штампани материјали који презентују генералне информације о дестинацији углавном на квалитетан начин описују главне тачке интереса дестинације.

Анализирани материјали највећи недостатак показују у неадекватној визуелној атрактивности те недовољно наглашеном позивању самих корисника на акцију, тј. конзумацију туристичке понуде Требиња. Стога, иако су неки од материјала квалитетом на задовољавајућем нивоу, недостаје уједначеност кориштења службеног брэнда, боја и фонта, те је свакако потребна редукција штампаног материјала.

Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.



2.5. ТУРИСТИЧКИ ЛАНАЦ ВРИЈЕДНОСТИ

Анализа туристичког ланца вриједности у Требињу одрађена је комбинацијом теренског рада и канцеларијског истраживања

Туристички ланац вриједности је скуп односа производа, услуга и доживљаја које туристи конзумирају или купују за вријеме доласка до дестинације и боравка на дестинацији. За потребе Стратегије кориштена је прилагођена методологија анализе туристичког ланца вриједности UNWTO-а. Анализа компоненти ланца вриједности одрађена је комбинацијом канцеларијског истраживања, личних интервјуа, те у највећем дијелу примарним теренским истраживањем методом „тајног госта”. У наставку су наведене анализирани компоненте ланца вриједности те су за сваку наведене методолошке смјернице.

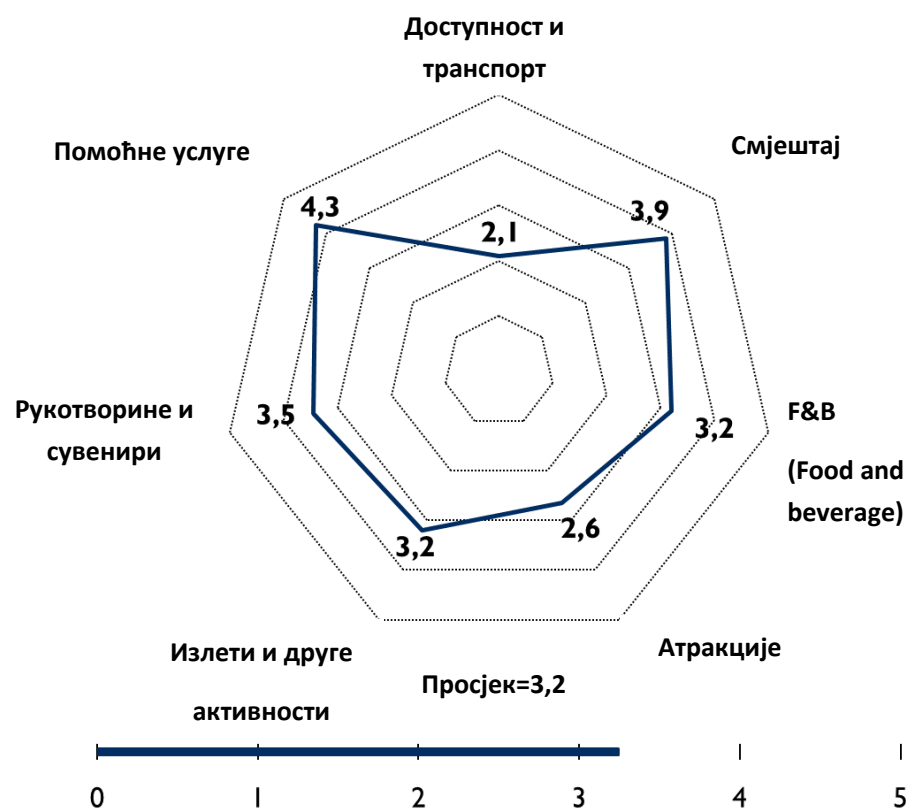
Компонента	Канцеларијско истраживање	Теренски рад
Доступност и транспорт	Претрага релевантних веб-страница повезаних с превозом (аутобуске станице, туристичке агенције и др.) на дестинацијском и националном нивоу	Обилазак кључних тачака интереса у дестинацији (аутобуске станице, паркинзи, кориштење такси превоза и др.) те путовање до дестинација.
Смјештај	Анализа коментара и оцјена на страници Booking.com за највише 5 објеката с највише осврта у Требињу, хотела и приватног смјештаја, категорије од 3 до 5 звјездица	Оцјена објеката у којима је тим Horwath HTL-а смјештен за вријеме боравка на овој дестинацији, обилазак других објеката и оцјена према унифицираном евалуационом обрасцу и смјерницама оцјењивања Horwath HTL анализе тајног госта.
Храна и пиће	Анализа коментара и оцјена корисника платформе Tripadvisor за најбољих 10 објеката у Требињу, те оцјена квалитета и атрактивности онлајн презентације и разноврсности ено-гастрономске понуде	Обилазак објеката у дестинацији уз конзумацију и оцјена према унификованом евалуационом обрасцу и смјерницама оцјењивања Horwath HTL анализе тајног госта.
Атракције	Анализа коментара и оцјена корисника платформе Tripadvisor за најбољих 10 атракција у Требињу, оцјена квалитета и атрактивности онлајн презентације атракција те могућности онлајн резервације и куповине.	Обилазак атракција на овој дестинацији и оцјена према унифицираном евалуационом обрасцу и смјерницама оцјењивања Horwath HTL анализе тајног госта
Излети и друге активности	Анализа доступности, видљивости и бројности излета на Tripadvisor платформи те на другим веб-локацијама	Конзумација услуге на овој дестинацији и оцјена према унифицираном евалуационом обрасцу и смјерницама оцјењивања Horwath HTL анализе тајног госта.
Рукотворине и сувенири	Ставке ове компоненте оцијењене су према налазима с терена.	Обилазак сувенирница и других трговина на овој дестинацији и оцјена према унифицираном евалуационом обрасцу и смјерницама оцјењивања Horwath HTL анализе тајног госта.
Помоћне услуге	Ставке ове компоненте оцијењене су према налазима с терена.	Обилазак дестинација и лични интервјуи.

Просјечна оцена свих анализираних компоненти туристичког ланца вриједности износи 3,2 од укупно могућих 5

Преглед оцена по компонентама

Компонента	Канцеларијско истраживање	Теренски рад	Укупно
Доступност и транспорт	1,7	2,5	2,1
Смјештај	4,7	3,0	3,9
Храна и пиће	2,4	4,0	3,2
Атракције	2,4	2,9	2,6
Излети и друге активности	2,2	4,1	3,1
Рукотворине и сувенири	3,5	3,5	3,5
Помоћне услуге	4,3	4,3	4,3

Резултати анализе туристичког ланца вриједности



Доступност и транспорт је најлошије оцијењена компонента анализе с кључним проблемима саобраћајне инфраструктуре и паркинга за аутобусе

Доступност и транспорт – 2,1



- Саобраћајна сигнализација и означеност главних туристичких локалитета је на задовољавајућем нивоу с учесталим ознакама, посебно унутар самог града Требиња, међутим, на неким мјестима постоји превише ознака које нису уједначене и на тај начин стварају конфузију.
- Аутобуска станица је функционална, чиста и добро опремљена.
- Такси превоз на овој дестинацији је добро организован те тежи модернизацији што потврђује креирана апликација која олакшава наручивање таксија.



- Један од највећих проблема Требиња је лоша саобраћајна инфраструктура, поготово приступних путева граду (изузев оних према Дубровнику и Херцег Новом који су у бољем стању).
- Аутобуска станица нема службену веб-страницу. Приказ реда вожње доступан је на веб-страницама те нуди основне информације које су презентоване на недовољно квалитетан начин. Могућност куповине улазнице преко тих веб-страница није могућа.
- Паркинг аутобуса и простор за искрцавање посјетилаца у самом центру града је лоше организован и ствара велике гужве у врхунцу сезоне.
- Плаћање паркинга у граду је могуће кованицама и куповином карата на киосцима док је плаћање путем СМС-поруке омогућено само за госте који посједују босанскохерцеговачки телефонски број.



Иако је цијена идентификована као главна конкурентска предност, анализа је указала на недостатке смјештајне понуде, нарочито у хотелима

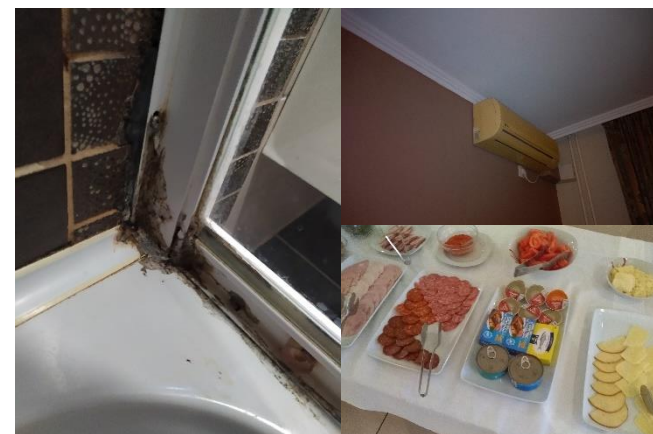
Смјештај – 3,9



- Што се тиче хотелског смјештаја, анализа је показала како се као позитивне карактеристике истичу чистоћа и удобност соба те љубазно особље.
- Однос квалитета и цијене и приступачне цијене соба препознате су као једна од темељних конкурентних предности ове дестинације.
- Услужност и љубазност домаћина, те одлична опремљеност апартмана најчешће су спомињана предност у анализи приватног смјештаја Требиња.



- Професионалност особља у свим посјећеним објектима је била испод уобичајених стандарда хотелског пословања .
- Познавање страних језика није на задовољавајућем нивоу што увелико отежава комуникацију с гостима.
- Квалитет намјештаја и опремљеност хотелских соба није на задовољавајућем нивоу.
- Додатна понуда анализираних хотела је готово непостојећа.
- Доручак у посјећеним хотелима је био релативно лош, што је потврђено и од стране гостију који су коментарисали свој боравак у хотелима на страници Booking.com.
- Доступност за особе с инвалидитетом је лоша.



Област хране и пића у Требињу својим квалитетом и ниским цијенама привлачи велики број гостију, међутим, недостаје разноврсност понуде

Храна и пиће – 3,2



- Приступачност цијена, љубазно особље и обилне порције главне су предности анализираних ресторана.
- Уређеност интеријера анализираних објеката је углавном била на високом нивоу уз примјећен понављајући узорак кориштења традиционалних мотива као темељног елемента атрактивности.
- Храна и пиће доброг су квалитета уз видљив нагласак на традиционалној понуди јела. Презентација јела и пића такође је идентификована као квалитетна.
- Квалитет бежичног повезивања у свим посјећеним објектима на високом је нивоу.



- У објектима је дозвољено пушење, што значајно нарушава укупни доживљај објекта.
- Онлајн презентација анализираних угоститељских објеката је на неадекватном нивоу уз углавном застарјеле веб-странице које не нуде најважније информације.
- Анализа објеката на *Tripadvisor*-у показала је како само један од 10 анализираних објеката одговара на осврте гостију.
- Низак ниво разноврсности понуде ресторана, уз идентификован 1 ресторан (Ресторан Вукоје) који значајније одступа од уобичајене понуде јела и пића, односно, да је својим приступом фокусиран на другачији концепт припреме хране



Мањи број значајнијих атракција уз велик број туристичких ресурса објашњава тренутан низак ниво развијености туристичке понуде ове дестинације

Атракције – 2,6



- Посјетиоци атракција истичу добар квалитет за уложени новац, љубазност особља и угодно окружење као главне предности постојећих атракција на овој дестинацији.
- Такође, посјетиоци хвале јединствен амбијент Старог града и ријеке Требишњице, наглашавајући ту атрактивну компоненту као довољну за посјету дестинацији.
- Од развијенијих атракција истичу се Херцеговачка Грачаница и манастир Тврдош који својом атрактивношћу интеријера и екстеријера, али и интерпретацијом, одскачу од осталих атракција дестинације



- Ниска развијеност туристичких ресурса на овој дестинацији отежава анализу ове компоненте из перспективе недостатка довољног броја стварних атракција.
- Интерпретација одређених атракција/ресурса (Музеј Херцеговине, Стари град, Арсланагића мост, тврђава Страч, итд.) није квалитетна те је примјећен проблем непознавања страних језика што увелико утиче на задовољство посјетилаца и утисак о непрофесионалности особља.
- Квалитет и функционалност санитарних простора није на задовољавајућем нивоу.
- Сувенирнице у склопу атракција или не постоје (Музеј Херцеговине и Арсланагића/ Перовића мост) или су недовољно атрактивног садржаја.
- Саобраћајна означеност до атракција требало би да буде додатно побољшана.



Излети и туре су тренутно неразвијена компонента туристичке понуде ове дестинације

Излети и друге активности – 3,2



- Професионалност и информисаност водича су на високом нивоу те је сам обилазак града врло добро организован.
- Ниска цијена и добра организација излета истичу се као главне предности на темељу анализе излета и тура на платформи *Tripadvisor*.
- Могућност резервације и плаћања излета путем платформе *Tripadvisor* увелико олакшава саму организацију и провођење излета.



- Недовољан број излета који је презентован на платформи *Tripadvisor* указује на неразвијеност те компоненте туристичке понуде. Низак ниво разноврсности постојећих излета и тура који су углавном фокусирани на обилазак града и објеката који нуде испробавање аутохтоне хране и пића.
- Самостална организација излета у смислу активности на отвореном (бициклизам, пјешачење и сл.) је нешто захтјевнија с обзиром на недовољну сигнализацију, мапе које су на располагању и неодговарајућу подлогу стаза. Такође, самосталан обилазак тачака интереса је тежи с обзиром на смећу сигнализацију која је понегдје конфузна.
- Током излета понегдје су видљиви и дијелови дестинације који су недовољно квалитетно одржавани.



Осим Херцеговачке куће/*Herzeg House* чија је понуда базирана на еногастрономији, понуда осталих аутохтоних производа у Требињу недовољно је развијена

Рукотворине и други сувенири – 3,5

- Постојаност јединствене трговине (*Herzeg House*) која обједињује све еногастрономске производе с подручја дестинације и презентује их посјетиоцима и локалном становништву на квалитетан начин.
- Информисаност и сусретљивост запослених истиче се као једна од предности посјећених специјализованих трговина.



- Ограничена понуда осталих аутохтоних рукотворина и сувенира карактеристичних за Требиње и Херцеговину уопштено.
- Аутохтони производи који се продају ван Херцеговачке куће/*Herzeg House* су недовољно истакнути без дизајнираних информација и јасно истакнутог поријекла и цијена.
- Могућност приступа за особе с инвалидитетом није на адекватном нивоу.

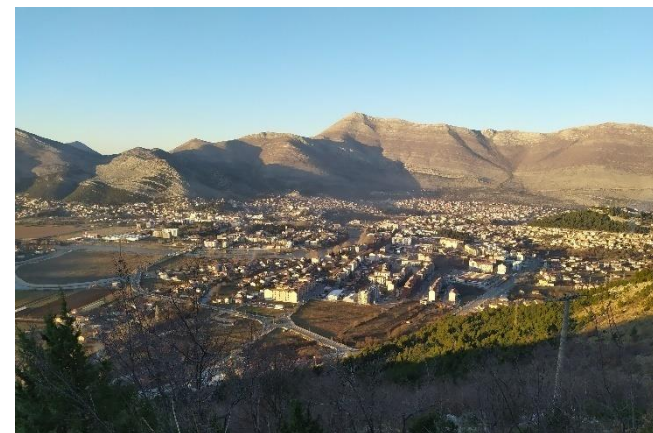


С обзиром да је Требиње град, помоћне услуге су на високом нивоу

Помоћне услуге – 4,3



- Пошто је Требиње град, већина помоћних услуга попут банака, поште, мјењачница, хитне службе и сл. су на високом нивоу.
- Локација Туристичког информативног центра је врло добра. Информативност материјала доступних у овом центру је на задовољавајућем нивоу.



- Мањак дигиталних садржаја у Туристичком информативном центру који би на интерактивнији начин презентовали туристичку понуду дестинације.
- Бензинска пумпа у центру града је непотребна те својим неугледним изгледом нарушава амбијентални склад Старог града и градског парка који се налазе у близини.



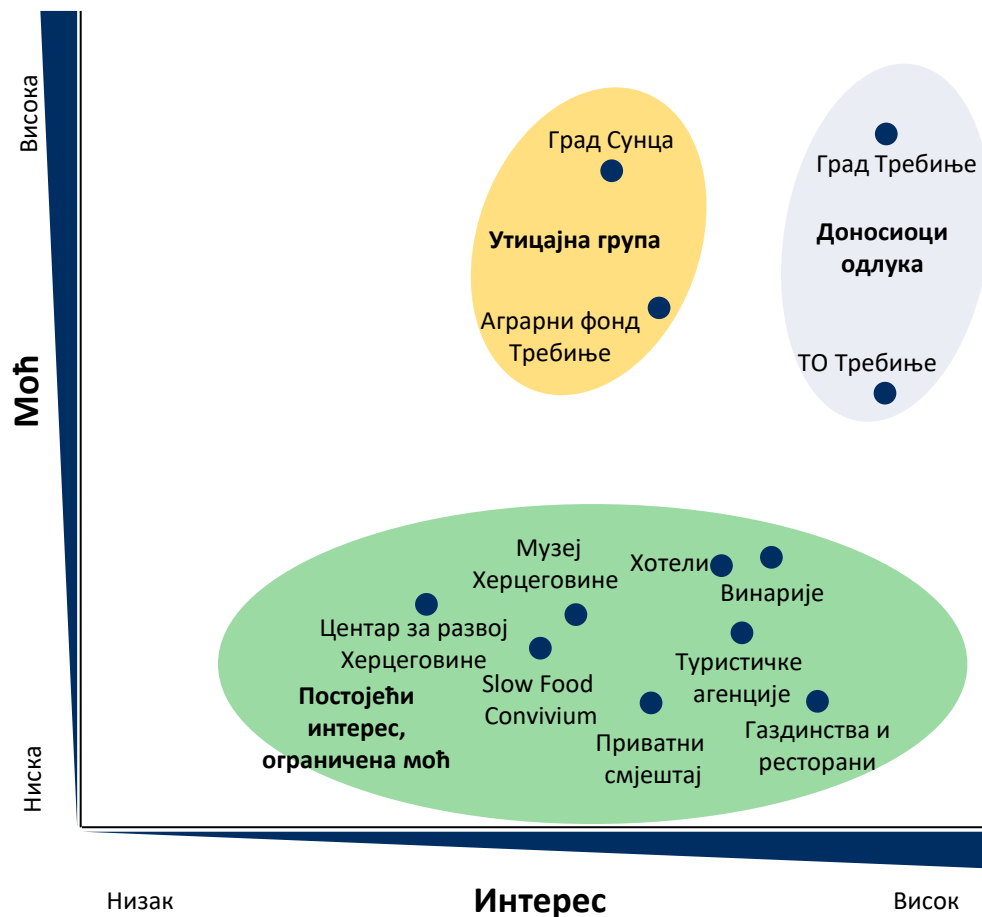
Кључни налази анализе туристичког ланца вриједности

- Основни предуслов даљег туристичког развоја представља омогућавање једноставнијег приступа дестинацији за шта је обавезно осигурати адекватну саобраћајну инфраструктуру од Требиња у правцу Мостара, Фоче и Никшића.
- Иако редовни аутобуски превоз не представља један од кључних начина доласка у дестинацију, израда службене веб-странице намеће се као логичан и обавезан корак како би се поједноставила доступност главних информација и могућност куповине карата за посјетиоце дестинације.
- Очит је недостатак простора за искрцавање дневних посјетилаца који у Требиње стижу туристичким аутобусима.
- Из перспективе страних индивидуалних гостију постоји простор за напредак у контексту наплате паркинга и означености кључних тачака интереса с циљем олакшаног приступа и унапређења доживљаја ове дестинације.
- Професионалност особља у готово свим објектима повезанима с туризмом је на ниском нивоу, што се понајвише огледа у недостатку поштовања стандардних професионалних процедура понашања, знању страних језика и др.
- Одређени дио хотелских објеката је застарио у контексту дизајна, међутим, значајнији недостатак је слаба разноврсност понуде, те објекти који углавном нуде смјештај без додатних услуга. Такође, смјештајни објекти (али и атракције) нису прилагођени особама с инвалидитетом.
- Уопштено, онлајн презентација туристичке понуде од стране приватног сектора је на ниском нивоу у контексту квалитета мултимедије, ажурираности података, те опште атрактивности и инспирисаности гостију за посјету.
- Понуда хране и пића је квалитетна те је њезина главна конкурентска предност изузетно квалитетан однос квалитета и цијене. Међутим, тренутно недостаје ресторана који ће својом понудом спријечити једнодимензионалност понуде и искључиву оријентацију на традиционалну кухињу.
- Одређене атракције тренутно пружају доживљај високог квалитета (нпр. винарије), међутим, у појединим атракцијама постоји значајан простор за напредак, односно, увођење иновативног начина интерпретације садржаја кроз дигитализацију и „причање приче“ (енг. „storytelling“). С друге стране, велики дио интересних тачака које се тренутно сматрају атракцијама на овој дестинацији тек су ресурс те располажу снажним потенцијалом даљег развоја.
- Понуда излета на овој дестинацији је једноставна и неразноврсна те је могућ значајан напредак у смислу креације нових атрактивних доживљаја од стране локалних туристичких агенција, односно помак од тренутно превладавајућих историјских и гастрономских тема.

2.6. МАПИРАЊЕ УЧЕСНИКА

За потребе мапирања кључних учесника у туризму Требиња, тим Horwath HTL-а одрадио је 28 личних и телефонских интервјуа

Матрица интереса и моћи утицаја на туристички развој



За потребе мапирања кључних учесника те добијања улазних информација, у овој фази обављено је укупно 28 личних и телефонских интервјуа, с учесницима чији је попис договорен с клијентом.

Интервјуисани су сљедећи учесници:

Јавни сектор:

- Град Требиње (градоначелник, замјеник градоначелника, Одјељење за просторно уређење), ТО Требиње, Аграрни фонд Требиње, Музеј Херцеговине.

Цивилни сектор:

- Центар за развој Херцеговине, Slow Food Convivium, Планинарско друштво „Вучји зуб”.

Приватни сектор:

- Град Сунца Требиње,
- Манастир и винарија Тврдош,
- Хотели: „Леотар“, „Нар“, „Платани“, „Централ Парк“, Спа и хотел „Студенац“;
- Ресторани, винарије и газдинства: мотел „Стара Херцеговина“, ресторан „Коло“, винарије „Вукоје“ и „Анђелић“, Домаћинство „Кисин“;

Главни закључци с проведених интервјуа кључних учесника у туризму ове дестинације (1/2)

Требиње је изградило позицију на туристичком тржишту на темељу своје геостратешке позиције, али и другим карактеристикама понуде

Иако је кључна конкурентска предност Требиња његова геостратешка позиција, раст туристичке потражње догодио се ради цјеновне конкурентности смјештајних и угоститељских услуга, гостопримства, те одличних климатских услова током цијеле године. Геостратешка позиција још увијек није у потпуности искориштена те Требиње снажно зависи о гостима из Дубровника и Црне Горе, што се огледа у кратком боравку гостију те недостатку интереса за садржаје у оквиру дестинације.

Кључне проблеме туризма у Требињу потребно је посматрати у ширем републичком, федералном и регионалном контексту. Један од кључних проблема је што туризам није на одговарајући начин законски регулисан те се на тај начин отвара могућност високом удјелу „рада на црно“ у туризму. С друге стране, недостаје туристичка инспекција, односно, систем надзора и контроле који ће бити у могућности пратити развој туризма. У Требињу недостаје стручног кадра за рад у туризму, будући да млађе становништво одлази да ради током сезоне у Дубровник ради знатно већих плата. Такође, због недостатка контроле и ефикасног просторног планирања, у Требињу се догађа посебно брз раст капацитета у приватном смјештају. Неки од кључних оперативних проблема тренутно су: 1) границе с Хрватском и Црном Гором, на којима се биљеже дуга чекања током љетне сезоне, 2) квалитет путева у појединим правцима (нпр. према Београду, Мостару, Никшићу).

Упркос спољним факторима који утичу на раст туристичког промета, пред Требињем, Републиком Српском и БиХ налазе се велики изазови

С циљем даљег развоја туризма Требиња кључна је реализација туристичких инвестиција на више подручја

Тренутно су у Требињу и околини у току реализације три капитална пројекта: уређење Старог града, Духовни центар Мркоњићи и Град Сунца Требиње. С циљем унапређења туристичке понуде потребно је више таквих, али и мањих пројеката који ће се темељити на дестинацијским предностима. У контексту значајних потенцијала за даљи развој дестинације, од стране учесника посебно је истакнут активни туризам. Од туристичких ресурса који би требало да буду укључени у развој тог производа наведене су планине Орјен и Леотар, ријека Требишњица, ускотрачна жељезница Ђиро, аустроугарске куле, те пећине, али и многе друге локације које су наведене у претходним дијеловима документа. Такође, истакнут је недовољан број доживљаја и активности креираних од стране локалних дестинацијских маркетиншких компанија (DMC) кроз чију би се дјелатност фокус потражње значајно лакше окренуо према требињском туристичком производу.

Главни закључци са проведених интервјуа са кључним учесницим у туризму ове дестинације (2/2)

Потенцијал прекограничне сарадње је препознат, али до данас недовољно искориштен

Учесници истичу близину потврђених приморских дестинација у контексту предности, међутим, јединствен је став како њихова близина није искориштена у довољној мјери. У наредном је раздобљу потребно покренути активности које ће довести до развоја односа с прекограничним дестинацијама, а све у заједничком интересу унапређења квалитета туристичког производа укључених дестинација. У том се контексту првенствено спомиње дубровачко приморје с Дубровником као кључном компонентом за успостављање сарадње и реализацију заједничких пројеката, али и Херцег Нови у Црној Гори.

Уз близину тржишно потврђених дестинација, иницијални замах туристичког развоја у Требињу је еногастрономија, односно, квалитетна вина и цијеном приступачна аутохтона домаћа кухиња. Од локалних производа који се истичу квалитетом наведени су пршут, сир, шипак, каштрадина, цицвара, раштан купус, ракија и јањетина, а посебно се истиче и аутохтона сорта кукуруза која расте у Поповом пољу, те грах „пољак”. Развојем специјализованих мјеста за дегустацију у домаћинствима додатно је могуће комерцијализовати наведене производе. У контексту развоја тог производа, један од кључних учесника у туризму ове дестинације је Аграрни фонд који својим активностима значајно помаже локалне пољопривреднике, а заслужан је и за имплементацију и операционализацију пројекта Херцеговачка кућа (Herzeg House) који је постао највећи бренд Републике Српске. Осим еногастрономије, у контексту даљег развоја, специфични облици туризма који имају потенцијала за конкретнији развој на простору дестинације су сеоски, излетнички, спортски, културни, активни и вјерски туризам.

Након досадашњег стихијског развоја туризма, вријеме је за стратешки приступ туристичкој валоризацији ресурса Требиња

Потребан је знатно већи ниво синергије у сарадњи дестинацијских учесника у туризму

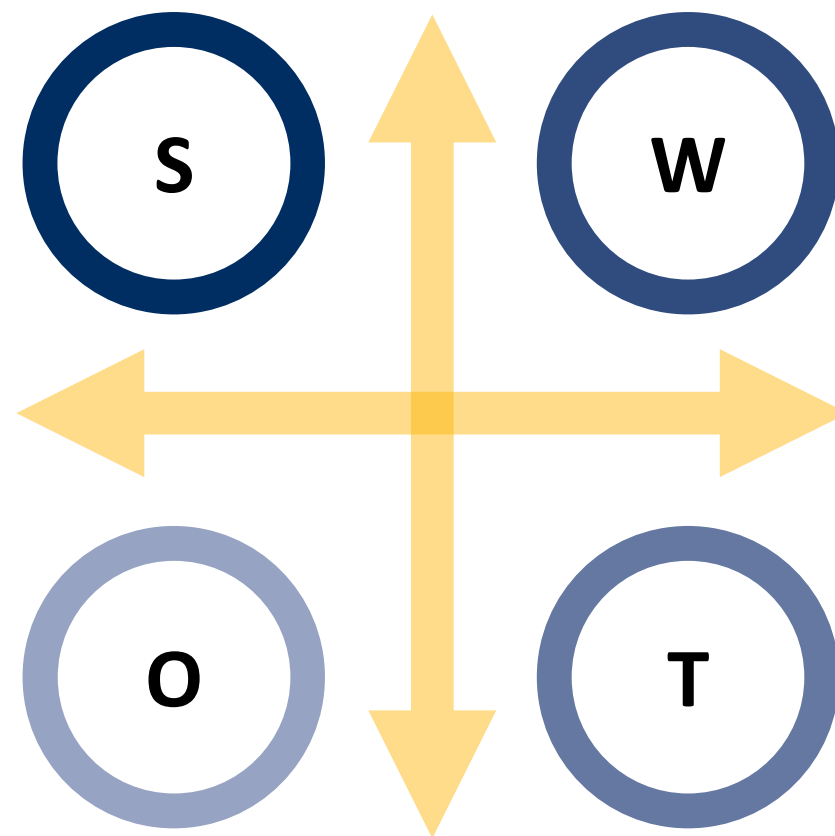
У контексту управљања дестинацијом, према мишљењу учесника, Туристичка организација ради квалитетно, међутим, недостаје сарадња учесника из разних подручја (хотелијери, ресторани, агенције, домаћинства, водичи и др.). Управо се у том смислу види могућност напретка у дјеловању туристичке организације, која може бити платформа за окупљање заинтересованих учесника. Иако не постоји законска подлога за оснивање управљачког механизма у којем би учествовао и приватни сектор, већина саговорника на састанцима исказује јасну спремност за сарадњу с циљем даљег развоја. Такође, успјешна реализација Стратегије и уопште даљи туристички развој неће бити могући без јасно усклађених интереса приватних учесника који имају интерес улагања у требињски туризам с једне, те кључних управљачких тијелима с друге стране.

2.7. SWOT АНАЛИЗА

Идентификоване су снаге, слабости, прилике и пријетње за развој туризма у Требињу

SWOT анализа је за потребе израде мастер плана одрађена као структурисана планска метода евалуације појединих елемената садашњег стања и будућег туристичког развоја Требиња. Она истиче четири аспекта анализираних јединице:

- **Снаге (енг. Strengths)** – оно на што се с обзиром на интерне карактеристике може ослонити у остваривању успеха. Кључне, најрелевантније и најинтензивније снаге су оне које имају потенцијал претварања у дугорочно одрживе конкурентске предности;
- **Слабости (енг. Weaknesses)** – интерне карактеристике које представљају баријере за остваривање успеха одабраног пројекта, пословања или правца развоја. Слабости мање важности или интензитета могу се дугорочно превазићи, али оне важне и интензивне снажно утичу на основна стратешка одређења и ранг амбиција;
- **Прилике (енг. Opportunities)** – спољни аспекти који имају позитиван утицај на брзину provedивости и атрактивност подухвата, али углавном имају ограничен утицај на сама стратешка одређења;
- **Пријетње (енг. Threats)** – екстерни аспекти који потенцијално могу ограничити или донијети додатне ризике у подухвату.



У наставку су наведене снаге и слабости туристичког сектора Требиња

S

Снаге

- Близина признатих туристичких дестинација дубровачког и црногорског приморја.
- Постојање атрактивних водених ресурса (Требишњица, Требињско и Билећко језеро) и повољни климатски услови током готово цијеле године.
- Висок удио хотелског смјештаја у укупној смјештајној структури (према службеним подацима).
- Релативно повољна искориштеност капацитета туристичког промета у сезони.
- Спремност на сарадњу и сагласност свих кључних учесника у туризму дестинације око снажне потребе за туристичким развојем.
- Релативно висок ниво развијености аутентичне ено-гастрономске понуде темељене на домаћим намирницама.
- Постојање снажних учесника из приватног сектора који су заинтересовани за развој и улагање у дестинацију.
- Препознат потенцијал туризма за развој привреде од стране јавног и приватног сектора.

W

Слабости

- Недостатак младог, квалитетног и стручног кадра у туризму и другим дјелатностима.
- Низак значај туризма у укупној привреди Требиња.
- Непостојање поузданог система контроле и надзора туристичких дјелатности, посебно у области смјештаја.
- Неразноврсност туристичке понуде у свим сегментима (смјештај, храна и пиће, излети, атракције и др.) и застарјела интерпретација понуде.
- Зависност о туристичком промету и искориштености капацитета приморских дестинација.
- Ниска цијена услуга у туризму (смјештај, храна и пиће и др.), што резултира ниским приходима, а посљедично и ниским платама.
- Висок удио група за обилазак (touring group) на пропутовању у укупном туристичком промету дестинације.
- Недостатак јасно артикулисаних и професионално разрађених развојних пројеката за унапређење туристичке инфраструктуре и туристичку валоризацију јавне имовине.
- Недостатак јасног просторног плана, те намјенских туристичких и рекреативних зона.
- Низак ниво системско модела дестинацијског управљања уз значајан удио административних расхода.

У наставку су наведене прилике и пријетње туристичког сектора Требиња

О Прилике

- Постојање великог тржишта туристичке потражње у оближњем приобаљу.
- Прекогранична сарадња с водећим туристичким дестинацијама.
- Снажнија туристичка валоризација културно-историјске и природне баштине те повезаних атракција.
- Пространства природе погодна за туристичку валоризацију у контексту производа активног одмора, али и других производа.
- Осмишљавање ефикаснијег модела дестинацијског управљања.
- Модерни трендови потражње за аутентичним доживљајима какве Требиње већ сада пружа (еногастрономија и сл.).
- Квалитетније просторно планирање те искориштавање снажног потенцијала зона угоститељско-туристичке и рекреативне намјене.
- Развој руралног туризма јачање доживљаја руралног амбијента дестинације
- Искориштавање потенцијала међународних фондова за улагање у туристичку инфраструктуру.

Т Пријетње

- Недовољно заштићено искориштавање културно-историјских и природних ресурса дестинације.
- Старосна структура становништва.
- Глобална економска криза и/или успоравање раста на кључним признатим тржиштима.
- Неуспјешно супротстављање расту нерегистрованих капацитета приватног смјештаја, туристичког промета и илегалног рада у туризму.
- Ригидна политика очувања природних ресурса и немогућност ефикасног просторног планирања.
- Неуједначен прилив средстава из разних фондова за значајне стратешке пројекте развоја туристичке инфраструктуре и активирања атракцијског потенцијала.

2.8. СТРАТЕШКИ ЗАКЉУЧЦИ

Стратешки закључци анализе стања (1/2)

- Досадашњи развој туризма Требиња догодио се природно као посљедица изузетно повољног геостратешког положаја у залеђу признатих туристичких дестинација, али и постојања атракција културно-историјске баштине (вјерски туризам), погодних климатских услова, те аутентичне гастрономије и приступачних цијена у односу на дестинације у Хрватској и Црној Гори.
- Анализа смјештајне структуре и туристичког промета значајно је отежана ради недостатка система контроле смјештајних капацитета, те ефикасног начина пријаве и одјаве гостију. Тако је анализа проведена на темељу службено доступних података показала изузетно конкурентну смјештајну структуру у Требињу с доминантним удјелом хотелског смјештаја (64% од укупно регистрованих 1.753 кревета). Међутим, према информацијама са терена, удео приватног смјештаја је значајно већи од службених 12%, те ће се у наредном раздобљу и даље проводити активности од стране Града и Туристичке организације с циљем регистрације капацитета. С друге стране, упитна је конкурентност хотелског смјештаја с обзиром на врло ниску остварену цијену смјештаја и доминацију капацитета средњег и нижег нивоа квалитета услуге.
- Према службеним подацима, у Требињу је у 2018. години остварено 60 хиљада долазака и 94 хиљаде ноћења, што је четвороструки пораст у десетогодишњем раздобљу, од 2009. године. С обзиром на раније истакнуте статистичке недостатке, реалан туристички промет процијењен је кроз конзервативни сценарио, те процјена реалног промета износи 210 хиљада ноћења.
- Раст туристичког промета у десетогодишњем раздобљу догодио се углавном ради раста ноћења страних гостију. Тренутно, искориштеност капацитета туристичког промета је умјеренија и повољнија у поређењу с приморским дестинацијама Хрватске и Црне Горе. Међутим, с обзиром да се утицај страних гостију на раст промета догађа углавном током љета, без стратешког развоја цјелогодишњег производа, те уз наставак зависности о оближњим туристичким дестинацијама, за очекивати је погоршање сезонског туристичког промета.
- У контексту развоја производа у свакој је развијеној дестинацији битну улогу одиграла креативна туристичка индустрија, односно, дестинацијске менаџмент компаније (DMC) те остали учесници приватног туристичког сектора који се баве иновирањем туристичког доживљаја. У Требињу недостаје рецептивних туристичких агенција које ће стварати и комерцијализовати доживљаје с подручја Требиња, те сеоских домаћинстава чији су власници препознали потенцијал разноврсности понуде и сарадње с агенцијама и другим учесницима у дестинацији.
- Међутим, ресурси којима Требиње располаже до данас нису у потпуности искориштени за развој туристичких активности. Томе у прилог говори чињеница како је Требиње углавном дестинација коју посјећују групе за обилазак те бораве током једне ноћи ради приступачнијих цијена у односу на оближње дестинације. Уопштено, структура потражње према производима указује на чињеницу како је понуда производа слабо проширена те је улога руралног туризма тренутно споредна и не представља кључни мотив доласка на ову дестинацију за довољан број гостију.

Стратешки закључци анализе стања (2/2)

- Потребно је истакнути како се еногастрономија, темељена на аутентичности и домаћим производима, истиче као један од кључних потенцијала даљег проширивања понуде производа Требиња. Досадашње успјешне пословне иницијативе углавном су повезане с искориштавањем аутохтоности подручја, те квалитетних вина на темељу којих су уређене винарије које пружају доживљај на значајно вишем нивоу квалитета у поређењу с остатком дестинације.
- Анализом туристичког ланца вриједности детектовано је више потребних инфраструктурних инвестиција које ће унаприједити конкурентност туристичког производа Требиња. Такође, примијећени су и други изазови на које је потребно одговорити стратешким заокретом на републичком и федералном нивоу (унапређење стручности и образовног система за туристичку струку, развој саобраћајне инфраструктуре и др.). Међутим, један од кључних односи се на застарјелост или недостатак интерпретације постојећих атракција, те туристичка валоризација до сада неактивираних туристичких ресурса.
- Туристички ресурси у Требињу су бројни те је у наредном раздобљу кроз њихову валоризацију потребно унаприједити укупну туристичку понуду Требиња. Међутим, видљив је недостатак детаљно разрађених и тржишно испитаних пројеката (студије пред/изводљивости и сл.) те је тренутне пројектне идеје у наредном раздобљу потребно претворити у јасно дефинисане и документоване пројекте који ће бити атрактивни на инвестиционом тржишту.
- Туристичка организација зависи о финансирању од стране Града (око 50% буџета од укупно 403 хиљаде КМ у 2018. години) те, након изузећа неизбјежних административних расхода из анализе, највећа средства улаже у организацију и суфинансирање манифестација. Такође, у раздобљу након 2018. године значајно се повећао удио улагања у сајмове. Везано за организацијску структуру, а у контексту очекиваног раста и развоја туристичке дјелатности, у наредном се раздобљу препоручује даље јачање ТО Требиње кроз реорганизацију и систематизацију радних мјеста и дефинисање нових оперативних процеса.
- С маркетиншке стране, активности Туристичке организације видљиве су на пољу подизања онлајн видљивости дестинације кроз разне канале на друштвеним мрежама и веб-у, али углавном (у финансијском смислу) кроз одласке на сајмове. Везано за управљање онлајн каналима, анализом је утврђена оријентација садржаја на локалне теме, обавјештавање пратилаца о активностима и достигнућима, те недостатак туристичког садржаја за међународно тржиште (на латиничном писму и енглеском језику). Учествовања на сајмовима могу бити снажан канал остваривања сарадње с разним учесницима туристичке индустрије.
- Потребно је истакнути како је Требиње препознато од стране међународно признатих туристичких магазина и водича те се као примјер наводи чланак објављен у The Telegraph-у те туристичком водичу In Your Pocket.



3. Стратешки оквир

3.1. СТРАТЕШКИ КОНТЕКСТ И УПОРИШТА РАЗВОЈА ТУРИЗМА

Стратешки контекст развоја туризма Требиња (1/2)

**Стратешка
локација и близина
глобално признатим
дестинацијама
(Дубровник и Котор
као УНЕСКО
баштина)**



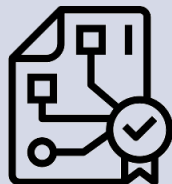
Требиње се налази на изузетно повољној географској локацији, у триангулацији туристичких дестинација које су препознате на глобалном нивоу. У том контексту, Требиње је већ сада (у одређеном дијелу) почело користити повољну околност, што је највише видљиво у низу иницијатива туристичког сектора који ради на развоју туристичких садржаја. Чињеница да се Требиње налази у залеђу (енг. „*hinterland*“) сјеверног црногорског и дубровачког приморја, углавном је изузетно позитивна те пружа прилику за развој дестинације по моделу који се догодио у низу сличних дестинација (нпр. Азурна обала, Коста Брава, Истра и сл.). Такав модел подразумијева развој аутентичних доживљаја на ресурсима који у обалном појасу нису доступни, а глобални трендови указују на знатне предности дестинација у залеђу (мирно окружење, разноврсни доживљаји, однос квалитета и цијене, богатство простора и сл.).

Туризам у Требињу се у својој основи може најкраће описати као транзитни с обзиром на ниску просјечну дужину боравка гостију, број дневних посјетилаца током главне сезоне, генералну развијеност понуде која је прилагођена кратким посјетама гостију и сл. Иако такав појавни вид туризма има своје позитивне економске утицаје те ће у будућности засигурно остати један од темељних појавних облика, дугорочно је у Требињу потребно проширивање туристичке понуде те промјена фокуса према стационарном туризму. Позитивни примјери развијене понуде у Требињу темеље се на еногастрономији, пољопривреди, домаћим производима, али и активном одмору те је потребно подржати даљи развој конкурентности у том смјеру.

**Досадашњи развој
темељио се на
транзитном туризму**



**Препознат је снажан
потенцијал за развој
нових пројеката и
производа**



Требињске локалне власти располажу одређеним бројем јавних инфраструктурних пројеката од којих су неки већ и у процесу реализације (нпр. пројекат у Старом граду, Духовни центар Мркоњићи, заобилазница и сл.). У том је контексту потребно истакнути чињеницу како се Требиње истиче по снажном потенцијалу за развој нових пројеката и производа, како у туризму, тако и у другим дјелатностима. Такође, на локалном нивоу постоји низ пројектних идеја које чекају на даљи развој и реализацију од стране приватних инвеститора, уз активно учешће локалне управе кроз пружање простора, осигуравање потребне инфраструктуре и сл.

Стратешки контекст развоја туризма Требиња (2/2)

Недостатак оптималног законског оквира туристичке дјелатности



У БиХ на државном, односно у РС на ентитетском нивоу, недостаје оптимално разрађен и прилагођен туристички законски оквир који ће, између осталог, прописати и модел дестинацијског управљања те дефинисати ефикасне алате надзора, мјерења и контроле туристичких дјелатности. У недостатку квалитетне законске регулативе није за очекивати контролисани и планирани развој туризма у дјелатност више додатне вриједности. С друге стране, постојећи законски оквир није усклађен између ентитета, што у контексту Требиња које се налази у близини другог ентитета, ствара другачије тржишне услове за различите учеснике. Непостојећи оптимални законски оквир резултира и нејасном улогом и одговорностима туристичких организација, недостатком тачних података о туристичкој понуди и потражњи, високим удјелом илегалног и непријављеног рада те посљедично нејасном сликом о тренутном стању туристичке понуде и туристичким производима ниског нивоа квалитета доживљаја.

Туристички промет на подручју Требиња биљежи снажан раст у посљедњих 10 година те је растући тренд препознат и од стране приватног туристичког сектора. Али према приходу привреде од туристичке дјелатности и броју запослених, туризам још увијек не представља значајну компоненту локалне привреде те је примаран фокус на енергетици. Такође, према налазима с терена, примања у туристичким дјелатностима у Требињу нису конкурентна онима у Дубровнику и Црној Гори. Међутим, потребно је истакнути како је потенцијал развоја значајан те се у наредном раздобљу очекује снажан раст туристичког промета, а посљедично и раст значаја туризма за привреду.



**Туризам још увијек
није привредно
значајна дјелатност
на локалном нивоу**

Дестинација показује потребу за унапређењем међусобне комуникације учесника



Као дестинација на самом почетку организованог развоја, Требињу је потребан висок ниво координације активности свих учесника укључених у туристичке активности, из јавног, приватног и цивилног сектора. Према налазима с терена, учесници су изразито заинтересовани за развој сарадње те је у наредном раздобљу потребно повећати улогу приватног и цивилног сектора у развојним иницијативама. Нека од кључних начела сарадње морају бити плански разрађене активности сарадње, јасна и конструктивна артикулација захтјева свих укључених страна, а све с циљем постизања синергијског учинка.

Стратешка упоришта развоја туризма Требиња

Кључно упориште даљег развоја Требиња су карактер и амбијент дестинације у којој је дошло до спајања мотива Медитерана и континенталног залеђа туристички признатог обалног појаса, уз задржавање аутохтоности и јединствености. Такав амбијент видљив је у контакту с домаћинима и у изворном херцеговачком гостопримству, али и у традицији, локалној култури, специфичној архитектури са сачуваним историјским наслеђем као и еногастрономији. Рурални простор који подразумејева пољопривреду, сеоска домаћинства, винарије и сличне компоненте још увијек нису туристички валоризовани те ће у наредном раздобљу бити снажан темељ развоја туристичке понуде ове дестинације. У прилог квалитета начина живота на овој дестинацији говори и одабрана визија укупног развоја: *Требиње 2030 -Најпожељнији мањи град на западном Балкану.*

**Рурални
медитерански
карактер и
аутохтона
еногастрономија**



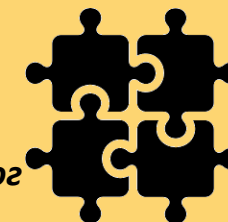
Проширивање постојећих туристичких доживљаја, те осмишљавање нових искустава потребни су ради пружања мотива гостима за дужи боравак у Требињу, конзумацију више туристичких доживљаја, повећање потрошње, а све у циљу помака од транзитног туризма. На темељу квалитетних ресурса, потребан је фокус развоја на квалитет доживљаја високог нивоа квалитета, не само у контексту компоненти смјештаја те хране и пића, већ и у другим компонентама туристичког ланца вриједности. У том контексту, кључна могућност напретка видљива је у иновативној интерпретацији ресурса дестинације (нпр. култура, еногастрономија), али и просторно проширивање доживљаја кроз развој производа активног одмора на простору нетакнуте природе која окружује Требиње.



**Проширивање
асортимана
постојећих и
развој нових
туристичких
производа**

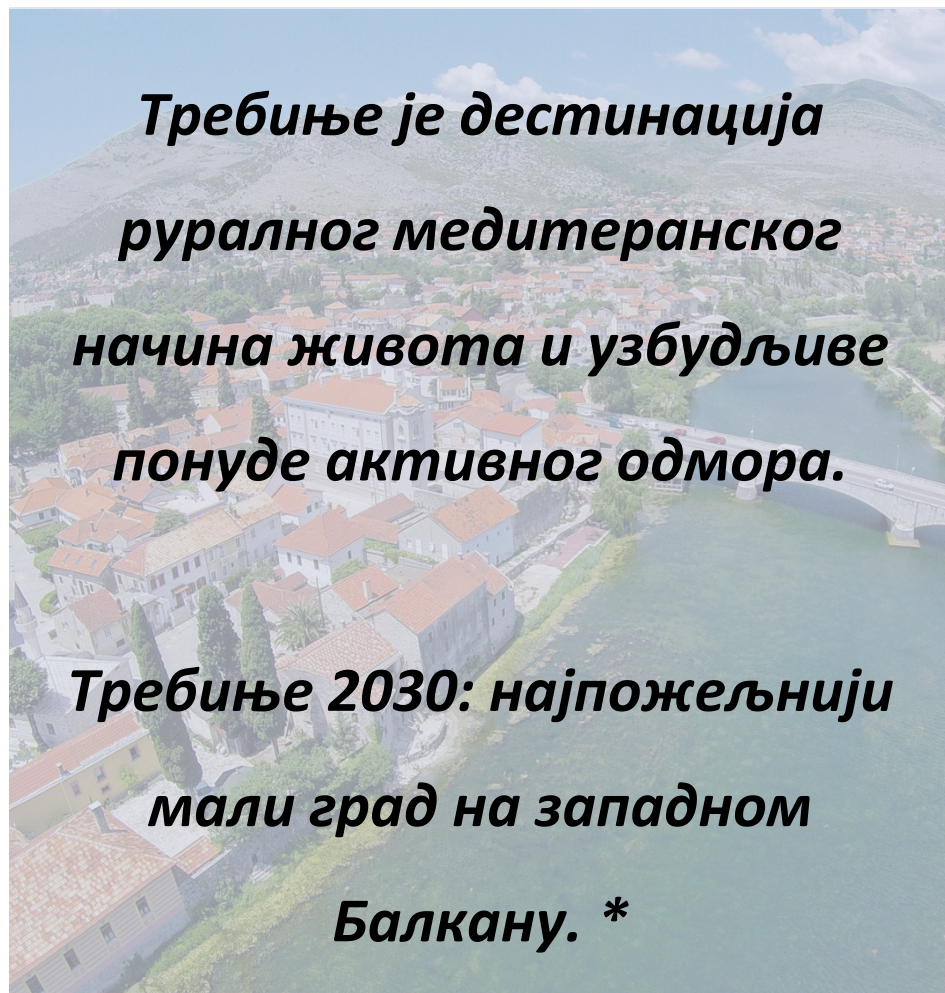
Даљи развој туризма у оквиру ове дестинације своје упориште наћи ће у синергији локалних власти, Туристичке организације, те учесника из приватног и цивилног сектора чије су активности повезане с туристичком дјелатношћу. Кроз остварену сарадњу, јавни сектор ће знатно лакше доћи до информација о кључним отежавајућим факторима развоја те знатно ефикасније помоћи у њиховом отклањању. Осим подстицања инклузивног модела развоја туристичких производа, систем дестинацијског управљања има задатак модернизовања приступа маркетингу те активног рада на унапређењу интерпретације туристичких ресурса.

**Унапређење
постојећег
модела
дестинацијског
управљања**



3.2. ТУРИСТИЧКА ВИЗИЈА, МИСИЈА И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ

Туристичка визија



...руралног медитеранског начина живота...

Требиње је дио медитеранског простора на глобалном нивоу препознатог као синонима за угодност живота чији се темељи налазе у угодној клими, разноврсном рељефу, богатој ено и гастро-понуди те генералној привилегији уживања у изворном опуштеном начину живота – медитеранском начину живота (енг. „lifestyle”).

Рурални карактер дестинације – пољопривредни производи, домаћа кухиња, квалитетна вина, сеоска домаћинства, аутохтона култура и сл. кључне су компоненте даљег развоја туристичке понуде Требиња, на темељу којих је циљ развити туристичка искуства високог нивоа квалитета за широк распон тржишних сегмената потражње. Урбана просторна цјелина Требиња имаће кључну улогу у даљем развоју као средиште туристичких доживљаја и позорница на којој ће се приказати аутентично насљеђе Требиња и култура живљења.

...узбудљиве понуде активног одмора...

Узбудљиви доживљаји у атрактивном природном окружењу, кроз низ развијених активности, презентоваће „друго лице” Требиња за учеснике који мотив за своја путовања тражи у динамичној страни дестинације те су спремни за изазове у природи.

Природни ресурси пружају могућност развоја низа активности те је фокус потребно поставити на широк спектар захтјевнијих и мање захтјевних доживљаја погодних за разне старосне групе гостију, специјализоване рекреативне групе, индивидуалне госте и сл.

Мисијом су задани кључни принципи и начела операционализације дефинисане визије туризма Требиња



Учесници који управљају туристичким развојем Требиња оствариће **виши ниво координације** активности на свим подручјима управљања, почевши од брендирања, маркетиншких активности и развоја производа.

С обзиром на истакнути изазов проширивања и повећања разноврсности туристичког производа, учесници туристичког сектора у наредном раздобљу фокус развоја поставиће на развој **нових тржишно атрактивних туристичких активности и доживљаја** за одабране тржишне сегменте.



Требиње ће подстицати развој **туристичких доживљаја и искустава вишег нивоа квалитета** у свим компонентама туристичког ланца вриједности, те активно радити на легализацији пословних активности учесника туристичког сектора, примарно у дјелатности смјештаја.

Требиње ће приступити **валоризацији до сада неискориштених ресурса те их интерпретирати на иновативан и модеран начин**, односно, сегменте туристичког ланца дестинације који тренутно нису на нивоу остатка понуде развити до глобално конкурентног нивоа.



Кроз све активности развоја примјењиваће се **начело одрживости** с циљем очувања природног окружења и унапређења квалитета живота локалног становништва те такав приступ користити и као дио позиционирања те подизања туристичке атрактивности у складу са трендовима.

Туристичко позиционирање

Требиње је дестинација руралног и активног одмора високог нивоа квалитета и изузетног омјера квалитета и цијене.

Као дио туристичко-искуствене цјелине дубровачког и црногорског приморја, Требиње својим посјетиоцима пружа јединствену комбинацију еногастрономије, херцеговачке гостољубивости, аутентичне традиције и културе, те разноврсног крајолика.

Подлога туристичког позиционирања

**дестинација руралног и
активног одмора високог
нивоа квалитета и изузетног
омјера квалитета и цијене**

Требиње има могућност развоја доживљаја високог нивоа квалитета у свим сегментима туристичке понуде, а примарно у контексту руралног туризма, ено и гастро-понуде и активног одмора, на темељу високог квалитета ресурса којима располаже. Међутим, кључно ће бити у развоју квалитета задржати приступачност цијене, која је једна од главних конкурентских предности у поређењу с развијенијим туристичким дестинацијама у приобалној области.

Геостратешка локација Требиња један је од кључева досадашњег развоја туристичке понуде те ће и у будућности количина туристичког промета у тим дестинацијама представљати главно тржиште потражње Требиња. Међутим, у наредном ће раздобљу бити изузетно важно искористити чињеницу близине признатих туристичких дестинација у приобалној области за развој дугорочно најуносније туристичке понуде, те остварити помак од транзитног туризма.

**...дио туристичко-искуствене
цјелине дубровачког и црногорског
приморја...**

**...еногастрономије,
херцеговачке
гостољубивости...**

Домаћинска атмосфера и изражена гостољубивост видљива је у дестинацији у сваком тренутку, што је уз квалитетну пољопривредну производњу и стручност особља предуслов развоја квалитетне ено-гастрономске сцене. Требињски угоститељи ће, на темељу већ сада постојећих примјера добре праксе у сегменту хране и пића, развијати и диференцирати властиту понуду те на тај начин одговорити потребама тржишта за иновацијом и квалитетом.

На подручју Требиња разне културе су кроз историју оставиле свој утицај што културно наслеђе и традицију дестинације чини изузетно богатом. Наведено се огледа у религијској и архитектонској компоненти у старом градском језгру и околини, те у богатом нематеријалном наслеђу.

**...ауентичне традиције и
културе...**

...разноврсног крајолика...

Планински предјели, језера и ријеке, низине и поља на требињском подручју чине савршену кулису за развој низа туристичких доживљаја. Премда тренутно недовољно искористени, природни ресурси представљају кључни потенцијал разнолике туристичке понуде Требиња те прилику за различито туристичко позиционирање у поређењу с конкурентским дестинацијским сетом на регионалном нивоу.

3.3. ТУРИСТИЧКИ ПРОИЗВОДИ И ТУРИСТИЧКЕ ИСКУСТВЕНЕ ЗОНЕ

Примарни и секундарни туристички производи Требиња дефинисани су на темељу налаза анализе и према ставовима дестинацијских учесника

ПРИМАРНИ ТУРИСТИЧКИ ПРОИЗВОДИ

РУРАЛНИ ТУРИЗАМ



ТУРИСТИЧКЕ ТУРЕ



АКТИВНИ ОДМОР



СЕКУНДАРНИ ТУРИСТИЧКИ ПРОИЗВОДИ

КУЛТУРА



ЕНОГАСТРОНОМИЈА



СПОРТ



ПОСЛОВНИ ТУРИЗАМ



Рурални туризам

Опис производа

Рурални туризам је врста туризма који се одвија на сеоским подручјима, а темељи се на природним богатствима, насљеђу и начину живота те сеоским активностима. Рурални туризам је искуствено оријентисан, одвија се углавном у слабије насељеним мјестима и у природном окружењу, а циљ му је очување културе, баштине и традиције те подизање квалитета живота локалног становништва. Рурални туризам има неколико појавних облика:

- Агротуризам - подразумијева боравак гостију на сеоском газдинству те посматрање или учествовање у традиционалним пољопривредним активностима
- Активни рурални туризам - подразумијева кориштење руралног подручја за разне облике спортских и рекреативних активности
- Еко-туризам - „одговорни“ туризам који подржава заштиту природних ресурса као и одржавање квалитета живота локалног становништва
- Културни рурални туризам - повезан је с културом, историјом, археологијом и осталим одредницама неког руралног подручја.

Рурални туристи су углавном високо образовани гости, који често путују и припадају сегменту веће платежне моћи те просјечно троше 80 евра дневно од чега се 65% односи на смјештај и храну. Око 7% укупних свјетских путовања мотивисано је вином, гастрономијом и сеоским искуством, а очекује се просјечни годишњи раст путовања између 3 и 4%. Рурални простор Требиња представља оптимално окружење за развој овог производа те начин презентације аутохтоне гастрономије која самостално не располаже довољним нивоом софистицираности за позиционирање дестинације као ено-гастрономске на захтјевном туристичком тржишту.

Извор: OECD, Horwath HTL, 2020.

* Напомена: Регија DACH обухвата државе њемачког говорног подручја – Њемачку, Аустрију и Швајцарску

Циљна тржишта

Примарна: Холандија, Белгија, скандинавске државе, DACH*

Секундарна: Холандија, Белгија, скандинавске државе, DACH*

Производни сегменти

Сеоска ено-гастрономска понуда
Сеоска догађања (локални догађаји, традиционална музика и др.)
Сеоске активности (јахање, риболов, шетња и др.)

Тржишни сегменти

Породице с дјецом
Старији парови без дјеце
Млади парови без дјеце

Временски период

Цјелогодишњи производ



**Herzeg
House**
organic store

Рурални туризам

Кључни постојећи елементи

- Сеоска домаћинства са и без дегустације (уз предуслов даљег квалитативног развоја понуде и бројности објеката)
- Винарије и винске цесте
- Аутохтона понуда у објектима хране и пића (уз значајан простор за напредак)
- Етно капацитети у склопу Града Сунца
- Херцеговачка кућа (*Herzeg House*)
- Произвођачи меда с могућношћу примања гостију
- Љековито биље и херцеговачки мед
- Вјерски објекти и културно-историјски споменици на урбаном и сеоском подручју

Кључни потребни елементи

- Иновативна интерпретација сеоске баштине, традиције и атракција кроз квалитетне интерпретацијске центре
- Рурални смјештајни капацитети: етно-одмаралиште, агро-туризам, сеоска домаћинства, сеоске куће за одмор, преноћиште са доручком (Bed&Breakfast), породични хотели итд.
- Аутентична етно-села
- Аутентична понуда сеоске производње
- Гастрономске руте и даљи развој садржаја на винским цестама
- Мјеста за дегустацију
- Петинг зоо (*Petting zoo*)

Циљеви производа

1. Туристичка валоризација руралног простора
2. Унапређење квалитета живота локалног становништва
3. Позиционирање дестинације на туристичком тржишту кроз развој производа који је у глобалном порасту потражње
4. Подстицање еколошке одрживости дестинације
5. Одрживост пословања микро, малих и средњих предузетника који се баве туристичком дјелатношћу и пољопривредом
6. Истицање аутентичности дестинације

Кључни фактори успјеха

1. Очувана природа и рурални крајолик
2. Аутентична еногастрономија и брендирани аутохтони производи
3. Постојање специјализованих дестинацијских менаџмент компанија и формиране туристички тематски пакети
4. Развијена понуда руралног смјештаја на нивоу високог и луксузног нивоа квалитета
5. Квалитетна инфраструктура и стручни интерпретатори понуде (домаћини, водичи и сл.)

Туристичке туре (*Touring*)

Опис производа

Туристичке туре су врста туризма која подразумева индивидуално или групно организовано кретање одређеним простором с циљем откривања и упознавања специфичних знаменитости неке дестинације. Могу укључивати већ унапријед дефинисане тематске руте повезане уз специфичности дестинације као што су култура, природне атракције, гастрономија, вино и сл. Туристичке туре се као туристички производ појављују у два основна облика:

- Индивидуалне туре – Путници формирају властити туринг-итинерер који укључује обилазак најзанимљивијих тачака интереса у некој дестинацији, а одвија се индивидуалним превозним средством. Индивидуалне туре подразумевају излете уколико посјетиоци не остварују ноћење;
- Групне туре – Путници кроз организоване туре најчешће дефинисане од стране туроператора или туристичких агенција, истражују и упознају нове крајеве у групама које имају сличне интересе.

Туристичке туре чине готово петину европског одморишног тржишта, а примјетан је сталан раст потражње за оваквим обликом путовања на глобалном нивоу. Управо су такви трендови довели до раста атрактивности Требиња на континенталном и глобалном туристичком тржишту, гдје потражња стално открива нове дестинације и путује ван уобичајених рута.

Један од кључних предуслова снажног раста потражње у Требињу је и ценовна приступачност те је у наредном раздобљу, првенствено ради дугорочне одрживости и квалитета туристичког производа, фокус потребно поставити на диверзификацију и унапређење конкурентности свих компоненти туристичког ланца вриједности.

Извор: UNWTO, Horwath HTL, 2020.

Циљна тржишта

Примарна:	Турска, Шпанија, Француска, Грчка, Русија, дубровачко и сјеверно црногорско приморје, Далеки исток
Секундарна:	Србија и БиХ

Производни сегменти

Разгледање културних и природних знаменитости
Дегустација производа
Посјета сувенирницама

Тржишни сегменти

Старији парови без дјеце
Златни старци (Golden oldies)
Школске групе
Групе младих и млади парови без дјеце (индивидуалне туре)

Временски период

У раздобљу од априла до октобра



Туристичке туре (*Touring*)

Кључни постојећи елементи

- Богато културно наслеђе
- Погодни, али једнообразни смјештајни капацитети
- Природне атракције (нпр. Требишњица, Вјетреница)
- Повољна угоститељска понуда
- Херцеговачка кућа (*Herzeg House*)
- Близина развијених туристичких дестинација

Циљеви производа

1. Већа финансијска корист за учеснике у туристичком сектору на овој дестинацији по моделу економије обима
2. Попуњавање смјештајних капацитета
3. Подизање видљивости доживљаја и активности у оквиру дестинације
4. Развој туристичког ланца вриједности у почетној фази развоја дестинације

Кључни потребни елементи

- Квалитетна саобраћајна инфраструктура и добра повезаност
- Квалитетни и разнолики облици смјештаја
- Дефинисане и означене туристичке руте
- Доступност информација онлајн и у самој дестинацији (презентација атракција и ресурса кроз итинерере)
- Интерпретациони центри – забавна и едукативна компонента (енг. „*edutainment*“)
- Мјеста за дегустацију

Кључни фактори успјеха

1. Иновативна интерпретација туристичких ресурса дестинације
2. Развијени продајни канали (DMC, специјализоване агенције и др.)
3. Развијен систем управљања токовима посетилаца (енг. „*visitor flow management*“)
4. Избјегавање утицаја претјераног туризма (енг. „*overtourism*“) и успјешна дисперзија потражње на различите тачке интереса
5. Прилагођена угоститељска понуда у дестинацији (једноставније услуге по нижим цијенама)

Активни одмор

Опис производа

Појам активни одмор (енг. „*adventure, active outdoor tourism*“) подразумијева туристички производ који укључује најмање двије од три компоненте: физичка активност или рекреација, природно окружење и културолошка размјена.

Активни одмор је могуће подијелити на два основна појавна облика према интензитету активности:

- Адреналински или авантуристички (енгл. „*hard*“) спортови и активности (вожња брдским бициклом, параглајдинг, кајакинг, кануинг и др.)
- Рекреативни (енг. „*soft*“) спортови и активности (ходање, планинарење, бициклизам, јахање и др.)

Три су основна сегмента потрошача овог производа:

- сегмент потрошача који бира дестинацију коју посјећује искључиво ради активног одмора и активности које су доступне у оквиру дестинације,
- рекреативци којима активни одмор није искључиви мотив посјете дестинацији те током боравка конзумирају друге туристичке производе,
- професионални спортисти и спортске групе (клубови, удружења и сл.) који на путовање одлазе мотивисани припремама, кондиционим тренинзима или спортским такмичењима.

Кључни предуслов развоја активног одмора су разноврсни атрактивни природни ресурси прилагођени потребама потрошача те, у контексту сегмента професионалних спортиста, развијена потпорна инфраструктура и повезаност дестинације. Климатски услови нису нужно ограничење или предност с обзиром на разне преференције одређене групе потрошача те потребе за различитим нивоима захтјевности активности.

Извор: UNWTO, Horwath HTL, 2020.

Циљна тржишта

Примарна: Холандија, Белгија, скандинавске државе

Секундарна: БиХ, Словенија, Србија, Црна Гора, Хрватска

Производни сегменти

Спортске активности
Рекреативне активности
Адреналински спортови
Спортска и рекреативна
догађања и манифестације

Тржишни сегменти

Групе младих
Породице с дјецом
Млађи парови без дјеце
Спортисти и спортске групе

Временски период

Цјелогодишњи производ



Активни одмор

Кључни постојећи елементи

- Пјешачке и бицикличке стазе
- Платформа за параглајдинг
- Шеталишта уз Требишњицу
- Могућност изнајмљивања квада (енг. „quad“ - четвороцикл,) у предјелу Зубци и Бијела гора
- Капацитети у Граду Сунца
- Лађе и вожња кајаком на Требишњици
- Већ означене планинске стазе (уз значајан простор за напредак)
- Пролазак „Виа Динарика“ (Via Dinarica) подручјем Требиња

Кључни потребни елементи

- Спортско-рекреативне стазе и руте с развијеном интерпретацијом
- Спортско-рекреативни, забавни и адреналински центри
- Зиплајн (*Zipline*) системи
- Сигнализација шумских стаза и путева
- Адекватни смјештајни капацитети за активне туристе
- Специјализоване трговине и сервиси за бицикла и другу опрему
- Уређени видиковци, одморишта, пикник-зоне
- Школе које нуде тренинге за поједине спортове (нпр. бициклизам, оријентиринг, водени спортови) и сертификавање
- Квалитетна и професионално организована догађања на отвореном (*outdoor*)

Циљеви производа

1. Смањење утицаја сезонског туристичког промета
2. Валоризација дијелова дестинације који до сада нису били туристички препознати
3. Подстицање еколошке одрживости дестинације
4. Растеређење критичних туристичких тачака у оквиру дестинације
5. Отварање нових радних мјеста у спортским дјелатностима
6. Тржишно позиционирање као дестинације с развијеним производом више додате вриједности

Кључни фактори успјеха

1. Квалитетна инфраструктура за активни одмор с проведеним сигурносним мјерама
2. Валоризовани природни ресурси
3. Развијени продајни канали (DMC, специјализоване туристичке агенције и др.)
4. Усмјерене маркетиншке активности путем специјализованих канала
5. Специјализовани водичи и водитељи активности

Секундарни туристички производи (1/2)

Култура



Културни туризам подразумијева путовања туриста изван свог мјеста боравка, мотивисана интересом за културу и унапређење властитог знања о историји, умјетности, насљеђу, архитектури, обичајима, религији и стилу живота становништва у некој дестинацији, те учествовање на културним догађањима и представама.

Туристе културног туризма је могуће подијелити на:

- туристи који доминантно путују с мотивом доживљаја целокупне културне понуде дестинације или специфичног дијела те понуде,
- туристи чије путовање није примарно мотивисано културом, али током путовања у већој или мањој мјери конзумирају културне садржаје.

У случају Требиња, за потребе овог документа, културни туризам подразумијева и вјерски туризам, односно, ходочашћа која се у појавном облику могу поистовијетити и с туристичким турама. Култура, као туристички производ Требиња, значајан је на регионалном тржишту и своју атрактивност темељи на разноврсности материјалне и нематеријалне баштине.

Еногастрономија



Ено-гастрономски туризам укључује посјете дестинацијама чији је примарни циљ задовољавање личних мотива посјетилаца за откривањем специфичних обиљежја локалне еногастрономије. Специфичности еногастрономије обликују разни утицаји поднебља (клима, флора, фауна) као и култура, традиција, религија и сл., чиме еногастрономија постаје дио идентитета локалне заједнице. Ено-гастрономске дестинације које свој имиџ граде на квалитетној храни и пићу, примарно госте мотивишу на посјету због уживања у аутентичној еногастрономској понуди. Еногастрономски туризам позитивно утиче на развој пољопривреде кроз повезивање локалних произвођача с дистрибуцијским центрима и угоститељским објектима, што је примарно видљиво у сеоским срединама. Висококвалитетни ено-гастрономски производ Требиња представљаће тек дио укупне понуде те је из тог разлога приоритетан као секундарни производ у корист руралног туризма чија ће се атрактивност на туристичком тржишту у већем дијелу темељити на еногастрономији Требиња и околине.

Секундарни туристички производи (2/2)

Спорт



Спорт као туристички производ подразумева спортске припреме професионалних тимова на овој дестинацији, као и организацију догађања – кампови, такмичења на разним нивоима и сл. Спорт може имати значајне позитивне учинке на квалитет пословања локалних учесника туристичког сектора будући да се припреме догађају у различитим дијеловима године те стога имају потенцијал пуњења капацитета у зимском периоду. За развој спорта као туристичког производа дестинација мора располагати развијеном инфраструктуром, али и позицијом на тржишту помоћу које успијева парирати другим дестинацијама у привлачењу спортских тимова. Из перспективе Требиња потребно је истакнути како дестинација има традицију примања спортских тимова на припремама те располаже и знатним дијелом потребне инфраструктуре. У наредном раздобљу је на дестинацијском нивоу потребно постићи консензус учесника о потреби развоја производа те координисаним активностима почети с привлачењем клијената.

Пословни



Пословни туризам у Требињу посљедица је постојања сједишта разних предузећа значајних на државном и међународном нивоу – примарно ХЕТ, Електропривреда, и Swisslion. С обзиром да ради ресурсне основе дестинације, али и близине Дубровника, не постоје значајне могућности развоја конгресног туризма (енг. MICE*) са свим компонентама, идеја даљег развоја производа је оријентација на пословну (*incentive*) компоненту. С друге стране, уз постојање тренутних предузећа и отварање нових, у туристичком смислу је потребно осигурати капацитете за мање састанке и окупљања радника предузећа. За развој пословног туризма кључно је формирање атрактивног пакета туристичког доживљаја те наступ на тржишту и понуда предузећима с подручја БиХ, Црне Горе, Хрватске и Србије. Уз неизоставну компоненту еногастрономије, фокус развоја доживљаја потребно је ставити и на активности у природи, изградњу адреналинских и забавних паркова и сл. те уз повољан однос квалитета и цијене промовисати конкурентни туристички производ на регионалном тржишту.

Дефинисане су туристичке искуствене зоне у којима се догађа испорука кључних туристичких производа и доживљаја

Туристичке искуствене зоне дефинисане су кроз повезивање туристичких производа и с њима повезаних доживљаја те конкретним локалитетима на којима ће се одвијати. Наведена методологија није се могла применијени на спорт и пословни туризам ради карактеристика самих производа, тј. просторне дисперзије истих.

ПРОИЗВОД	ПРОСТОРНА ПОКРИВЕНОСТ	ОБИЉЕЖЈА ПРОСТОРА	СЦЕНАРИО ДОЖИВЉАЈА	ЛАЈТМОТИВ
Рурални туризам	Сеоска околина Требиња, села и засеоци, засади и поља, виногради	Обновљена села и старинске куће, развијена пољопривреда на сваком кораку, сеоска домаћинства	Аутентичност локалне културе и гостољубивост локалног становништва, домаћа кухиња, домаће животиње, боравак у етно-одмаралиштима и сеоским кућама за одмор	<i>Богатство руралног Медитерана</i>
Туристичке туре (Touring)	Средиште Требиња (Стари град, Трг слободе-платани и др.), Музеј, манастир Тврдош, Грачаница, винарије	Јасно истакнуте туристичке тачке интереса, уређен систем управљања посјетиоцима, угоститељски објекти, занати	Упознавање локалне и регионалне историје на иновативан и забаван начин, дегустација домаћих производа	<i>Требиње за цијелу годину</i>
Активни одмор	Планински предјели (Орјен, Зубачка Убла и др.), ријека Требишњица и притоке, језера, Град Сунца	Развијени системи бицикличких и пјешачких стаза, уређена инфраструктура за кајакаштво, забавни и адреналински паркови, зимске рекреативне активности и др.	Распон активности на располагању од угодне шетње и вожње кајака Требишњицом, све до захтјевног и динамичног доживљаја планина, дружење са породицом и пријатељима у здравом окружењу	<i>Узбудљиви бијег у природу</i>
Култура	Стари град, Музеј, манастири, мостови, тврђаве, куле, Мичевац, стари град Клобук	Конзервирани, уређени и иновативно интерпретирани историјски локалитети, отворене вјерске знаменитости с осмишљеним садржајима	Модерно интерпретирана локална традиција у регионалном контексту те истинско поштовање вјерских различитости	<i>Историја, традиција и локална култура на сваком кораку</i>
Еногастрономија	Микролокације – врхунски ресторани и винарије	Угоститељски објекти на међународном нивоу квалитета	Локално кулинарско насљеђе интерпретирано на модеран начин, <i>slow food</i> приступ и врхунска услуга	<i>Есенција Требиња</i>

3.4. ЦИЉЕВИ РАСТА

Ковид-19 криза значајно ће утицати на глобална туристичка кретања у наредном раздобљу, међутим, назирју се трендови опоравка



Ковид-19 је у досадашњем раздобљу значајно утицао на свјетску привреду, а туристички сектор један је од најпогођенијих

Пад вриједности дионица, нпр. FTSE Dow Jones, Nikkei забиљежили су најснажнији пад вриједности од 1987. године.

Инвестиционе категорије које су до ове кризе сматране најсигурнијим улагањима биљеже снажан пад вриједности (нпр. злато, сребро и др.) С друге стране, цијене нафте су на најнижем нивоу још од кризе 2001. године.

Услијед глобалних кретања потражње те снажнијих баријера у прекограничном кретању робе долази до успоравања индустријске производње.

Организација за економску сарадњу (OECD) је издала прву корекцију очекиваних стопа раста кључних свјетских економија гдје је очигледан тренд значајног смањења. Тако је очекивана свјетска стопа раста економије за 2020. годину прогнозирана на нешто више од 2%, док су све економије земаља редом прогнозиране са нижим стопама раста од оних из 2019. године.

Контракција потрошње видљива је у готово свим секторима привреде, а посебно у сектору угоститељства, услуга смјештаја, те трговине, изузев трговине прехранбеним намирницама, дрогеријама и апотекама те сличним продавницама.

С обзиром да Кина чини трећину глобалне индустријске производње те је највећи свјетски извозник робе, пад индустријске производње у прва два мјесеца од 13,5% има вишеструке мултипликативне учинке на глобалном нивоу те је индикатор глобалног успоравања свјетске економије.

Авио-превоз је једна од најпогођенијих индустрија с очекиваним спорим опоравком броја путника у поређењу с глобалним БДП-ом те се опоравак очекује тек 2023. године. До 30. јуна отказано је чак 4,5 милиона летова на глобалном нивоу те се у 2020. години очекује 55% мањи приход у односу на 2019.

Резервације на нивоу цијеле хотелске индустрије и других смјештајних капацитета биљеже до сада невиђен пад. Стопе заузетости хотела ријетко прелазе 10%. Већина европских дестинација биљежи пад прихода по соби између 30% и 80%, док ће онлајн-платформе за резервацију смјештаја изгубити око 11,5 милијарди долара.

Сегмент хране и пића изгубио је више од 70% промета у протеклом раздобљу на глобалном нивоу. 60% свих незапослених у САД долази из индустрије хране и пића.

Утицај вируса Ковид-19 на туристичка кретања у Требињу биће најснажнији у кратком року те се након отварања граница предвиђа постепен опоравак

РАЗДОБЉЕ НЕИЗВЈЕСНОСТИ

Утицај кризе узроковане вирусом Ковид-19 видљив је на глобалном и локалном нивоу те Требиње у економском и туристичком смислу није изузетак. Губици су неизбежни, а пуни утицај кризе тренутно је готово немогуће процијенити, осим извјесног пада промета у 2020. години. Разлози који процјене чине углавном неутемељеним понајвише се огледају у неизвјесности догађања у наредном раздобљу те кључној чињеници да ће рјешавање здравствене кризе претходити почетку привредног опоравка. У том контексту посебно је битан рок у којем ће научна заједница пронаћи вакцину. Уколико вакцина буде доступна већ током јесени 2020. године, очекиван је повратак туристичког промета током 2021. године на готово једнаке нивое прије кризе. Међутим, уколико вакцина не буде доступна до јесени 2021., а у међувремену се догоди други талас пандемије, за очекивати је знатно снажнији утицај кризе на глобална економска и туристичка кретања те опоравак туризма тек током 2022.

РАЗЛОЗИ ЗА ОПТИМИЗАМ

Међутим, постоје и одређени разлози за оптимизам на којима учесници туристичког сектора Требиња требају темељити своје пословне планове у кратком и средњем року. Требиње значајан дио туристичког промета остварује на темељу гостију који у дестинацију долазе властитим превозним средством (енг. „drive-in“). Стога, могуће је закључити како је Требиње у предности над дестинацијама које су високо зависне о авио-промету или гостима који путују на крузерима (нпр. Дубровник). Наведено је тржиште углавном домаће и регионално, те је у тренутку писања Стратегије отварање граница већ учињено или се очекује у кратком року (зависно од државе).

УЛОГА СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ГРАДА ТРЕБИЊА У КРИЗИ КОЈА ПРЕДСТОЈИ

Извјесно је како ће криза помакнути динамику остваривања циљева и реализације појединих активности предвиђених овом Стратегијом те је у том контексту потребно прилагођавати акционе планове према екстерним и интерним промјенама околности. Први примјер су циљеви раста дефинисани у овом поглављу, а потом и иницијативе предвиђене оперативним стратегијама развоја у наредном поглављу.

Циљеви раста дефинисани су за десетогодишње раздобље те се темеље на трендовима у претходном раздобљу, информацијама с терена, те стручном мишљењу Horwath HTL-а. Будући да је очекивано трајање кризе знатно краће (зависно о догађајима описанима у дијелу „раздобље неизвјесности“), став Horwath HTL-а је како се циљеви и даље могу реализовати према предвиђеним сценаријима (услијед убрзаног раста потражње након фазе економског опоравка). Надаље, с обзиром да је Требиње дестинација на самом почетку стратешки планираног развоја туристичког производа, криза неће утицати на потребу за имплементацијом свих дефинисаних оперативних стратегија развоја и предвиђених активности. На темељу наведеног, препорука је провођење смјерница заданих стратегијом у складу с могућностима и расположивим буџетима током година и пуном предвиђеном покривеношћу.

Дефинисано је укупно седам дугорочних циљева раста туризма Требиња, од чега три квантитативна и четири квалитативна

Квантитативни циљеви раста



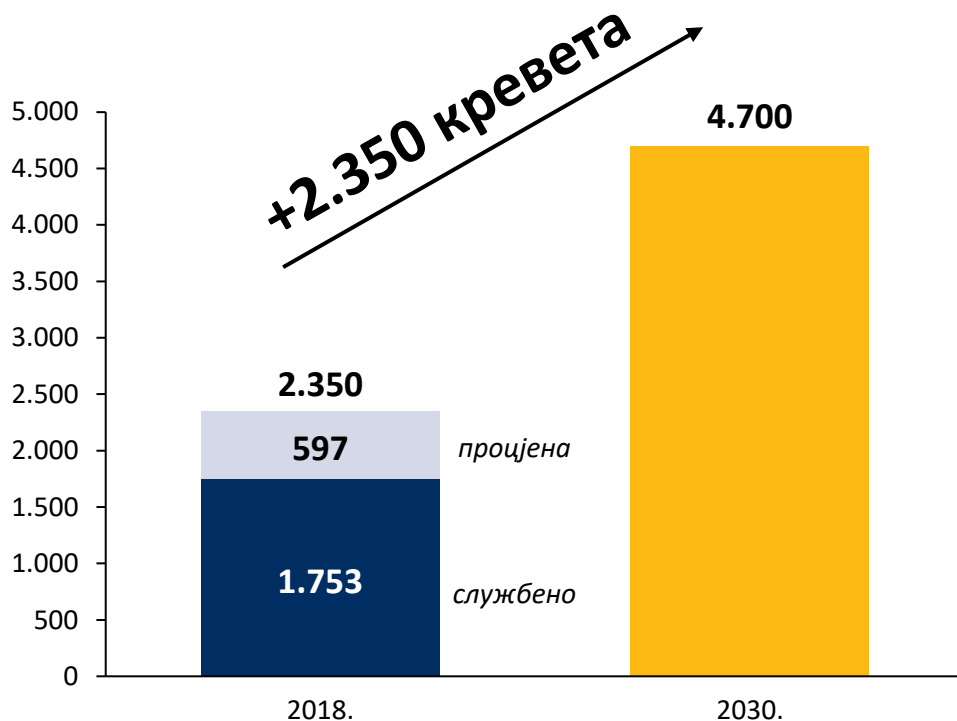
Квалитативни циљеви раста



Дефинисано је укупно седам дугорочних циљева раста туризма Требиња, од чега три квантитативна и четири квалитативна

1.

Раст смјештајног капацитета на 4.700 кревета



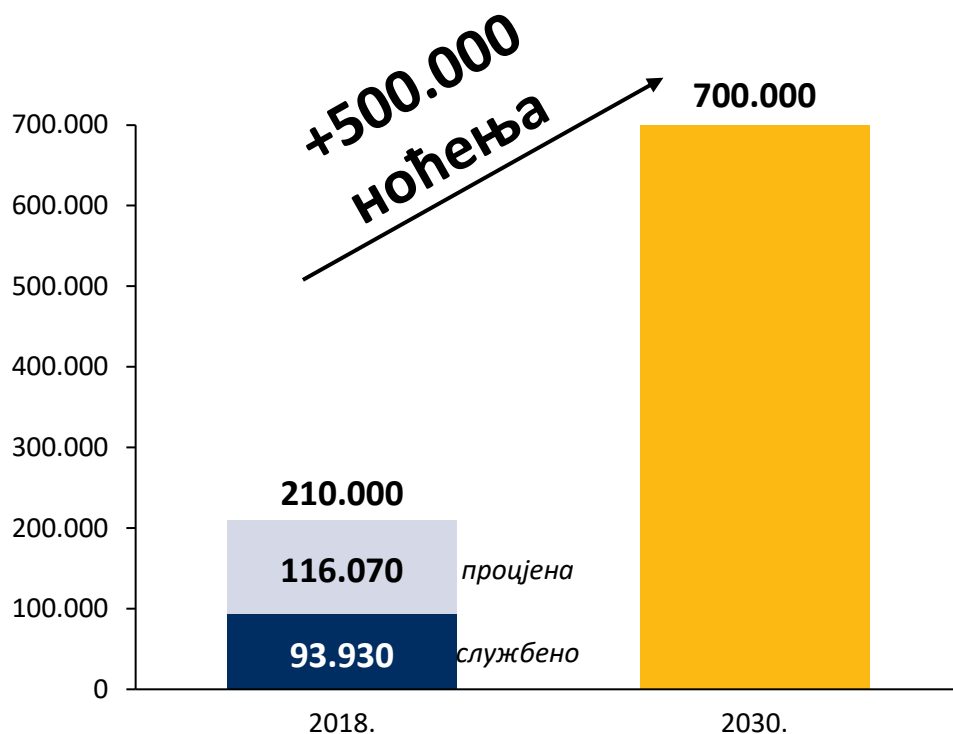
Процјена раста смјештајних капацитета темељи се на сљедећим предусловима:

- Службена статистика о капацитетима потцјењује тренутни број кревета те ће се кроз наредни период, провођењем активности легализације и пријаве већ постојећих кревета, капацитет значајно повећати. Процјене с терена говоре о 3 до 4 пута већем броју кревета у приватном смјештају, односно, између 400 и 600 непријављених кревета.
- Смјештајни капацитети су у раздобљу од 2014. до 2018. године расли према годишњој стопи од 13,3%. Уколико се до 2030. године оствари процијењени раст капацитета, годишња стопа раста у раздобљу од 2018. до 2030. године износиће 8,6%.
- Кључни предуслов остварења процијењеног раста је развој конкурентности туристичког производа те остварење низа квалитативних циљева који ће Требиње позиционирати на међународном туристичком тржишту.

У наредних 10 година дестинација треба остварити три и по пута више туристичких ноћења

2.

Раст броја остварених ноћења на 700 хиљада годишње



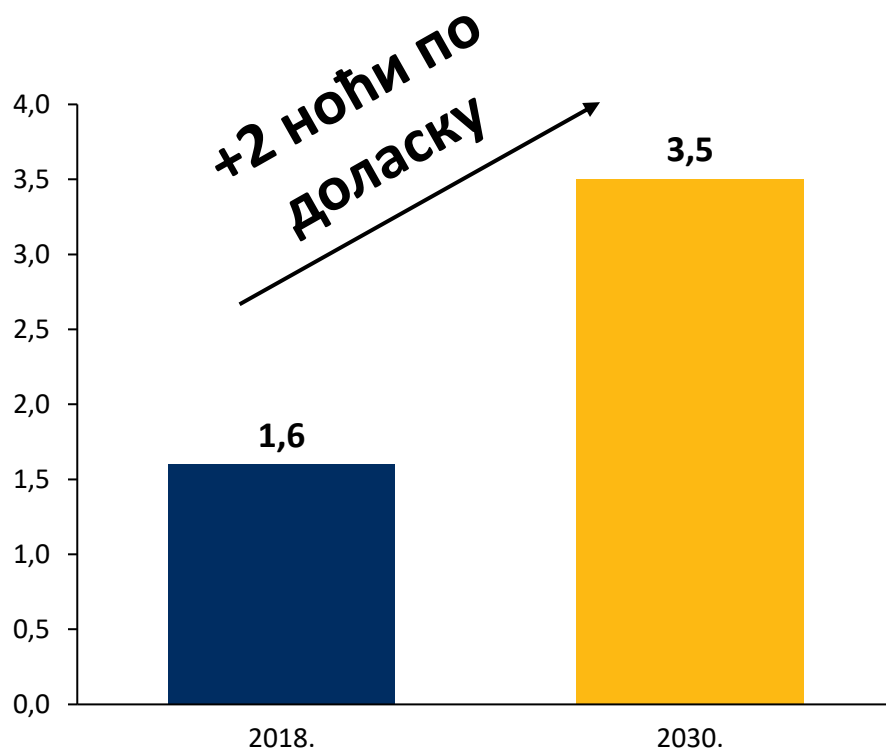
Процјена раста ноћења темељи се на сљедећим предусловима:

- Очекиваном модернизацијом мјерења туристичког промета и увођењем ефикасног надзора очекују се тачнији подаци о броју ноћења за које се већ сада процјењује да износи око 210 хиљада на годишњем нивоу.
- Наведени подаци не укључују некомерцијални промет чији ће почетак мјерења такође значајно утицати на раст.
- Уколико смјештајни капацитети порасту на 4.700 кревета, претпоставка је да ће бити попуњени минимално 40% године те ће с циљем пословне одрживости морати остварити и процијењени раст ноћења.
- Очекиван је и раст атрактивности Требиња на међународном туристичком тржишту, темељен на проширењу понуде и унапређењу квалитета производа.
- Наведено унапређење ће посљедично утицати на повећање просјечне дужине боравка, односно, помак од краткотрајног боравка гостију и транзитног туризма према стационарном туризму и дужем боравку гостију.

У наредних 10 година дестинација треба значајно продужити просјечно вријеме боравка гостију мјерено туристичким ноћењима

3.

Повећање просјечне дужине боравка гостију на 3,5 ноћи



Процјена раста просјечне дужине боравка темељи се на сљедећим предусловима:

- Након потенцијалне промјене начина пријаве и одјаве боравка гостију (дигитализација система), догодиће се знатно већи број ноћења у приватном смјештају у којем се, у односу на хотелски смјештај, остварују знатно дужи боравци гостију.
- Развојем производа према заданој туристичкој визији и позиционирању, очекује се смањење удјела туристичких тура (*touring*) у укупној туристичкој потражњи дестинације, те већи број гостију који конзумирају разне туристичке доживљаје у дестинацији током дужег боравка.
- Очекује се реализација капиталних туристичких пројеката као што је ризорт (одмаралиште) мјешовите намјене који ће, према концепту, узроковати промјену тренда кратког боравка те привући госте који ће у Требињу имати другу резиденцију.
- Изградња кампова у којима је боравак гостију знатно дужи у односу на друге смјештајне капацитете.

Дефинисани квалитативни циљеви раста имају улогу као контролни показатељи позитивног утицаја предложених стратегија и иницијатива развоја

Квалитативни циљеви раста

1.**Унапређење видљивости на туристичком тржишту**

Требиње биљежи снажан раст туристичког промета, међутим, апсолутне бројке су још увијек далеко од остварења потенцијала привлачења потражње којим Требиње располаже. Фокусираним и плански дефинисаним маркетиншким активностима, Требиње мора изградити властиту позицију на туристичком тржишту, а све на темељу конкурентских предности те дефинисане туристичке визије и позиционирања.

2.**Развој модерног система дестинацијског управљања**

С циљем имплементације стратегија и дефинисаних иницијатива, Требиње ће морати на локалном нивоу развити напредан систем дестинацијског управљања те постати огледни примјер организације на републичком и државном нивоу. На темељу развијеног система, Требиње ће започети управљати властитим туристичким развојем те јасно усмјерити активности учесника туристичког сектора у смјеру заданом Стратегијом развоја.

3.**Диверзификација туристичког производа**

Развој бројних доживљаја и активности у дестинацији, у првом реду на подручју руралног туризма и активног одмора, али и других дефинисаних секундарних туристичких производа, позитивно ће утицати на диверзификацију туристичког производа. Диверзификација је за Требиње посебно битна с обзиром да се тренутно највише учешће туристичког промета остварује на темељу туристичких обилазака, а према захтјевима тржишта и карактеристикама производа, на тај се начин остварују знатно слабији економски ефекти туризма за дестинацију.

4.**Задовољство локалног становништва**

Кроз цјелокупни развој туристичке понуде, али и Требиња као града уопште, кључно је укључити локално становништво у одлуке које ће значајно утицати на њихов квалитет живота. На тај начин циљ је осигурати задовољство локалног становништва те усмјеравање развоја туристичке понуде према њиховим очекивањима у што је могуће већој мјери уз успјешан баланс напретка у конкурентности туристичког производа, реализацији развојних иницијатива и постизању већег нивоа задовољства гостију на овој дестинацији.



4. Оперативне стратегије развоја

Идентификовано је 6 кључних мјера те с њима повезаних 37 конкретних иницијатива за унапређење туризма Требиња

МЈЕРА	#	ИНИЦИЈАТИВА
#1 Туристичко активирање јавне имовине и јавних површина	1.	Изградња одмаралишта/ризорта мјешовите намјене
	2.	Активирање ријеке Требишњице
	3.	Валоризација зграде Градске управе
	4.	Активирање потенцијалних туристичких локација
	5.	Ангажман инвестиционог савјетника
#2 Унапређење конкурентности руралног туризма и еногастрономије	1.	Систем подршке - рурални смјештај и додатна понуда
	2.	Херцеговачки домаћи производи (<i>Herzeg Gourmet</i>)
	3.	Израда винске стратегије
	4.	Организација винског туристичког догађања
	5.	Подршка иновативних платформи за валоризацију локалне хране и пића
#3 Развој производа активног одмора и спорта	1.	Адреналински парк Убла
	2.	Валоризација трасе Ђира
	3.	Активирање потенцијала спортског туризма
	4.	Развој специјализованих туристичких агенција (DMC-ова)
	5.	Центар за обуку (<i>Bootcamp</i>)
	6.	Организација догађања на отвореном (<i>outdoor</i>)
	7.	Кајакаштво на Требишњици
	8.	<i>Зиплајн (Zipline)</i> систем Требиње

МЈЕРА	#	ИНИЦИЈАТИВА
#4 Валоризација културно-историјског наслеђа	1.	Музеј старе жељезнице – интерпретациони центар
	2.	Програм културних догађања - амфитеатар
	3.	Унапређење интерпретације и конзервација културних ресурса
	4.	Софистицирање пијаце
	5.	Софистицирање и туристичко активирање Старог града
	6.	Дигитална интерпретација тврђава
	7.	Интерпретациони центар Јована Дучића
	8.	Туристичко активирање насеља Крш
	9.	Уређивање и туристификација етно-села
#5 Унапређење система туристичког управљања и маркетинга	1.	Успостављање организацијске структуре ТО
	2.	Успостављање стручног савјета ТО Требиње
	3.	Управљање токовима посјетилаца дестинације
	4.	Унифицирање система означавања тачака интереса
	5.	Едукације за пружаоце туристичко-угоститељских услуга
#6 Потпорни фактори развоја туризма	1.	Законодавно уређење система дестинацијског управљања
	2.	Унапређење система туристичке статистике и надзора дјелатности
	3.	Едукације из области туризма и угоститељства
	4.	Обнова саобраћајне инфраструктуре
	5.	Испитивање могућности развоја здравственог туризма

Развојне иницијативе расподијељене су у 4 оперативне стратегије – инвестиције, конкурентност, управљање и маркетинг

Инвестициона стратегија



Примарне иницијативе:

1. Изградња одмаралишта/ризорта мјешовите намјене
2. Активирање ријеке Требишњице
3. Адриналински парк Убла
4. Валоризација трасе Ћира
5. *Зиплајн* систем Требиње
6. Уређивање и туристификација етно-села

Секундарне иницијативе:

7. Валоризација зграде Градске управе
8. Ангажман инвестиционог савјетника
9. Кајакаштво на Требишњици
10. Музеј старе жељезнице – интерпретациони центар
11. Интерпретациони центар “Јован Дучић”

Стратегија подизања конкурентности



1. Активирање потенцијалних туристичких локација
2. Систем подршке – рурални смјештај и додатна понуда
3. Херцеговачки домаћи производи (*Herzeg Gourmet*)
4. Израда винске стратегије
5. Организација винског туристичког догађања
6. Подршка иновативних платформи за валоризацију локалне хране и пића
7. Активирање потенцијала спортског туризма
8. Развој специјализованих туристичких агенција (DMC-ова)
9. Камп за обуку (*Bootcamp*)
10. Организација догађања на отвореном (*outdoor*)
11. Програм културних догађања – амфитеатар
12. Унапређење интерпретације и конзервација културних ресурса
13. Софистицирање пијаце
14. Софистицирање и туристичко активирање Старог града
15. Дигитална интерпретација тврђава
16. Туристичко активирање насеља Крш
17. Испитивање могућности развоја здравственог туризма

Стратегија унапређења ДМО-а



Успостављање организацијске структуре ТО и разрада иницијатива унапређења:

1. Успостављање Стручног савјета ТО Требиње
2. Управљање токовима посјетилаца дестинације
3. Унифицирање система означавања интересних тачака
4. Едукације за пружаоце туристичко-гоститељских услуга

Стратешки маркетинг-план



Стратешки маркетиншки план и елаборација смјерница маркетинга:

1. Оперативни маркетиншки план туризма и план брендирања
2. Професионализација управљања дигиталним каналима
3. Промоција на подручју дубровачког и сјеверног црногорског приморја
4. Иновација маркетиншких активности
5. Банка мултимедије
6. Туристички амбасадори Требиња

4.1. ИНВЕСТИЦИОНА СТРАТЕГИЈА

Туристички раст и развој Требиња снажно зависи од реализације инвестиционих пројеката предвиђених Стратегијом

Кључна упоришта развоја инвестиционе стратегије и дефиниције развојних иницијатива

- У наредном се потпоглављу налази инвестициона стратегија разрађена кроз дефиницију 6 примарних и 5 секундарних развојних иницијатива. Иницијативе су поредане по приоритету на темељу комбинације стручног мишљења Horwath HTL-а и оцјене дестинацијских учесника на интерактивној стратешкој радионици. Елаборација примарних иницијатива садржи сљедеће компоненте: увод који пружа контекст дефинисања иницијативе, концепт (идеја) иницијативе, главне елементе које иницијатива подразумева, кључне факторе успеха, дефинисане носиоце имплементације, процјену буџета за имплементацију (гдје је могуће) те приказ примјера добре праксе и инспирације за дефинисане иницијативе. За секундарне иницијативе дефинисан је концепт те приказане фотографије као инспиративни мотиви иницијативе.
- Иницијативе инвестиционе стратегије ће, уколико се реализују, довести до значајног унапређења туристичког профила и производа Требиња, приближити Требиње међународном конкурентском нивоу, повећати препознатљивост дестинације, те позитивно утицати на раст туристичког промета. Без реализације, барем једног дијела, капиталних инвестиционих пројеката туристичке инфраструктуре, не могу се очекивати битно другачије стопе раста туризма Требиња.
- Иако се у Требињу већ догађа одређени број значајних инфраструктурних пројеката (нпр. изградња заобилазнице), с циљем развоја туризма у наредном периоду, кључан ће бити развој туристичке инфраструктуре који ће промијенити „лице” требињског туризма, а саму дестинацију позиционирати на туристичком тржишту према дефинисаној визији и позиционирању.
- Неколико је кључних квалитативних и квантитативних циљева који су наведени у претходном поглављу, међутим, у контексту инвестиционе стратегије у првом се реду истиче циљ трансформације туристичке понуде Требиња тако да се помакне фокус с транзитног туризма на стационарни туризам. За дестинацију у којој транзитни туризам ствара више од 60% потражње, а просјечна дужина боравка износи 1,6 ноћи, таква трансформација може потрајати више од деценије – зависно од квалитета реализације пројеката. Такође, имплементацијом инвестиционе стратегије могуће је значајно утицати на унапређење квалитета живота локалног становништва који су носиоци свих туристичких доживљаја у дестинацији, будући да је изграђена инфраструктура на располагању управо становницима дестинације током цијеле године.
- У складу с наведеним циљевима, али и другим компонентама стратешког оквира, инвестициона стратегија садржи пројекте чији је рок имплементације дужи од рока имплементације Стратегије. Међутим, имплементација таквих пројеката је приоритет ради значајног утицаја на све наведене компоненте и оријентисаности Стратегије ка побољшању укупног амбијента града, не само као туристичке дестинације, него и мјеста угодног за живот.

#1 Изградња одмаралишта/*ризорта* мјешовите намјене

Увод

Ризорт мјешовите намјене (енг. „mixed-use“) постојећи је пројект за који је 2016. године израђена финансијка студија предизводљивости те је дефинисан концепт најбоље употребе за наведену зону. Кључни циљ пројекта је стварање одрживог и атрактивног туристичког производа те подизање укупне вриједности Требиња као туристичке дестинације.

Концепт

Пројект подразумијева изградњу ризорта на свеукупно 300,54 ха са зонама које су истакнуте као главни елементи пројекта. Уз наведене зоне, пројекат обухвата и изградњу паркова, зелених зона и инфраструктурних објеката у просторима између зона различитих намјена.

На темељу развијених садржаја, циљ је привући нови сегмент туристичке потражње те трансформисати Требиње из дестинације транзитног туризма у дестинацију стационарног туризма за госте и становнике веће платежне моћи.

С циљем реализације пројекта, у наредном је периоду потребан проактиван приступ на инвестиционом тржишту те активна сарадња с потенцијалним инвеститорима с циљем осигуравања реализације пројекта. Осим недостатка финансијских средстава, односно, инвеститора партнера, за реализацију пројекта не постоје друге значајне препреке, а посебно из разлога што је зона у којој се планира реализација пројекта у јавном власништву. Према налазима с терена, али и концепту пројекта, предвиђена је фазна реализација различитих компоненти, што је повољна околност за инвеститора који није заинтересован за реализацију свих компоненти у исто вријеме.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Главни елементи

Стамбена зона
(94 ха)

Изградња комплекса стамбених и туристичких вила, укупно 12 насеља од којих су два смјештена у средишту голф-терена. Укупно 850 јединица за 3.100 корисника.

Зона за „старије
госте“ (8 ха)

Планирана изградња здравственог објекта капацитета до 200 кревета и стамбених кућа за људе старије животне доби.

Угоститељска
зона (12 ха)

Изградња хотелског комплекса и других пропратних садржаја са максимално 750 кревета.

Комерцијална и
сервисна зона
(14,5 ха)

Изградња продавница, ресторана, барова, простора за догађања и сл. на нултим спратовима те канцеларијских простора и станова / апартмана на вишим спратовима.

Голф-игралишта
и голф-клуб
(157,3 ха)

Изградња 2 игралишта са укупно 36 рупа и великим воденим површинама те голф-клуб који подразумијева садржаје са храном и пићем, голф-продавницу, сервисне услуге и сл.

Рекреативна и
здравствена
зона (3 ха)

Изградња спортских игралишта (тенис, кошарка, одбојка и др.) уз могућност изградње спа и велнес и других садржаја у складу с глобалним трендовима здравог живљења.

#1 Изградња одмаралишта/*ризорта* мјешовите намјене

Кључни фактори успјеха

1. Квалитетна израда свих елемената пројеката у предвиђеном временском року
2. Инвеститор и оператор ризорта са снажним претходним искуствима из сличних пројеката
3. Одговарајуће тржишно позиционирање ризорта, али и дестинације
4. Оријентација менаџмента ризорта ка одрживости пословања у свим компонентама

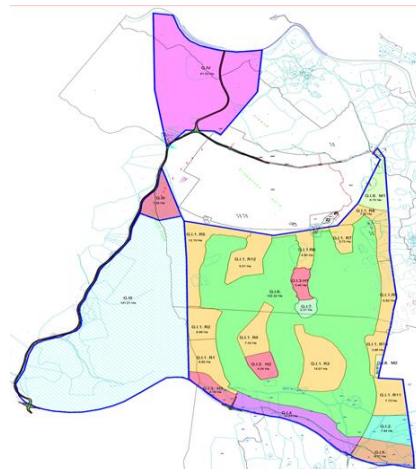
Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње у припремној фази, инвеститор у фази реализације

Оквирни буџет

Минимално 250 милиона евра

Предвиђена зона реализације и примјери упоредивих пројеката



Предвиђена зона реализације пројекта



Предвиђена зона реализације пројекта



Aphrodite hills, Купар



Costa Navarino, Грчка

#2 Активирање ријеке Требишњице

Увод

Ријека Требишњица једна је од најснажнијих конкурентских предности и кључних ресурса будућег туристичког развоја Требиња. С циљем туристичке валоризације и уређења простора, циљ иницијативе је израда планског оквира и дефиниција активности кроз које ће ријека Требишњица постати кључни позитивни амбијентални фактор и туристичка тачка интереса Требиња.

Концепт

С обзиром да тренутно не постоји, циљ иницијативе је израда документа који ће дефинисати развојну будућност ријеке и околног простора, односно, израда мастер плана туристичке валоризације ријеке Требишњице, од Хидроелектране „Требиње 2” до манастира Тврдош. При изради плана потребно је обратити пажњу на контролисану урбанизацију по моделу високог нивоа урбанизације у самом центру насеља, док је уз дијелове ријеке ван самог насеља потребно предузети активности које ће резултирати нижим нивоом урбанизације простора. Инфраструктурни радови морају предвидјети уређење обје стране ријеке (водећи рачуна о могућностима) те на примјер уређење шеталишта, стаза за бициклисте, постављање клупа, уређење већег јавног простора насупрот Старог града (нпр. трг/простор за догађања или урбано шеталиште), изградњу угоститељских објеката, игралишта за дјецу, комерцијално-угоститељског објекта у центру насеља, модерних купалишта и сл. Уређењем ријеке Требишњице, циљ је створити нову атрактивну просторну цјелину за развој активности на води и копну, али и унаприједити квалитет живота локалног становништва током цијеле године те повезати сеоске и урбане елементе Требиња и околине.

Главни елементи

Контролисана урбанизација

Планом туристичке валоризације потребно је осигурати задржавање природног карактера ријеке и околног простора те дефинисати веће захвате у дијелу тока кроз урбанизовано подручје.

Инфраструктура за туристичке активности

Потребно је предвидјети инфраструктуру за низ активности на ријеци и уз ријеку (нпр. кајакаштво, пливање, бициклизам) те кроз софистицирање простора омогућити квалитетнији доживљај.

Амбијентална атрактивност

У развоју и дизајну различитих компоненти активирања простора, пажњу је потребно обратити и на квалитетан дизајн који ће довести до вишег нивоа амбијенталне атрактивности.

Рекреативни простор

Требишњица и околни простор требају постати средиште рекреације те је с тим циљем потребно уређење засебне инфраструктуре, али и тематизација простора (вјежбалишта, стазе и сл.).

Угоститељски садржаји

Тренутно обала ријеке није туристичка тачка интереса и из разлога што број угоститељских објеката није довољан те је развојем пројекта потребно намијенити простор за садржај те врсте.

Приступ и доступност

Потребно је осигурати квалитетан приступ садржајима (паркинг, стазе и сл.), а посебну пажњу је потребно обратити на доступност за особе с отежаним кретањем (колица и сл.).

Изградња пјешачког моста

У складу са даљим туристичким развојем и с циљем проширења туристички атрактивне зоне, предлаже се изградња пјешачког моста од купалишта до старе жељезничке станице.

#2 Активирање ријеке Требишњице

Кључни фактори успјеха

1. Контролисана урбанизација простора у околини ријеке Требишњице
2. Изградња инфраструктуре у складу с туристичким производима и тржишним позиционирањем дестинације
3. Развој атрактивних садржаја и активности у склопу „новог“ туристичког простора
4. Дефинисан систем одржавања простора и нових садржаја

Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње

Потпорни: Приватни предузетници, ХЕТ

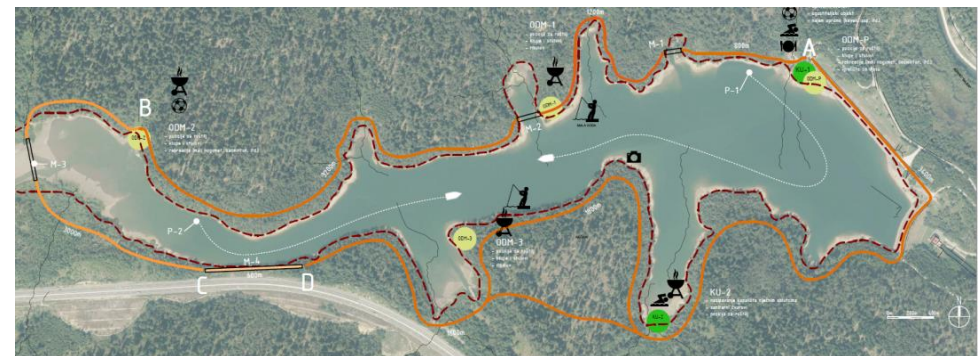
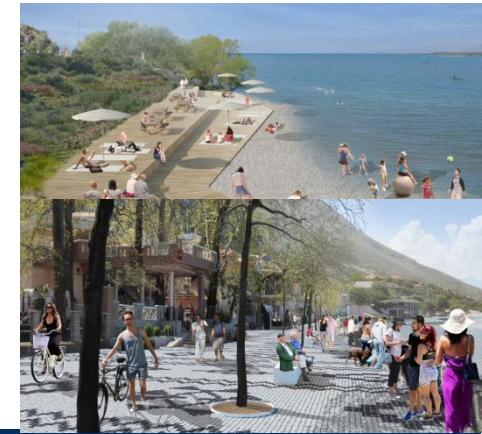
Оквирни буџет

250-300 хиљада евра (израда мастер плана)

Примјери упоредивих пројеката



Пројекат активације и ревитализације Скадарског језера, Албанија



Пројект туристичке валоризације језера Лепеница у Фужинама, Хрватска

#3 Адреналински парк Убла

Увод

С обзиром да је активни одмор на простору дестинације препознат као један од главних туристичких производа на којем ће се темељити туристички развој дестинације, потребно је развити одговарајућу понуду која ће подупријети такво тржишно позиционирање. У том контексту, адреналински парк на Ублима једна је од кључних иницијатива развоја активног одмора.

Концепт

Обиласком дестинације, уочено је како горски преддио Убла у овом тренутку није туристички адекватно валоризован те да својим ресурсима посједује задовољавајућу базу за туристички развој, првенствено у смјеру активног туризма. С тим у вези, ова иницијатива предлаже развој адреналинског парка који ће укључивати велик број различитих садржаја које ће бити могуће конзумирати током цијеле године. Активности и инфраструктура који се могу развити у склопу парка укључује *зиплајн (zipline)*, вјештачку стијену за пењање, различита вјежбалишта од природних препрека, полигон за *пејнтбол (paintball)*, људски стони фудбал, играње фудбала у великим лоптама (енг. „*bubble football*”), *зорбинг (zorbing)*, стреличарство, итд. Посебан дио парка морао би укључивати и специјално осмишљено игралиште за дјецу и млађе узрасте. Што се тиче зимских активности попут санкања, потребно је уредити стазу и оспособити жичару. Чињеница да на простору Убала постоји потребна основна инфраструктура (вода, струја, интернет и сл.) додатно иде у прилог реализацији ове иницијативе. Важна компонента самог парка је сигурност те је кроз изградњу инфраструктуре, али и само провођење иницијативе потребно ставити фокус управо на тај фактор.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Главни елементи

Зиплајн

Кључна атракција адреналинских паркова је управо *зиплајн*, за чију реализацију је потребно дефинисати идеалну локацију на самој планини која задовољава основне предуслове за изградњу.

Вјежбалишта и игралишта

Велики број различитих вјежбалишта и игралишта допринијеће различитости понуде чиме ће се обухватити различити сегменти тржишта, од родитеља с дјецом до предузећа за изградњу тима .

Полигон за пејнтбол

С обзиром на атрактивност терена, *пејнтбол* полигон представљао би важан елемент парка који је могуће конзумирати током цијеле године.

Полигон за стреличарство

Једна од активности које се могу развити у склопу парка је и стреличарство на којем је могуће имплементирати и едукативну компоненту за најмлађе кориснике.

Санкалиште и жичара, те зорбинг стаза

Зимска понуда парка подразумијева санкање за чију је успјешну реализацију потребно оспособити жичару, те уредити санкалиште које ће се ван зимских мјесеци користити за *зорбинг*.

Угоститељски објекат

Парк би требао укључивати и угоститељски објекат који ће служити посјетиоцима за окрепљење и оброк након одрађених активности, те посједовати санитарни чвор, рецепцију, свлачионицу и сл.

#3 Адреналински парк Убла

Кључни фактори успјеха

1. Дефинисање адекватне локације и просторно-планско осмишљавање реализације пројекта
2. Развој атрактивне понуде и постављање различитих садржаја за више сегмената туристичке потражње
3. Проналазак адекватне радне снаге оспособљене за пружање услуга специфичних за адреналински парк
4. Сигурност посјетилаца у конзумацији активности парка

Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње, инвеститор

Потпорни: ТО Требиње, приватни предузетници, специјализоване туристичке агенције (DMC)

Оквирни буџет

150 – 200 хиљада евра (зависно о концепту адреналинског парка, садржају, површини, броју запослених и сл.)

Извор: Horwath HTL, 2020.

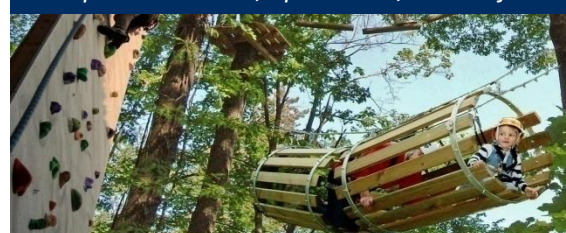
Примјери упоредивих пројеката



Acropark Rio Centa, Трентино, Италија



Adrenalin park XP, Тирол, Аустрија



Flying Park Malè, Трентино, Италија



Outdoorprofi adrenalin park, Тирол



Rizvan city, Хрватска



Adrenalin park XP, Тирол, Аустрија

#4 Валоризација трасе Ћира

Увод

Ускотрачна жељезница Ћиро историјски је значајна за дестинацију те је тај ресурс потребно ревитализовати на начин да се уреди бицикличка стаза бившом трасом пруге. Уређење бицикличке стазе представља још једну у низу иницијатива које ће Требиње на туристичком тржишту позиционирати као дестинацију активног одмора.

Концепт

Уређивање бицикличке стазе на некадашњој траси ускотрачне жељезнице понајвише подразумијева инфраструктурне захвате пошто неки дијелови трасе тренутно нису погодни за бициклисте. С тим у вези, иницијална активност подразумијева дефинисање цјелокупне трасе која ће бити претворена у бицикличку стазу како би се, у случају немогућности ревитализације цијеле трасе, дефинисали алтернативни правци који ће сачувати цјелину. Приједлог је да се бицикличка стаза протеже од Билећког језера, преко Клобука, Ластве и центра Требиња па све до стазе која иде у смјеру Дубровника. Концепт развоја трасе притом мора укључивати и дефинисање различитих станица на самој стази које би служиле бициклистима за окрепљење, сервис или једноставно одмор и уживање у природи. Једна од станица свакако ће бити и интерпретациони центар „Ћиро” који би се налазио у средишту Требиња у старој згради жељезничке станице, а потребно је размотрити и друге могућности преуређења старих станица (хотели и сл.).

Важно је истакнути и да реализација ове иницијативе подразумијева и развој туризма у сеоским дијеловима дестинације пошто бициклисти имају праксу заустављања у породичним домаћинствима и угоститељским објектима.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Главни елементи

Уређена
бицикличка
стаза

Главни елемент предложене иницијативе подразумијева да су бицикличке стазе адекватно припремљене за кориштење те је посебан нагласак потребно ставити на квалитетну подлогу.

Станице за
окрепљење,
сервис и одмор

Као додатни елемент атрактивности, потребно је дефинисати локације на самој траси на којима ће бициклисти имати прилику направити станку од вожње и сл.

Сигнализација

Сигнализацију стаза је потребно дизајнирати у складу с брендом дестинације, а саму трасу и/или капиларне правце прилагодити разним тржишним сегментима.

Израда
апликације

Као додатак цијелом доживљају, потребно је и израдити апликацију која ће приказати све главне тачке на стази као и ГПС локатор (*GPS tracker*) који ће у реалном времену пратити кретање бициклиста.

Ревитализација
руралног
простора

Један од елемената иницијативе је и распоређивање туристичких активности у сеоске предјеле. С тим циљем, на стази је потребно истакнути сеоска домаћинства, винарије, ресторане, етно-села и сл.

#4 Валоризација трасе Ћира

Кључни фактори успјеха

1. Успјешно уређивање основне инфраструктуре за стварање бицикличке стазе
2. Оптималне локације и атрактивно осмишљени концепти зауставних станица
3. Квалитет и разноврсност додатних услуга и садржаја уз бицикличку стазу
4. Квалитетно осмишљен систем одржавања инфраструктуре и успјешна сарадња с приватним радњама, домаћинствима и сл.

Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње

Потпорни: ТО Требиње, удружења грађана, спортско-рекреативна друштва и клубови с подручја Требиња, туристичке агенције

Оквирни буџет

Регионални просјек за пројекте пренамјене и ревитализације старих пруга износи **25 хиљада евра по километру**

Примјери упоредивих пројеката



Парензана, Истра, Хрватска



Хотел „Станица Равно“

#5 Зиплајн (Zipline) систем Требиње

Увод

С обзиром на изузетно повољне рељефне карактеристике и богату природну баштину, креирање система *зиплајна* на подручју дестинације придонијело би квалитетнијој валоризацији тих ресурса. Циљ успоставе *зиплајн* система у Требињу је развој највећег и једног од најатрактивнијих система *зиплајна* на простору југоисточне Европе.

Концепт

Примарни корак успешне имплементације ове иницијативе је остваривање сарадње с професионалним специјализованим агенцијама које је потребно ангажовати с циљем снимања терена и приједлога оптималних локација за успоставу система *зиплајна*. На темељу налаза стручњака, те дефинисаним пројектним захватима у инфраструктурном смислу, потребно је осигурати приступ тим локацијама и започети са захватима у простору како би се успоставила *зиплајн* веза. Притом је главни фокус потребно ставити на високе сигурносне стандарде и квалитет доживљаја, али и могућност релативно лакше доступности (комби, џип). Исто тако, важну компоненту представља и дефинисање управљачког механизма система уз могућност издавања концесије представницима приватног сектора који би били задужени за оперативно вођење цјелокупног система.

Пошто ће *зиплајн* систем укључивати локације из географски забачених дијелова дестинације, потребно је осмислити и пратећу понуду, понајвише кроз развој понуде руралног туризма. Дужина, висинске разлике, брзина или остале карактеристике поједине трасе *зиплајна* морају имати јединствене карактеристике како би се овај систем истакнуо у регионалном контексту.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Главни елементи

Инфраструктура потребна за зиплајн

Основна инфраструктура која је потребна за креирање *зиплајн* система мора бити према дефинисаним прописима и задовољавати сигурносне стандарде.

Фактор атрактивности

Систем у Требињу мора располагати значајним јединственим продајним пропозицијама које ће га позиционирати као јединственог и посебно атрактивног (нпр. најбржи, највећа висинска разлика, дужина) барем на регионалном нивоу.

Сигнализација

Пошто је претпоставка да ће локације бити распоређене широм дестинације, потребно је дефинисати адекватан систем сигнализације како би посјетиоцима олакшало сналажење.

Приступни путеви

Приступ локацијама мора бити несметан како за индивидуалне кориснике, тако и за веће групе корисника.

#5 Зиплајн систем Требиње

Кључни фактори успјеха

1. Атрактивност локација на којем ће бити смјештен зиплајн систем
2. Осигуравање несметаног приступа локацијама
3. Стручност и професионалност радне снаге
4. Задовољавање високих сигурносних стандарда

Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње, инвеститор

Потпорни: ТО Требиње, приватни предузетници, специјаловане туристичке агенције (DMC)

Оквирни буџет

450 – 550 хиљада евра

Примјери упоредивих пројеката



Зиплајн, Омиш, Хрватска



Jabel Jais Flight, UAE



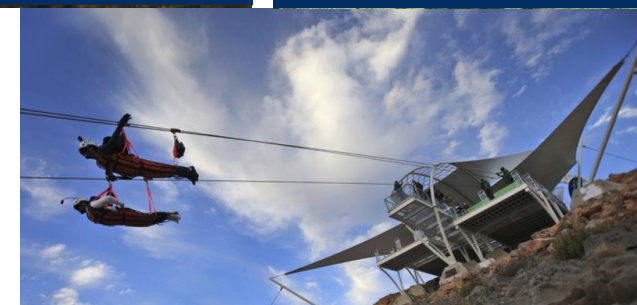
Зиплајн, Ријека, Хрватска



Ziptrak, Вислер, Канада



Зиплајн, Шибеник,
Хрватска



Jabel Jais Flight, UAE - најдужи свјетски зиплајн

#6 Уређивање и туристификација етно-села

Увод

Уређивање и туристификација етно-села за циљ има приказати карактеристике традиционалног живота требињског села како би посјетиоци дестинације добили увид у историјско и културно наслеђе овог простора. На тај начин, имплементација ове иницијативе снажно ће допринијети квалитетнијој валоризацији руралног туризма дестинације.

Концепт

У почетку, иницијатива подразумијева проналазак идеалних локација, тј. насеља које поседују потребне предиспозиције за уређивање у етно - село. На темељу обиласка дестинације и из разговора с кључним учесницима, закључено је како најбољи потенцијал за провођење ове мјере има село Увјећа (не треба искључити нити друге адекватне алтернативе). Након што се локација потврди, потребно је детаљно разрадити концепт интерпретације и развој атрактивних садржаја како би село постало јединствен туристички локалитет на овој дестинацији. Неки од туристичких садржаја који се могу планирати у склопу етно-села подразумијевају презентацију традиционалних производа од стране локалних пољопривредника, демонстрацију аутохтоних заната, *петинг зоо*, тј. оградањени простор у којем би се налазиле животиње с којима би дјеца могла остваривати контакт и кроз вођену едукацију научити нешто о њима, учествовањем у свакодневним пословима пољопривредника, итд. Осим тога, потребно је предвидјети и уређивање и/или изградњу адекватних смјештајних објеката, те развој угоститељске понуде. Важан фактор је и успостављање пословног модела управљања селом који, зависно од анализе предности и недостатака, може бити ЈПП*, приватно или јавно власништво.

Извор: Horwath HTL, 2020.

* ЈПП – јавно-приватно партнерство

Главни елементи

Атрактивност села

Одабрано село мора имати одређена архитектонске и просторне особине како би својим атрактивним амбијентом постало пожељно мјесто посјете гостију.

Локални пољопривредници

Пољопривредници који ће боравити на простору етно-села ће бити важан фактор јер ће они бити тај ресурс који ће преносити доживљај посјетиоцима.

Локални занати

Исто као и пољопривредници, локалне занатлије ће преносити своја знања израде специфичних производа посјетиоцима и на тај начин креирати атрактивну туристичку понуду.

Петинг зоо/ Petting zoo

Изградња ове атракције подразумијевала би јединствену туристичку атракцију на овим просторима с посебним нагласком на привлачење породица са дјецом.

Смјештајна понуда

У склопу етно-села препоручљиво је уредити (могуће и као друга фаза развоја) одређен број смјештајних јединица у традиционалном стилу, али бескомпромисног комфора.

Угоститељска понуда

Изградња ресторана и сличних објеката додатно ће обогатити туристичку понуду и омогућити посјетиоцима дегустирање аутохтоне хране.

#6 Уређивање и туристификација етно-села

Кључни фактори успјеха

1. Одабир адекватне локације, тј. села које већ поседује одређене предиспозиције и ресурсе за уређивање у етно-село
2. Креативно разрађен концепт туристичке понуде
3. Учествовање локалних пољопривредника и приватника у реализацији пројекта
4. Дефинисање најбољег модела управљања

Носиоци имплементације

Носећи: Град Требиње, ТО Требиње, инвеститор

Потпорни: Аграрни фонд, пољопривредници и приватници. Музеј Херцеговине

Оквирни буџет

2 – 3 мил. евра (значајно зависи о концепту)

Примјери упоредивих пројеката



Етно-село Дрвенград, Ужице, Србија



Етно-село Станишићи, Бијељина

Валоризација зграде Градске управе и ангажман инвестиционог савјетника

#7 Валоризација зграде Градске управе



Зграда Градске управе налази се у самом центру Требиња те због своје локације представља атрактиван ресурс за туристичку валоризацију у смислу пренамјене у смјештајни објекат.

Разлог предлагању иницијативе је и тренутна слабија функционалност зграде Градске управе будући да она не пружа могућност смјештаја свих одјељења због недостатка капацитета, али и локација зграде због које Градска управа располаже мањим бројем мјеста за паркирање. С циљем реализације потребан је проналазак алтернативне локације за измјештање Градске управе на локацију изван градског средишта те осмишљавање концепта који ће омогућити оптималну радну атмосферу и услове за запослене.

За објекат у центру је потребно осмислити тржишно атрактиван концепт најбоље употребе, те израдити потребне студије које ће дефинисати тржишно најатрактивнији начин развоја објекта. Такође, потребна је одлука тренутних власника зграде о продаји, давању објекта у концесију и сл.

#8 Ангажман инвестиционог савјетника



С обзиром на потенцијално значајан број туристичких инвестиционих пројеката на подручју Требиња у наредном раздобљу, предлаже се ангажман инвестиционог савјетника од стране Града Требиња.

Наиме, с обзиром на потенцијално посебно снажан утицај реализације пројекта мјешовите намјене Голф-ризорта Требиње, предлаже се ангажман професионалног спољнег сарадника који би могао на адекватан начин пружити стручну подршку Градској управи у припреми пројекта за инвестиционо тржиште као и у процесу комуникације инвестиционе прилике. Спољни сарадник би требало да буде међународна компанија с искуством у сличним пословима - планирање дестинација и инвестиционо савјетовање.

Предлаже се ангажман у сљедећем обиму: 1) припрема инвестиционог тизера (*teaser*) за пројекат мјешовите намјене Голф-ризорт Требиње; 2) комуникација инвестиционе прилике одабраним представницима инвестиционог тржишта; 3) подршка у припреми тендера; 4) подршка у процесу избора партнера и комерцијалних услова сарадње.

Кајакаштво на Требишњици и Музеј старе жељезнице – интерпретациони центар

#9 Кајакаштво на Требишњици



Иницијатива за кајакаштво на Требишњици подразумијева стратешки приступ развоју и активирању ријеке Требишњице као центра кајакаштва кроз системска улагања у инфраструктуру те циљану комерцијализацију. Како би се сачувала природна околина простора иницијатива углавном предвиђа тзв. „софт улагања“ (soft) у основну инфраструктуру као што су простори за изнајмљивање и сервис опреме, гардероба за пресвлачење корисника и слично. Осим темељних инфраструктурних захвата, примарно је потребно осмислити доживљај за разне групе тржишних сегмената, а који би се понајприје разликовали по нивоу захтјевности, дужини трајања трасе итд. С обзиром на пролазак ријеке кроз сам центар града Требиња, у цјелокупни доживљај иницијативе потребно је укључити и друге садржаје као што су еногастрономија, те радити на развоју активности „кајак и шетња“ („kayak & walk“). Такође, с циљем додатног приближавања иницијативе разним групама корисника пројекат би требало да се усредсреди на пропратне спортско-рекреативне садржаје, садржаје за породице с дјецом, интерпретациони центар и сл.

#10 Музеј старе жељезнице – интерпретациони центар



Главна идеја ове мјере је преуређење старе зграде жељезничке станице у интерпретациони центар који би приказао историјску важност ускотрачне жељезнице Ђиро за Требиње и све крајеве кроз које је жељезница пролазила. На тај начин, адекватно би се валоризовао историјско-културни значај жељезнице чиме би се културно-историјска понуда дестинације додатно обогатила. Осим саме интерпретације жељезничке трасе која мора бити презентована на модеран начин и укључивати најважнија сазнања и артефакте везане уз саму трасу, у склопу центра могла би се налазити и трговина за бицикла, будући да се историјска траса ускотрачне жељезнице треба претворити у бицикличку стазу. Бицикличка трговина може садржати и сервис те бити својеврсни информациони центар. Тиме би центар постао предмет посјете и бициклиста чиме би фокусирао и на тај сегмент тржишта, уз доминантан фокус на породице са дјецом и школске групе. Уз предуслов креативно осмишљеног концепта, центар би могао постати регионално препозната атракција и привући госте током цијеле године.

Интерпретациони центар „Јован Дучић”

#11 Интерпретациони центар „Јован Дучић”



С обзиром да је родно мјесто Јована Дучића Требиње те је његова заоставштина уско везана за родни крај, предлаже се изградња интерпретационог центра у којем ће се презентовати његов живот и дјела. Примарна активност подразумијева одређивање адекватне локације интерпретационог центра, било у склопу Дучићеве родне куће (могући ограничавајући фактори у смислу величине простора) или простора потпуно независног о родној кући, што би потенцијално омогућило атрактивнију изложбу. Секундарна активност укључује дефинисање концепта интерпретације у којем би требало да буду ангажовани историчари. Садржај интерпретационог центра кључна је компонента те је стога потребно осигурати адекватну количину предмета који ће представити богато наслеђе Јована Дучића. Потребно је одредити занимљиве приче из Дучићевог живота које би се могле интерпретирати уз помоћ модерне технологије. Тако изграђен центар има могућност да постане поприште разних тематских догађања из подручја културе, науке и др.

4.2. СТРАТЕГИЈА ПОДИЗАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ

Иницијативе садржане у стратегији подизања конкурентности имају за циљ да унаприједe конкурентност туризма Требиња кроз “софт” улагања

Кључна упоришта развоја стратегије подизања конкурентности и предуслови за реализацију

- У наредном се потпоглављу налази стратегија подизања конкурентности разрађена кроз дефиницију 17 развојних иницијатива. Иницијативе нису поредане по приоритетима већ су груписане на темељу претходно дефинисаних мјера развоја (углавном према туристичким производима на које су фокусиране). Елаборација иницијатива садржи сљедеће компоненте: концепт (идеја) иницијативе, кључне факторе успеха, дефинисане носиоце имплементације, процјену буџета за имплементацију (гдје је могуће) те приказ примјера добре праксе и инспирације за дефинисане иницијативе.
- Разрађене иницијативе за циљ имају подстакнути проактиван приступ учесника развоју туристичких производа, стратешки приступ планирању кључних локација и подручја с највећим потенцијалом туристичког развоја, развој пољопривреде и гастрономије, те осмишљавање адекватног система путем којег ће се осигурати значајнија средства за сеоска домаћинства из фондова на локалном и републичком нивоу. Међутим, кроз све активности кључно је стварање предуслова за даљи развој туризма у смјеру који је дефинисан визијом и жељеним тржишним позиционирањем.
- Потребно је истакнути како се у средишту готово свих разрађених иницијатива налазе двије компоненте: 1) унапређење сарадње локалних учесника из приватног, јавног и цивилног сектора на реализацији туристичких иницијатива, те 2) израда пројектне документације за различите пројектне иницијативе с циљем планског развоја туристичке понуде у наредном раздобљу.
- Обје су компоненте од дестинацијских учесника дефинисане као неки од кључних недостатака у досадашњем развоју туризма Требиња те су према стручном мишљењу Horwath HTL-а постављени у фокус низа предложених иницијатива. Сарадња локалних учесника подразумијева успостављање комуникације, али и пружање подршке (финансијске, савјетодавне и др.) од стране јавног сектора разним иницијативама које ће довести до бржег развоја туристичке понуде Требиња. С друге стране, предуслов планског развоја градова и других простора је просторно-планско планирање, а за потребе туризма наведена документација има једну од кључних улога у почетној фази планирања, али и у наставку реализације инвестиционих пројеката.
- Посебан фокус се ставља на развој руралног туризма, тренутно дефицитарног производа, који има снажан потенцијал развоја те га је потребно развијати уз иницијалну снажну подршку јавног сектора. Један од примјера добре праксе у том контексту је Истра, која је свој рурални туризам развила на темељу стратешки осмишљених подстицаја пољопривредницима од стране јавног сектора за унапређење квалитета и туристичку валоризацију производње.
- Такође, дио иницијатива оријентисан је општој софистицираности разних просторних цјелина Требиња које представљају туристичке тачке интереса, или то могу бити након имплементације предложених пројеката. Наведене иницијативе подразумијевају подизање туристичког доживљаја Требиња на глобални ниво квалитета те омогућавање развоја микро и малог предузетништва и занатства те посљедично и контролисану туристичку валоризацију.

#1 Активирање туристички атрактивних локација

Концепт

На подручју Требиња налази се низ туристички атрактивних локација, међутим, примарно ради недостатка детаљних просторних и урбанистичких планова, али и идејних пројеката за наведене локације, исте тренутно нису туристички валоризоване. Стога, први корак у реализацији иницијативе је израда квалитетног просторног/урбанистичког плана који ће дефинисати намјену више зона на подручју Требиња, а између осталих, дефинисати зоне угоститељско-туристичке и рекреативне намјене. Такође, потребно је дефинирати зоне које се не смију додатно урбанизовати те реактивирати правило заштите медитеранске архитектуре.

Кључни циљ иницијативе је да се примарно за локације Требињско језеро, простор уз доњи ток ријеке Требишњице, излетиште Ластва и Требињска шума, дефинишу туристички концепти најбоље употребе. Концепте је потребно темељити на више фактора, од којих су најважнији следећи: карактеристике простора, тржишна изводљивост и атрактивност, власништво над земљиштем, доступна и потребна инфраструктура, позиционирање дестинације и др., а све уз поштивање начела одрживог развоја и контролисаног утицаја на околину. Неке од намјена локација могу бити одмаралишта/ризорти различите врсте, рекреативни центри на копну и води и сл. Након израде потребне документације, потребно је приступити инвестиционом циклусу, а у складу са концептима најбоље употребе потребно је дефинисати и пословни модел те начин имплементације пројекта. У првом реду наведено подразумејева одлуку о самосталној имплементацији пројекта од стране јавног сектора, заснивању јавно-приватног партнерства, или понуди пројекта на приватном инвестиционом тржишту.

Кључни фактори успјеха

1. Ангажман професионалног савјетничког тима
2. Израда концепата у сарадњи са свим заинтересованим дестинацијским учесницима
3. Објективна намјена локација и дефиниција садржаја потребних за стратешки развој дестинације
4. Диверзификација туристичког производа дестинације кроз активирање кључних туристичких локација дестинације
5. Осигуравање довољне количине финансијских средстава за упјешну имплементацију пројекта
6. Поштивање начела одрживог развоја и контролисаног утицаја на околину уз заштиту аутохтоне архитектуре

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње

Потпорни: Приватни инвеститор

Оквирни буџет

Концепт најбоље употребе, 30 хиљада евра за мање пројекте док потребни буџет за велике пројекте може расти и до неколико стотина хиљада евра

#2 Систем подршке – рурални смјештај и додатна понуда

Концепт

Иницијатива успостављања система подршке кључна је у јачању конкурентности туристичког сектора Требиња, те подразумева примарно двије компоненте:

1) подстицање развоја капацитета руралног смјештаја

Врсте смјештаја које би биле предметом система укључују агротуризам, сеоске куће за одмор, сеоске, дифузне, бутик и винске хотеле, сеоска одмаралишта/ризорти, етно-села и етно-одмаралишта и слично.

2) креирање додатне туристичке понуде више или високе додане вриједности

Подршка намијењена сеоским домаћинствима ради додатног обогаћивања и проширења понуде, у виду унапређења мјеста за дегустацију, угоститељских објеката, изградње интерпретационих центара итд. Први корак стварања система подразумева успостављање специјалног фонда за финансирање повлаштених кредита с почеком, пружања бесповратних финансијских средстава (за дио инвестиције), финансирања израде пројектне документације итд. Препорука је да износи у почетку буду издашнији како би се подстакла реализација квалитетних пројеката и стварање критичне масе. Такође, с циљем што успјешнијег финансирања разних развојних пројекта, кроз осмишљен систем потребно је заинтересованим корисницима пружити институционалну подршку при остваривању средстава из међународних фондова те на тај начин потенцијално растеретити властита прорачунска давања уз остваривање заданих циљева. Иницијатива система подршке за рурални смјештај и даљи развој додатне понуде су директно у складу с будућим стратешким усмјерењем дестинације и позиционирањем у контексту руралног одредишта високог нивоа квалитета.

Кључни фактори успјеха

1.

Оснивање фонда за систем подршке на градском/републичком нивоу

2.

Осмишљавање модела подршке и дефинисање активности прихватљивих за финансирање

3.

Јачање свијести међу локалним учесницима о важности даљих улагања у јачање квалитета понуде

4.

Пружање институционалне помоћи за повлачење средстава из међународних фондова

5.

Систем праћења успјешности имплементације мјера

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње, Република Српска

Оквирни буџет

Према расположивим буџетима Града Требиња, Републике Српске, донаторским институцијама и слично.

#3 Херцеговачки домаћи производи (*Herzeg Gourmet*)

Концепт

Иницијатива „херцеговачки домаћи производи“ (*Herzeg Gourmet*) је потенцијална надоградња досадашњих активности у развоју Херцеговачке куће (*Herzeg House*) као иницијативе од стране Аграрног фонда и Града Требиња те као главни циљ има успостављање модела сарадње између произвођача пољопривредних производа и угоститељских објеката с намјером јачања присуства и видљивости аутохтоних производа у угоститељским објектима. Осим у трговини *Херцеговачка кућа* те неколико угоститељских објеката на подручју Требиња, присуство домаћих аутохтоних производа у угоститељским објектима прилично је ограничено. Имплементацијом иницијативе циљ је успоставити логистички систем који ће осигурати правовремену доставу производа у објекте, те унаприједити комуникацију између понуде и потражње – у овом случају произвођача и ресторана. Улога јавног сектора у овој иницијативи је успостављање платформе за сарадњу међу учесницима, одржавање комуникације и пружање информација о планираним количинама производа којима произвођачи располажу те физичка достава производа након наруџбе. Све наведено је улога јавног сектора ради већ развијеног система складиштења и дистрибуције за потребе Херцеговачке куће. Сљедећи корак у имплементацији иницијативе је сертификација и брендирање угоститељских објеката који учествују у иницијативи предстаљања херцеговачких домаћих производа (као *Herzeg Gourmet*) те на тај начин проширити покривеност на националном нивоу препознатог ено-гастрономског бренда Херцеговачка кућа (*Herzeg House*). Кроз реализацију иницијативе, потребно је осигурати довољне количине постојећих производа те подстакнути производњу нових који су прилагођени употреби у угоститељству (нпр. очишћени и припремљени кромпир и сл.)

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Успјешно покренут модел сарадње јавног и приватног сектора – остваривање синергијског учинка
2. Укључивање довољног броја пољопривредних произвођача у иницијативу
3. Квалитетан ланац дистрибуције – низак удио покварене робе, правовремена достава и сл.
4. Договорени повољни комерцијални услови сарадње (крајња цијена за угоститеља, одложено плаћање и сл.)
5. Квалитет производа и иновативна интерпретација у угоститељским објектима – остварен искорак у понуди сектора хране и пића

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње, Аграрни фонд Требиње, сектор хране и пића Требиња, пољопривредници; **Потпорни:** ТО Требиње

Оквирни буџет

Финансирање у склопу редовних буџета Аграрног фонда и Града Требиња

#4 Израда винске стратегије

Концепт

Иницијатива израде винске стратегије подручја града Требиња као главни циљ има даље успостављање индустрије вина као кључног еногастрономског атрибута и једног од елемената дестинације с највећим потенцијалом даљег развоја.

Ситуационом и тржишном анализом утврђено је како су постојећи вински подруми (Вукоје, Анђелић, манастир Тврдош) препознати као неке од кључних атракција подручја што указује како на тржишту већ постоје одређене полуге које могу бити темељ будућег развоја, уз предуслов јачања институционалне, стратешке и финансијске подршке.

Управо из тога разлога главни циљ израде је максимизирање потенцијала винског туризма путем доношења стратегије која ће конкретно дефинисати смјернице даљег развоја те систематизовати кључне кораке у остваривању истог.

Винска стратегија би укључивала провођење анализе тренутног стања винског сектора, дефинисање стратешких смјерница развоја, те приједлог оперативних захвата и иницијатива како би се унаприједила конкурентност винског туризма дестинације.

Вински туризам, као један од кључних елемената дестинацијске понуде, који свој потенцијал темељи на већ постојећим проактивним учесницима, традицији и препознатом пословном знању и искуству, у будућем туристичком развоју града може одиграти кључну улогу у изградњи имиџа и позиционирању дестинације као одредишта више додане вриједности и пружити мотив за остварење веће просјечне дужине боравка.

Кључни фактори успјеха

1. Снажна сарадња с постојећим учесницима из приватног сектора
2. Дефинисање реалних тренутних полазних тачака развоја и ранг тежњи за будућим развојем
3. Израда стратешког оквира винског сектора града Требиња
4. Дефинисање стратешких смјерница и конкретних оперативних захвата и иницијатива
5. Систем праћења успјешности имплементације винске стратегије

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње, Република Српска

Потпорни: Заинтересовани представници приватног сектора

Оквирни буџет

80 хиљада евра

#5 Организација винског туристичког догађања

Концепт

Надовезујући се на иницијативу израде винске стратегије, организација винског догађања за циљ има изградити међународно препознатљив ено-гастрономски догађај који би служио као кључни промотивни алат у јачању видљивости и позиционирања винског туризма дестинације.

Један од елемената иницијативе је професионализација организације једног или више винских догађања током године како би се Требиње снажније позиционирало као винска дестинација.

Осмишљавање, организација и имплементација таквог догађања створили би приватном сектору значајну подлогу за промоцију и продају вина уз појачавање препознатљивости на тржишту.

Винско догађање као такво би на регионалном тржишту требало постати значајно с нагласком на професионално управљање, повезивање разних учесника из области хране и пића, те надограђивање већ постојећих одређених приватних иницијатива које већ сад доприносе јачању свијести о винском туризму у оквиру ове дестинације (нпр. Салон жилавке и Сајам вина).

Неки од потенцијално атрактивних догађања с винском тематиком укључују догађаје под називом Вински траг, Вино и шетња, Вино и сир (Wine Trail, Wine & Walk, Wine & Cheese) итд.

С обзиром на потенцијални значај успјешно реализованог винског догађања за ширу регију, у контексту организације и провођења очекује се и подршка јавних и приватних учесника из ширег региона. Такође, с обзиром да догађања као главни циљ имају допринос промотивној видљивости дестинације од изузетне је важности осигурати довољна финансијска средства за провођење квалитетне пропратне маркетиншке кампање.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Успјешно успостављање сарадње са свим заинтересованим учесницима
2. Осигурање довољних финансијских средстава за реализацију
3. Снажна сарадња с локалним/регионалним агенцијама
4. Провођење снажних маркетиншких кампања
5. Организација догађања у предсезони и постсезони

Носиоци имплементације

Кључни: Организатор догађања

Потпорни: Град Требиње, заинтересовани представници приватног сектора

Оквирни буџет

60-70 хиљада евра

#5 Организација винског туристичког догађања

Примјери за инспирацију



Istria Wine & Walk, Истра



VinArt Grand Tasting, Загреб



Vienna wine hike, Беч



Bordeaux wine festival, Бордо



Tuna, sushi & wine festival, Загреб

#6 Подршка иновативних платформи за валоризацију локалне хране и пића

Концепт

Кључни циљ иницијативе је пружање подршке при развоју разних платформи које су усмјерене на развој локалне хране и пића те с тиме повезаних активности. На подручју Требиња такав приступ користе разни учесници, од којих су најистакнутији Slow Food Convivium Требиње, Пољопривредни кластер „Стара Херцеговина“ и Аграрни фонд с иницијативом „Херцеговачка кућа“. Дио наведених иницијатива је и низ мањих произвођача који се држе темељних начела кориштења аутохтоних намирница у пословању.

С обзиром на постојање платформи, главна идеја иницијативе је да се активности локалних учесника препознају првенствено од стране локалних власти, а потом и да се развијају кроз доступне фондове на државном и међународном нивоу (нпр. УСАИД и др.). Међутим, предуслов таквог начина функционисања сарадње је јасна артикулација пројеката и потреба за платформама ради успјешне валоризације локалне хране и пића. У том контексту истиче се Slow Food Travel пројекат чије кључне компоненте подразумевају сљедеће ставке: 1) Мапирање и умрежавање партнера; 2) Обука/креирање и развој понуде; 3) Комуникација и промоција. Након креације, циљ је доживљаје „пакирати“ и комерцијализовати путем специјализованих туристичких агенција. Осим наведених активности, у склопу пројекта циљ је и уређење мјеста за дегустацију те простора за интерпретацију производа. С друге стране, могућа је и организација догађања на сеоским просторима као што су сеоске пијаце, тематизовани етно-фестивали и сл. те уређење историјских локалитета као што су млинови, гумна и сл. Иако је наведени приступ уско везан уз Slow Food Convivium, иницијатива оставља простор и другим платформама те другим идејним пројектима.

Извор: *Slow Food Convivium Trebinje*, Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Успостављање сарадње између локалних учесника те разумијевање и прихватање концепта сарадње
2. Развој креативних и атрактивних доживљаја на сеоским домаћинствима и другим локацијама
3. Успјешна комерцијализација осмишљених производа у сарадњи са специјализованим агенцијама
4. Уређење угоститељских објеката у склопу сеоских домаћинстава и производних погона
5. Осмишљавање атрактивних додатних догађања и допуна пројекта у наредном раздобљу

Носиоци имплементације

Кључни: Slow Food Convivium Требиње, Пољопривредни кластер „Стара Херцеговина“, сеоска домаћинства; **Потпорни:** Град Требиње, Аграрни фонд

Оквирни буџет

50 хиљада евра – процјена у складу са пројектном документацијом коју је доставио Convivium Slow Food

#7 Активирање потенцијала спортског туризма

Концепт

С обзиром на будући значај и потенцијал спорта и активног одмора као једних од темеља даљег развоја туризма Требиња, предлаже се иницијатива активирања потенцијала спортског туризма кроз чију је реализацију циљ осмислити модел успјешније комерцијализације постојећих и планираних објеката, попут спортске дворане, градског базена, фудбалског стадиона и сл., укључујући и развој и изградњу друге потребне инфраструктуре која тренутно недостаје.

Један од циљева иницијативе је, кроз јачање сарадње и синергије између релевантних учесника, континуирано радити на побољшању квалитета и професионализацији спорта и спортских активности на подручју града.

Уз саму адаптацију и изградњу инфраструктуре, потребна су улагања у тзв. „мекане“ (енг. soft) компоненте, које могу укључивати промотивне и маркетиншке активности, али и осмишљавање разних догађања у овом сегменту, попут организације припрема за спортске клубове, организације спортских кампова за различите узрасте, заговарање развоја на вишим нивоима власти и организација спортских турнира, такмичења и слично.

Како би се осигурала равнотежа између јавних и приватних интереса на нивоу дестинације, али и успјешна реализација иницијативе, предлаже се оснивање радног тијела или групе. Наведено тијело/група мора бити у облику јавно-приватног партнерства и окупљати све кључне учеснике дестинације који би кроз заједничке активности планирања, промоције и сл. активно радили на даљој професионализацији спортског сегмента те препознатљивости Требиња као дестинације спортског туризма. Кључни задатак тијела је осмислити модел кроз који ће се потенцијал спортског туризма у Требињу успјешно развити и комерцијализовати те на тај начин активирати.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Оснивање радног тијела/групе на дестинацијском нивоу с фокусом активности на осмишљавању модела активирања потенцијала
2. Адаптација и подизање квалитета постојеће инфраструктуре
3. Изградња инфраструктуре која недостаје
4. Јачање сарадње с регионалним спортским клубовима
5. Организација и планирање промотивних активности усмјерених на позиционирање дестинације као одредишта спортског туризма

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње и надлежна градска одјељења
Потпорни: Град Сунца, спортски клубови

Оквирни буџет

Примарна активност, оснивање радног тијела, не подразумијева финансијска улагања

#8 Развој специјализованих туристичких агенција

Концепт

Иницијатива развоја специјализованих туристичких агенција (DMC) за циљ има унапређење понуде активног одмора, на темељу подршке јавног сектора креативној туристичкој индустрији као кључног упоришта развоја производа високе додане вриједности кроз сљедеће компоненте:

1) Заједничке маркетиншке активности постојећих и нових туристичких агенција са туристичком организацијом кроз наступе на специјализованим сајмовима, кроз маркетинг (*Cross Marketing*) активности и сл. Предуслов сарадње је осмишљавање атрактивне понуде активног одмора на темељу изграђене подршке инфраструктури.

2) Едукације, тренинзи и сертифицивање пружалаца услуга специјализованих за активни одмор с циљем професионализације и унапређења квалитета производа те задовољавања високих сигурносних стандарда. Компонента је намијењена постојећим и потенцијалним новим пружаоцима услуга. Кроз ову компоненту могуће је и пружање подршке тренутним пружаоцима услуга (удружења грађана, клубови и сл.) за отварање радњи и професионализацију тренутног начина пословања.

3) Набавка опреме за специјализоване туристичке агенције подразумева суфинансирање набавке квалитетне опреме за сигурно провођење активности и задовољавање високих очекивања посјетилаца. Као примјер се истиче набавка параглајдинг опреме, кајака, бицикала и сл.

Примарни задатак јавног сектора је дефинисати приоритете у сарадњи с дестинацијским учесницима повезанима с тематиком, те према договору намијенити одговорне установе/одјељења, индивидуалце, те потребна финансијска средства за успјешну реализацију иницијативе.

Кључни фактори успјеха

1. Модел сарадње развијен у сарадњи с агенцијама које тренутно дјелују у оквиру дестинације
2. Фокус на квалитету доживљаја који се развијају, и на диверзификацију
3. Развој активности на темељу препознатљивих дестинацијских ресурса
4. Интерес тренутних и нових организација, појединаца и агенција за сарадњу
5. Пружање довољног износа финансијске подршке за стабилан развој активности

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње

Оквирни буџет

Дефинисаће се на темељу расположивих средстава

#9 Камп за обуку (*Bootcamp*)

Концепт

Камп за обуку (*Bootcamp*) је назив производа активног одмора који се такође темељи на чињеници да ће тај сегмент туристичке понуде бити један од стратешких упоришта будућег развоја дестинације.

Планирани развој иницијативе је усмјерен према разним узрастима и тржишним сегментима, а главни мотив доласка посјетилаца је савладавање властитих изазова повезаних с физичким активностима које могу укључивати, на примјер, скидање вишка килограма, престанак пушења, смањење кориштења дигиталних уређаја (енг. *digital detox*) и остале.

Иницијатива је замишљена тако да се камп организује у природи на подручју Јазина због чињенице да се на тој локацији и тренутно организују разни кампови за дјецу.

Активности кампа за обуку могу варирати, али обично укључују комбинацију интензивних аеробних тренинга, јачања снаге и брзине и сл. Програми се најчешће осмишљавају тако да се у интервалима константно измјењују јако интензивни сегменти и сегменти слабије активности.

Кључна предност оваквог приступа је чињеница да програми у оквиру кампа пружају различите програме тренинга за цијело тијело кроз јачање снаге и издржљивости. Такође, програми су осмишљени тако да буду изазовни и разноврсни, обично не захтијевају додатну специјалну опрему, те јачају осјећај заједништва између учесника. С обзиром на повећану свијест о личном здрављу на глобалном нивоу и чињеници да у регионалном контексту недостаје модерних и иновативних приступа у овом сегменту, ова иницијатива има потенцијал да значајно допринесе јачању видљивости Требиња као дестинације активног одмора.

Кључни фактори успјеха

1. Препознатљив производ, снажна *онлајн* присутност и циљане промотивне активности
2. Професионално развијени програми темељени на научном приступу и креативности
3. Приступачност производа у финансијском, али и географском смислу
4. Квалитет развијене инфраструктуре и фокус на сигурности, удобности и доживљају корисника
5. Успјешно развијен пословни модел и финансијска одрживост производа

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње, приватни инвеститор у случају ЈПП-а
Потпорни: ТО Требиње

Оквирни буџет

Према детаљном концепту најбоље употребе и архитектонском пројекту

#9 Камп за обуку (*Bootcamp*)

Примјери за инспирацију



The Body Camp, Ибица и Мајорка, Шпанија



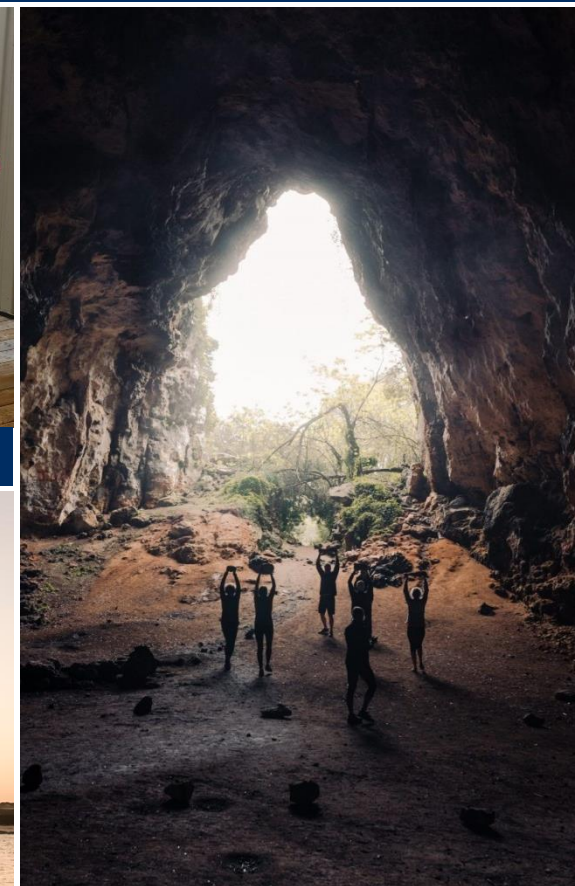
Northern bootcamp, Плажа Бамбург



Pure Kauai, Хаваји



Клуб „La Santa“, Лансароте



Wildfitness

#10 Организација догађања на отвореном (*outdoor*)

Концепт

Иницијатива подразумева организацију међународно атрактивног *outdoor* догађања на подручју Требиња, у раздобљу пред и постезоне, с кључним циљем подизања видљивости активног одмора као производа дестинације на међународном туристичком тржишту и диверзификације тренутне понуде догађања у оквиру ове дестинације. Организација је могућа кроз два приступа:

- 1) организација у сарадњи с професионалном агенцијом која је власник лиценце међународно препознатог брендираног догађања или
 - 2) самостална организација догађања која већ постоје у дестинацији (уз значајно већа улагања и професионализацију) или осмишљавање новог.
- Потребно је истакнути како ће организација брендираног догађања („куповање догађања“) знатно снажније утицати на видљивост дестинације с обзиром на већ изграђену препознатљивост бренда (нпр. Red Bull, Ironman и слична такмичења). Међутим, трошкови организације таквог догађања су знатно већи, у поређењу са самостално организованим догађањима. Такође, кроз организацију међународно препознатог догађања могуће је створити снажне предуслове за партнерске (енг. *co-branding*) активности те на тај начин осигурати видљивост дестинације кроз дуже раздобље. За обе опције потребно је размотрити и могућност унапређења већ постојећих догађања у оквиру дестинације (нпр. Требиње Вертикал), а коначну одлуку о приступу морају донијети дестинацијски учесници према рангу аспирација и расположивом буџету. Догађање је потребно искористити тако да се кроз атрактивне доживљаје Требиње прикаже као “позорница” на којој је могуће реализовати више врста адреналинских догађања те тако додатно привући љубитеље активног одмора.

Кључни фактори успјеха

1. Успјешно успостављање сарадње с брендираним организатором
2. Осигурање довољних финансијских средстава за реализацију
3. Провођење снажних маркетиншких кампања на темељу садржаја
4. Организација у предсезони и постсезони
5. Сарадња с локалним агенцијама и познаваоцима подручја

Носиоци имплементације

Кључни: Организатор догађања

Потпорни: Град Требиње, заинтересовани учесници из приватног сектора

Оквирни буџет

200 – 300 хиљада евра – процјена на темељу догађања величине Outdoor Festival Соча

#10 Организација догађања на отвореном (*outdoor*)

Примјери за инспирацију



Ultra Trail du Mont Blanc, Монблан



Salomon Skyline, Шкотска



Wings for Life, Задар



Xterra World Championship



Olympus Marathon, Грчка

#11 Програм културних догађања – амфитеатар

Концепт

Као један од слабије искориштених туристичких ресурса у оквиру дестинације идентификован је амфитеатар код Херцеговачке Грачанице. Својом атрактивном локацијом, амфитеатар има потенцијал да значајно унаприједи културну понуду дестинације, али и допринесе унапређењу маркетиншке видљивости дестинације. С тим у вези, потребно је осмислити програм културних догађања који ће се остваривати у љетном раздобљу високе туристичке сезоне и утицати на повећање броја једнодневних посјетилаца из регије. Неки од елемената програма који би се могли одржавати у амфитеатру укључују организацију музичких перформанса и концерата, драмских представа, историјских фестивала, филозофских расправа, наступе стендап комичара, пјесничка такмичења, итд. Осмишљавањем додатних фестивала, поред Music and More SummerFest догађаја, може се добити већи прилив гостију и у не толико атрактивним дијеловима године. Важна претпоставка квалитетног осмишљавања програма културних догађања у амфитеатру подразумева и укључивање свих релевантних учесника на простору дестинације који би својим ангажманом и идејама могли позитивно утицати на осмишљавање самих догађања. Тако би на примјер у само провођење програма културних догађања могли бити укључени и различити учесници из области умјетности, музике, филма, историје и гастрономије чиме би се на један свеобухватан начин представила културна понуда Требиња. Успостављањем програма културних догађања у амфитеатру, дестинација би значајно унаприједила своју препознатљивост културне понуде што би позитивно утицало на привлачење гостију из оближњег Дубровника.

Кључни фактори успјеха

1. Осмишљавање креативног програма културних догађања
2. Располагање с довољним финансијским средствима за провођење планираних догађања
3. Интеграција и сарадња свих релевантних учесника дестинације
4. Квалитетна организација самих догађања у амфитеатру
5. Осмишљавање и провођење квалитетног плана промоције догађања

Носиоци имплементације

Кључни: ТО Требиње; **Потпорни:** Музеј Херцеговине, Град Требиње, Културни центар, Музичка школа, Епархија

Оквирни буџет

Буџет значајно зависи о одабраним извођачима, самосталној организацији или у сарадњи с професионалним агенцијама, стога процјена није могућа

#11 Програм културних догађања – амфитеатар

Примјери за инспирацију



Ravello Music Festival, Равело, Италија



International Festival of Ancient Greek Drama, Кунар



Глазбене вечери у Св. Донату, Задар



Ravello Music Festival



Глазбене вечери у Св. Донату, Задар

#12 Унапређење интерпретације и конзервације културних ресурса

Концепт

Обиласком дестинације утврђено је како постоји извјестан број туристичких локалитета који нису адекватно обиљежени те не нуде задовољавајући ниво интерпретације. С циљем рјешавања тог недостатка, потребно је провести унапређење интерпретације како би се културна понуда дестинације приказала на квалитетнији начин. Као посебан локалитет истиче се Музеј Херцеговине у којем тренутна интерпретација изложбене поставке није прихватљива јер су натписи који описују музејске предмете лоше постављени, писани на папиру, те неријетко презентовани само на српском језику. Приједлог иде у смјеру обавезног описивања свих предмета на енглеском језику те дигитализације, чиме би Музеј постао атрактивнији свим посјетиоцима. Такође, потребно је дефинисати интерпретацијску намјену Голубарника. Надаље, у оквиру ове дестинације је идентификовано више локалитета који представљају богато културно-историјско наслеђе дестинације, али су неадекватно интерпретирани. Неки од тих локалитета укључују Арсланагића мост, аустроугарске тврђаве, римски мост Вучија, Бранковића кула, тврђава Мичевац, те стари град Клобук. Иницијални корак туристичке валоризације ових локалитета је њихова правилна конзервација којом би се заштитила историјска вриједност те повећала атрактивност, а самим тим и препознатљивост. Након тога, потребно је идентификоване локалитете каталогизовати како би се културна туристичка понуда објединила и заједнички презентовала. Коначно, интерпретација тих локалитета мора јасно представљати темељна обиљежја како би се привукао интерес посјетилаца. Преференцијално рјешење представља дигитална интерпретација и укључивање посјетилаца у конзумирање доживљаја.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Дефинисање оперативног модела управљања културним ресурсима дестинације
2. Конзервација културних ресурса и стварање предуслова туристичке валоризације
3. Осмишљавање креативног концепта интерпретације појединог локалитета
4. Маркетиншка комуникација с циљем подизања препознатљивости културних локалитета дестинације
5. Редовито одржавање материјала који се користе за интерпретацију

Носиоци имплементације

Кључни: ТО Требиње, Музеј Херцеговине

Потпорни: Град Требиње

Оквирни буџет

Процјена буџета није могућа, односно, зависи о потребним захватима на сваком од локалитета

#13 Софистицирање пијаце

Концепт

Пијаце или мјеста гдје се одржава трговина локалних производа биљеже тренд све веће посјећености од стране туриста те неријетко постају једна од главних туристичких атракција дестинација. Туристички производи све се више разрађују с циљем повећања интеграције локалног становништва у саму конзумацију доживљаја па би стога Требиње требало боље искористити пијацу као туристички потенцијал управо у наведеном контексту. Стога, мјера софистицирања пијаце за циљ има инфраструктурну ревитализацију пијаце с једне стране, те квалитетну презентацију локалних производа и задовољавање хигијенских стандарда с друге стране.

С обзиром да су захвати на згради пијаце већ започети, једна од кључних активности које иду у смјеру инфраструктурне ревитализације подразумијевају увођење специјално дизајнираних и брендираних штандова који ће се након завршетка рада пијаце у поподневним сатима моћи склонити.

С друге стране, кроз реализацију пројекта затворене пијаце потребно је омогућити адекватну презентацију производа у затвореном простору. У контексту пијаце, највећу пажњу је потребно посветити повећавању и осигуравању квалитетније презентације локалних производа на визуално атрактивнији начин, што је у уској корелацији с унапређивањем инфраструктуре.

Иако су пијаце атрактиван туристички ресурс, након реализације свих пројектом заданих активности (у реализацији и будућих), управо ће локална заједница и становници имати кључну корист од ове иницијативе, што и је у складу с цјелокупном филозофијом пружања аутохтоног искуства гостима.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Дефинисање визуалног изгледа пијаце
2. Опремање пијаце адекватном опремом
3. Омогућавање презентације производа и за вријеме лошер времена, у затвореном простору
4. Интеграција и сарадња локалних пољопривредника и занатлија да подрже нови концепт изгледа пијаце
5. Одржавање чврсте инфраструктуре и високог нивоа хигијенских стандарда

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње; **Потпорни:** ТО Требиње, Аграрни фонд, Пољопривредни кластер „Стара Херцеговина”

Оквирни буџет

Буџет зависи о врсти и количини опреме којом ће се опремити пијаца те је исти потребно утврдити на темељу детаљно разрађеног пројектног приједлога

#14 Софистицирање и туристичко активирање Старог града

Концепт

С обзиром на своје специфичности које подразумевају богато културно-историјско наслеђе и традиционалну архитектуру, Стари град Требиња (Кастел) идентификован је као значајан туристички потенцијал који у овом тренутку још није у потпуности валоризован. Како би се тај дио града туристички активирао потребно је провести низ засебних активности које ће допринијети унапређењу његове атрактивности. Кључни учесници дестинације већ су препознали тај потенцијал те је у процесу реализације и пројекат чијом ће имплементацијом Стари град у потпуности промијенити визуални идентитет кроз обимне захвате у простору (попличавање, уређење хендека, реконструкција зидина и сл.). Неки од предуслова који се морају узети у обзир за успјешну реализацију тог циља је и осигуравање визуалне усклађености јавних простора на подручју Старог града која се планира остварити кроз иницијативу у склопу стратегије унапређења ДМО-а. Такође, важна претпоставка је и уређивање јавних површина унутар зидина како би се дефинисале локације за извођење разних догађања попут кина на отвореном, музичких концерата, драмских представа и слично. Надаље, софистицирање Старог града би подразумевало и дефинисање локација адекватних за демонстрацију традиционалних заната карактеристичних за Требиње и Херцеговину. Наведени занати и активности заправо и јесу кључна ставка туристичког активирања простора који за циљ имају приказ живе културе Требиња у различитим историјским раздобљима. Провођењем иницијативе, циљ је створити препознатљиву туристичку атракцију која је надопуна тренутној туристичкој понуди, али и довољно снажан самостални мотивациони фактор посјета.

Извор: Horwath HTL, 2020.

Кључни фактори успјеха

1. Реализација пројекта инфраструктурне ревитализације Старог града
2. Визуална усклађеност јавних простора (фасаде, терасе угоститељских објеката и сл.)
3. Ангажман и сарадња локалног становништва које живи и ради унутар зидина Старог града
4. Осмишљавање програма догађања током цијеле године
5. Дефинисање традиционалних заната који ће бити демонстрирани и пружање подршке занатлијама који ће проводити ту активност
6. Стари град и насеље Крш проглашени су спомеником културе БиХ те је кроз улагање то потребно узети у обзир

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње

Потпорни: ТО Требиње, Музеј Херцеговине

Оквирни буџет

Више од 2,5 милиона евра за пројекат који је тренутно у реализацији

#14 Софистицирање и туристичко активирање Старог града

Примјери за инспирацију



Сан Ђимиђано (San Gimignano), Италија, усклађеност
архитектуре и фасада



Матера (Matera), Италија, усклађеност сунцобрана



Сан Ђимиђано, Италија, главни трг



Ла Валема (La Valletta), Малта, усклађеност фасада и
боја



Котор, Црна Гора, усклађеност
архитектуре

#15 Дигитална интерпретација тврђава

Концепт

Аустроугарске тврђаве које се налазе на подручју дестинације представљају занимљив туристички потенцијал, али отежана доступност и низак ниво конзервације у овом тренутку онемогућавају реално туристичко активирање ових ресурса. Стога, у недостатку задовољавања наведених темељних предуслова, ова мјера предлаже дигиталну интерпретацију тврђава на два начина: 1) кориштењем AR- технологије (енгл. *AR-augmented reality* – проширена стварност) на локацијама тврђава те 2) кориштењем VR-технологије (енгл. *VR- virtual reality* – виртуална стварност) у склопу простора Музеја Херцеговине, за интерпретацију историјског наслеђа тврђава. Главна идеја иницијативе је стварање новог доживљаја у оквиру ове дестинације уз кориштење модерне технологије тако да се у центру насеља (Музеј Херцеговине) кроз виртуелну стварност прикаже Требиње у цјелини у разним дијеловима историје с посебним нагласком на архитектуру, изглед насеља и тврђаве. Локација Музеја одабрана је с намјером унапређења понуде и повећања броја посјетилаца, али и због локације у средишту историјског језгра града. Друга компонента доживљаја подразумијева креирање апликације која ће корисницима, уз кориштење властитих паметних уређаја, током обиласка тврђава презентовати виртуелни садржај. За реализацију друге компоненте потребно је одабрати двије до три тврђаве с најбољом приступачношћу те осигурати једноставну доступност самих локалитета, али и лако сналажење уз једноставан проналазак „окидача” за покретање виртуелних садржаја. Садржај истовремено мора бити забаван и поучан (енгл. *edutainment*), што је снажан фактор атрактивности за млађе узрасте, а према томе мотив посјете за породице с дјецом, школске групе и сл.

Кључни фактори успјеха

1. Ангажман стручног кадра (историчари и археолози) с циљем дефинисања адекватног садржаја за интерпретацију
2. Атрактиван и поучан садржај интерпретације тврђава
3. Квалитетно технолошко рјешење и набавка одговарајуће опреме потребне за интерпретацију
4. Дефинисање адекватне локације с које ће се моћи користити дигитална интерпретација
5. Квалитетна маркетиншка комуникација нове туристичке атракције на овој дестинацији

Носиоци имплементације

Кључни: Музеј Херцеговине

Потпорни: ТО Требиње, Град Требиње

Оквирни буџет

55 хиљада евра (улагање у Кућу вјештице Маре), међутим, буџет може значајно варирати према одабраном концепту

#15 Дигитална интерпретација тврђава

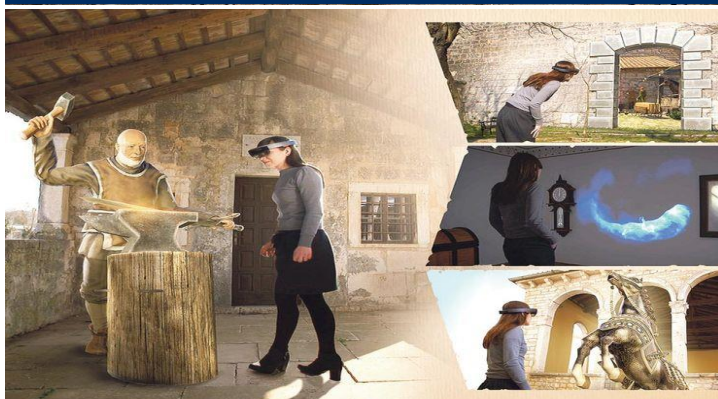
Примјери за инспирацију



Тврђава Бароне, Шибеник, кориштење AR технологије



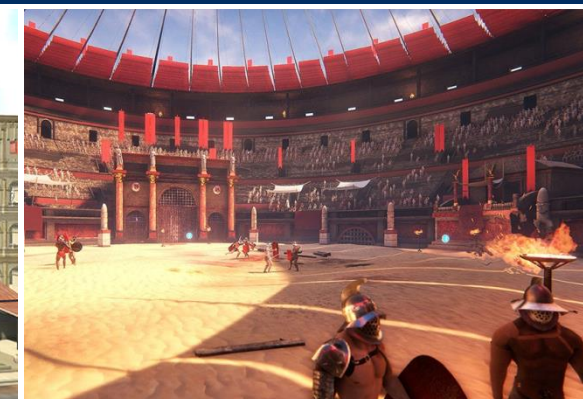
Тврђава Бароне, Шибеник, кориштење AR технологије



Кућа вјештице Маре, Водњан, Хрватска



Колосеум, Рим, Италија, приказ VR- садржаја



Колосеум, Рим, Италија, приказ VR- садржаја

#16 Туристичко активирање насеља Крш

Концепт

Насеље Крш, које својом културно-историјском баштином представља богато наслеђе Требиња, тренутно је у прилично разореном стању. Стога је главни циљ ове иницијативе урбана рехабилитација насеља како би се створила амбијентално атрактивна цјелина која ће прије свега подразумевати угодну средину за локално становништва, али и окружење у којем ће се успјешно развити разни занати, угоститељски објекти и сл. На тај начин насеље има потенцијал да постане атрактиван туристички локалитет који би за вријеме високе сезоне могао утицати на концентрацију дијела туриста из центра, те да постане простор на чијем је подручју могуће с једне стране интерпретирати, а с друге стране доживјети „живу културу“ Требиња. Предуслов реализације иницијативе је израда детаљног регулационог плана према законским одредбама и захтјевима Републичког завода за заштиту културно-историјског наслеђа те Комисије за очување националних споменика БиХ. Урбаном рехабилитацијом потребно је дефинисати инфраструктурне пројекте којима ће се насељу Крш осигурати основни предуслови туристичке валоризације. Такви пројекти у првом реду укључују осигуравање основне инфраструктуре становницима насеља, поплочавање улица, обнову кућа, уједначавање фасада, итд. Кључни носилац имплементације ове мјере је јавни сектор који је задужен за осигуравање средства за провођење идентификованих пројеката. Друга компонента ове мјере подразумева идентификацију потенцијалних локација унутар насеља које би биле погодне за отварање угоститељских објеката, занатских радњи, трговина с продајом локалних производа и слично. Тиме би се додатно нагласили локални карактер и аутентичност саме дестинације.

Кључни фактори успјеха

1. Одобравање средстава за провођење пројекта од стране јавног сектора
2. Израда детаљног регулационог плана насеља Крш у складу са законским оквирима на државном и ентитетском нивоу
3. Дефинисање визуалног концепта насеља
4. Интеграција и сарадња локалног становништва које живи и ради на простору насеља
5. Дефинисање концепта активирања туристичке понуде насеља

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње

Потпорни: ТО Требиње, Музеј Херцеговине

Оквирни буџет

Буџет није могуће процијенити без идејног пројекта

#17 Испитивање могућности развоја здравственог туризма

Концепт

На подручју Требиња постоји снажан интерес за развој здравственог туризма од стране више приватних инвеститора те је главни циљ ове иницијативе испитати могућност и дефинисати правац развоја здравственог туризма.

Основни корак је провести истраживање љековитости учинка боравка у природном окружењу Требиња те научним анализама доказати љековитост природног окружења у смислу чистоће ваздуха и других позитивних утицаја на здравље човјека. Научне анализе је потребно искористити као темељ за подстицање инвестиција у развој здравственог туризма и с њим повезаних смјештајних објеката. Кроз истраживање, потребно је утврдити неколико тачака гдје природно окружење Требиња пружа највише благодати за здравље и на темељу анализа развити пројекте којима ће се проширити понуда овог туристичког производа укључујући раздобље пред и постезоне. Позитивни налази оваквог истраживања би додатно позитивно утицали на позиционирање Требиња као дестинације здравог живота и активног одмора. Потребно је истакнути како здравствени туризам у овом тренутку није препознат као један од примарних или секундарних производа с обзиром да је прије инвестиционог циклуса од стране приватних инвеститора потребно дефинисати природне предуслове развоја производа. Међутим, у контексту будућег позиционирања Требиња као дестинације стационарног туризма (у супротности од досадашњег транзитног модела), развој здравственог производа могуће је посматрати и као подлогу за боравак гостију „треће доби”, односно, надоградњу већ постојећих иницијатива изградње домова и насеља за старије и немоћне особе.

Кључни фактори успјеха

1. Професионално истраживање од стране специјализованих институција
2. Искориштавање научних анализа у развојне сврхе
3. Дефиниција јасног концепта валоризације љековитости природе
4. Осмишљавање додатних садржаја на дестинацијском нивоу
5. Развој висококвалитетних објеката за његу старијих и немоћних особа

Носиоци имплементације

Кључни: Град Требиње, приватни инвеститори

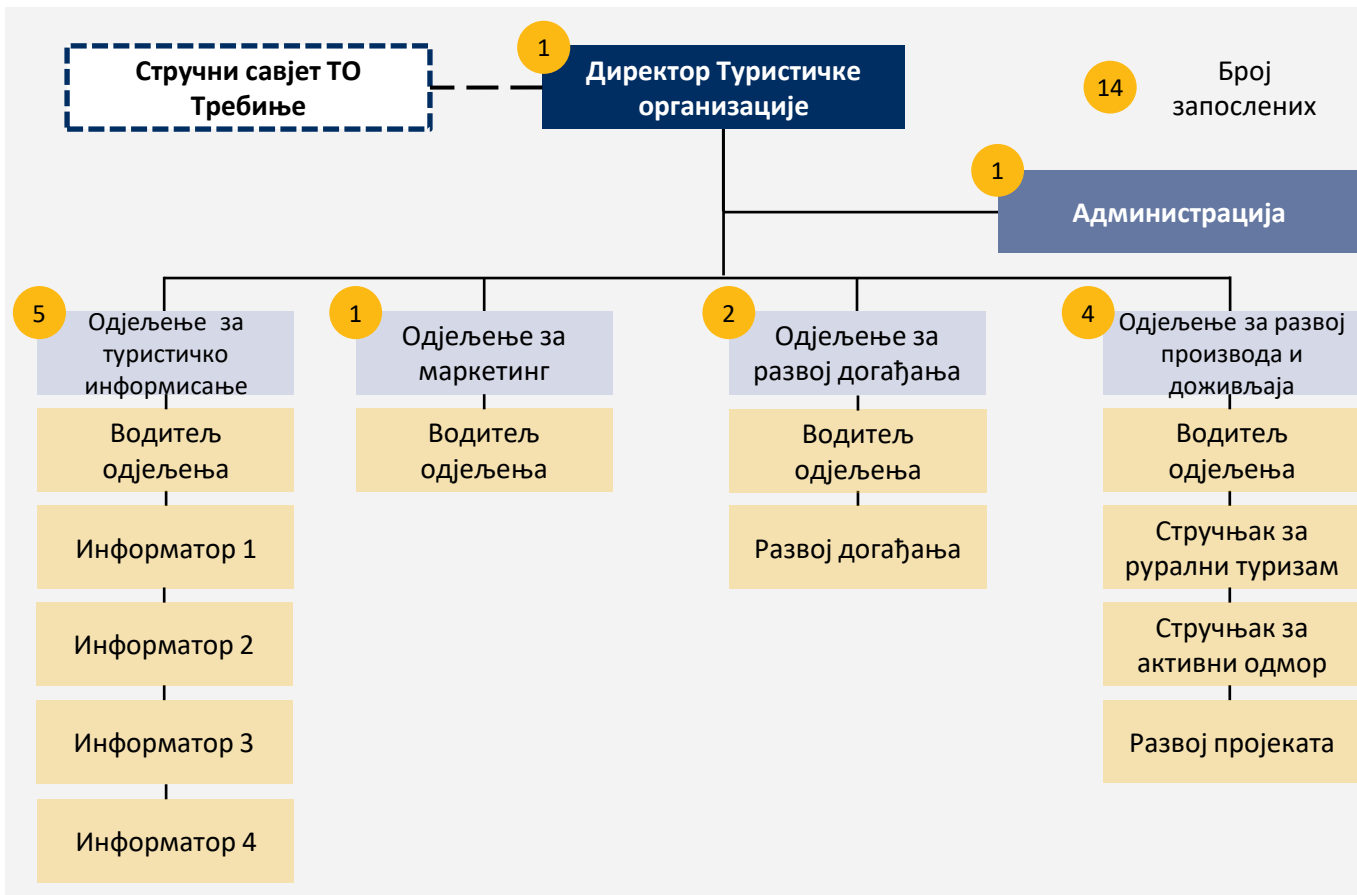
Оквирни буџет

Процјена буџета није могућа

4.3. СТРАТЕГИЈА УНАПРЕЂЕЊА ДМО-а

Успостављање организационе структуре Туристичке организације Требиње

Приједлог нове организационе структуре ТО Требиње



Нова организациона структура предлаже се с обзиром на оперативне потребе развоја те ради потребе за што скоријим покретањем имплементације иницијатива дефинисаних Стратегијом. Такође, потребно је узети у обзир како је организациона структура предложена на темељу тржишних захтјева те карактеристика Требиња као дестинације на почетку организованог туристичког развоја. Примарни услов запошљавања у нову организациону структуру, а самим тим и предуслов успјешне имплементације система и реализације заданих иницијатива су знање и квалитет кадра те је у наредном раздобљу потребно поставити фокус управо на наведену компоненту. С обзиром да законска регулатива не предвиђа улогу приватног туристичког сектора у управљању туристичком организацијом, кључна новост у предложеној структури је оснивање Стручног савјета који ће представљати својеврсну платформу за сарадњу с приватним сектором.

Опис функција и одјељења у организационој структури Туристичке организације Требиње (1/3)

Функција

Улоге и одговорности

Комуникација

Директор Туристичке организације

- Организација и руковођење радом и пословањем канцеларије
- Заступање Туристичке организације у правном и административном смислу
- Подстицање синергије међу дестинацијским учесницима на заједничким активностима унапређења конкурентности производа, првенствено кроз одржавање састанака Туристичког савјета, али и конкретним договореним активностима
- Запошљавање радника и распоређивање на радна мјеста те предлагање структуре и систематизације радних мјеста Туристичке организације
- Провођење програма рада Туристичке организације, Стратегије развоја туризма и других стратешких докумената
- Заступање Туристичке организације у медијским објавама и другим тржишним наступима
- Активно заступање интереса Туристичке организације пред тијелима на државном нивоу ради остваривања финансијских и других подстицаја
- Обављање и других послова утврђених Законом, актима Туристичке организације и одлукама надређених тијела

О активностима и резултатима рада извјештава **Град Требиње**

Администрација

- Кадровски, општи, финансијски и књиговодствени послови
- Вођење евиденција утврђених Законом и другим прописима
- Обављање послова пријема и отпреме поште, преписа и умножавања,
- Обављање послова оснивања и вођења књиговодства, те контрола тачности и ажурности података
- Организација уредне ликвидације докумената и обављање послова обрачунавања обавеза по основи личних издатака, материјалних издатака и по другим основама
- Утврђивање законске исправности и рачунске тачности докумената на основу којих се издају налози за исплату
- Издавање налога за исплату обавеза према финансијском плану те на темељу прописа и других аката
- Контрола правилног обрачунавања и плаћања прописаних пореза и других давања
- Састављање темељних финансијских извјештаја и приједлога годишњег финансијског извјештаја
- Учествовање у састављању приједлога докумената о финансирању у наредном периоду

О активностима и резултатима рада извјештава **директора Туристичке организације**

Опис функција и одјељења у организационој структури Туристичке организације Требиње (2/3)

Функција

Улоге и одговорности

Комуникација

Одјељење за туристичко информисање

Кључна одговорност Одјељења за туристичко информисања је управљање туристичко-информативним центрима на подручју Требиња. Према предложеној структури запошљава пет радника – водитеља одјељења и четири информатора, али уз услов повећане одговорности и броја водича повезаних с иницијативом Управљање токовима посјетилаца дестинације. Кључне улоге и одговорности су сљедеће:

- Надзор пријаве и одјаве гостију, односно, обављање повезаних послова пријаве и одјаве (наплата боравишне таксе, сарадња с инспекторима за наплату туристичке таксе и др.) те надзор броја смјештајних објеката
- Периодично провођење анализа и израда извјештаја о туристичкој понуди и потражњи у оквиру дестинације
- Пружање информација о туристичкој понуди дестинације те дистрибуција пропагандног материјала туристима,
- Комуникација с грађанима Требиња и пословним субјектима по питању обавеза и права и законских оквира пружања угоститељских услуга (приватни изнајмљивачи, ресторани и др.)
- Обављање и других послова по налогу директора Туристичког организације

О активностима и резултатима рада извјештава **директора Туристичке организације**

Одјељење за маркетинг

Одјељење за маркетинг одговорно је за све маркетиншке активности ТО, у складу са Стратегијом те програмима рада. Уз предуслов ангажмана спољних стручњака, запошљава једну особу са сљедећим кључним улогама и одговорностима:

- Оперативна сарадња са спољним партнерима (ангажоване маркетиншке агенције – енг. „outsourcing”) и контрола резултата
- Предлагање и провођење иновативних промотивних кампања и праћење трендова на туристичком тржишту
- Надзор комуникације дестинацијског брэнда и видљивости Требиња у промотивним кампањама на туристичком тржишту
- Оснивање партнерстава с учесницима из приватног сектора за потребе провођења маркетиншких кампања
- Израда годишњег плана штампања промотивног материјала те сарадња са спољним сарадницима у изради (контрола и корекција)
- Дистрибуција материјала на туристичке сајмове те представљање дестинације на сајмовима
- Пријем новинара и организација студијских путовања (енг. FAM- Familiarization Tour)
- У случају да се активности обављају без ангажованих професионалних маркетиншких агенција (енг. „in-house”), кључна улога је самостално провођење активности у сарадњи с директором Туристичке организације

О активностима и резултатима рада извјештава **директора Туристичке организације**

Опис функција и одјељења у организационој структури Туристичке организације Требиње (3/3)

Функција

Улоге и одговорности

Комуникација

Одјељење за развој догађања

Одјељење за развој догађања има главну одговорност евалуације и филтрирања постојећих, те осмишљавање и организацију нових, иновативних догађања, у сарадњи с директором Туристичке организације. Према предложеној структури запошљава двије особе. Кључне одговорности су сљедеће:

- Истраживање догађања која својим концептом одговарају тржишном позиционирању и доживљајима Требиња
- Приједлог концепата те осмишљавање садржаја у сарадњи с директором Туристичке организације
- Изградња сарадње с дестинацијским учесницима по питању организације и осмишљавања догађања
- Сарадња са специјализованим организацијама и спољним сарадницима на организацији догађања
- Праћење и евалуација успјеха организованих догађања у оквиру дестинације
- Комуникација с медијима у вези с организованим догађањима
- Учествовање у изради годишњих планова повезаних с организацијом догађања

О активностима и резултатима рада извјештава **директора Туристичке организације**

Одјељење за развој производа

Одјељење за развој производа главну одговорност реализује кроз активности развоја примарних производа дефинисаних Стратегијом те учествовањем у имплементацији пројектних иницијатива. Према предложеној структури запошљава четири особе, од којих је једна водитељ одјељења, два су стручњака за развој производа, док је четврта запослена особа стручњак за пријаву развојних пројеката на фондове на државном и међународном нивоу. Кључне одговорности су сљедеће:

- Израда пројектне документације за пријаву пројеката на ЕУ фондове и фондове на државном нивоу.
- Истраживање трендова на туристичком тржишту с циљем имплементације у дестинацији и иновирања туристичког производа
- Истраживање материјалне и нематеријалне баштине с циљем валоризације и креације нових дестинацијских доживљаја
- Сарадња с дестинацијским учесницима по питању активности развоја туристичких производа и доживљаја
- Учествовање при осмишљавању концепата нових туристичких атракција и модернизације постојећих
- Креирање анкета задовољства гостију, становништва и туристичког сектора дестинације
- Формирање базе података о производима дестинације, сарадницима и пословном окружењу

О активностима и резултатима рада извјештава **директора Туристичке организације**

#1 Успостављање Стручног савјета ТО Требиње

Концепт

Стручни савјет ТО Требиње је платформа за сарадњу учесника из приватног туристичког сектора (хотели, ресторани, агенције, домаћинства и др.) с једне стране, удружења грађана, институција и организација (нпр. Музеј Херцеговине, Планинарско друштво „Вучји зуб“, Slow Food Convivium, Пољопривредни кластер „Стара Херцеговина“ и др.) с друге стране, те Туристичком организацијом, односно, представницима јавног сектора с треће стране. Кључна идеја је унапређење међусобне комуникације, постизање синергијског учинка у имплементацији разних развојних туристичких иницијатива те својеврсна „савјетничка“ улога представника Савјета за јавни сектор у даљим активностима.

С обзиром да законска регулатива не предвиђа учешће учесника из приватног сектора у управљању Туристичком организацијом те да не постоји модел одабира учесника Туристичког савјета према законски заданом кључу, предлаже се прилагођавање кључа према дјелатности. На примјер, хотелски сектор могу представљати они учесници који су уплатили највише боравишне таксе у прошлој години, ресторане они представници који уплаћују највише пореза и сл.

Ради ефикасности рада, број чланова је потребно ограничити те осигурати учешће учесника с развојним идејама. Такође, нити једна од дјелатности не смије имати апсолутну већину с циљем заштите интереса свих дјелатности туристичког сектора. Кључна улога Савјета неће се огледати у надзору активности ТО (не постоји законска могућност), него примарно кроз савјетодавну и сарадничку функцију везано уз пројекте, активности ТО Требиње и иницијативе развоја туристичке понуде Требиња.

Кључне активности

1. Дефинисати модел избора чланова у Стручни савјет ТО Требиње
2. Остварити комуникацију с учесницима из туристичког сектора и другим организацијама
3. Оперативно успоставити Савјет и одржати прву сједницу
4. Дефинисати пословник Савјета, представника, начин сазивања сједница и др

Кључни фактори успјеха

1. Квалитетни чланови Савјета с развојним усмјерењем дјелатности
2. Постављање јасне визије и мисије, односно, разлога постојања Савјета
3. Редовно састајање и конструктивност чланова у дјеловању Савјета
4. Координација при имплементацији постојећих пројектних идеја те развој нових иницијатива на јасан начин

#2 Управљање токовима посјетилаца дестинације

Концепт

Требиње посјећује велик број једнодневних посјетилаца током главне сезоне, али због непостојећег система управљања, стварају се гужве и нарушава се квалитет доживљаја од стране гостију. Стога је у наредном раздобљу потребно осмислити модел којим ће се унаприједити управљање токовима посјетилаца Требиња те се предлажу двије алтернативе:

1) Дефиниција зоне укрцавања и искрцавања за туристичке аутобусе у самом центру гдје ће се уредити простор, а потом и дозволити кратки боравак аутобуса за потребе искрцавања и укрцавања гостију. Као оптимална локација истиче се Доситејева улица. Опција подразумијева уређење локације за дужи паркинг изван самог центра, гдје ће аутобуси боравити за вријеме док посјетиоци обилазе Требиње.

2) Уређење простора за дужи паркинг за аутобусе ван строгог центра града (али у непосредној близини) гдје ће се уједно уредити зона укрцавања и искрцавања. Оптимална локација је дио паркинга уз градски парк и Електропривреду ради непосредне близине центра и најфреквентнијих тачака интереса.

На одабраним локацијама потребно је организовати прихватање група и туристичко вођење од стране сертификованих водича те истовремено вршити наплату паркинга и туристичког вођења. Такође, подразумијева се и уређење санитарних чворова, наткривених простора (киша, сунце) и сл. Осмишљавање система „park & ride“ (срп. паркирај и вози) за посјетиоце је додатна дугорочна компонента, остварива у наредних 10-15 година, кроз коју је садржана идеја да се на иновативан и еколошки одржив начин (дијељење бицикала, е-бус и сл.) повеже центар града с паркингом за посјетиоце и другим тачкама интереса.

Кључне активности

1. Одабрати између алтернатива за реализацију иницијативе те постићи консензус дестинацијских учесника о потреби реализације
2. Израдити документацију која недостаје за локације (просторно-планска, изведбена и сл.) те осигурати финансијска средства
3. Осигурати довољан број стручних водича у сарадњи с дестинацијским учесницима и започети с реализацијом пројекта
4. Осмислити план дугорочног развоја „park & ride“ система те покренути потребне инфраструктурне захвате

Кључни фактори успјеха

1. Оптимална локација, практичност, квалитет садржаја, визуална атрактивност и амбијентална усклађеност искрцајне и укрцајне зоне
2. Јасна комуникација осмишљеног система туроператорима и агенцијама те успостављање успјешне сарадње
3. Квалитетан и стручан кадар укључен у интерпретацију дестинације те задовољавање квантитативних потреба
4. Активан даљи развој повезаности и доступности различитих тачака интереса дестинације у наредном раздобљу

#2 Управљање токовима посетилаца дестинације

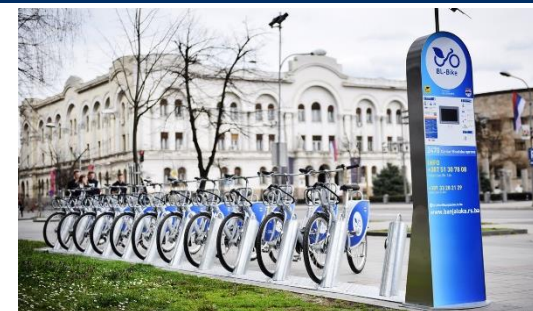
Примјери за инспирацију



Park & Ride, Љубљана



Љубљански кавалир, Љубљана



Bike sharing систем, Бања Лука



Park & Ride, Беч



Drop-off – pick up point



Примјери модерних концепата „паметних“ станица и простора за одмор

#3 Уједначавање означавања интересних тачака

Концепт

Иницијатива подразумијева провођење анализе тренутне туристичке сигнализације те дефиницију и уклањање неважеће, а гдје је потребно увођење нових саобраћајних знакова који тренутно недостају. Тренутно на подручју Требиња, постојећи систем у појединим дијеловима задовољава потребе туристичког тржишта и туристичког информисања. Међутим, док у појединим дијеловима знакови недостају, на неким се раскрсницама налази превелики број знакова који су међусобно неусклађени и својом појавом у већој мјери збуњују пролазнике него што задовољавају главни циљ, тј. правовремено усмјеравање према кључним тачкама интереса и презентацију кључне туристичке понуде.

Након почетног улагања у дефиницију тренутног стања и потребе за улагањем у обнављање постојеће и постављање нове сигнализације, исту је потребно континуирано, на годишњем нивоу ревидирати, те адекватно освјетавати у складу са промјенама у оквиру ове дестинације.

Иницијатива подразумијева постављање стандарда означавања туристичких објеката у самом центру града (Стари град) и околини како би се избјегла визуелна неусклађеност. Препорука је да се, према примјерима добре праксе, у означавању туристичких тачака користи камен и јединствени узорак боја, све у складу с дестинацијским кључним продајним пропозицијама. Такође, кроз задане стандарде, потребно је прописати изглед тераса, тенди, столова и столица у склопу угоститељских објеката те постићи визуелну усклађеност објеката, а све с циљем остваривања вишег нивоа задовољства посјетилаца и амбијенталног софистицирања Требиња.

Кључне активности

1. Провести анализу тренутног стања смеђе сигнализације и других система означавања туристичких тачака интереса
2. Израдити документацију те осмислити дизајн означавања тачака интереса и изглед терасног инвентара угоститељских објеката
3. Оперативно провести ново означавање те осмислити модел подршке за угоститеље и преуређење тераса
4. Провести јавни позив за угоститеље те успоставити систем контроле имплементације заданих стандарда

Кључни фактори успјеха

1. Постављање фокуса сигнализације на кључне тачке интереса те избјегавање претјераног броја знакова
2. Редовно одржавање система сигнализације уз додавање нових ознака према потребама
3. Консензус власника угоститељских објеката у средишту насеља око потреба за уједначавањем изгледа тераса
4. Осмишљавање атрактивног изгледа тераса и ознака угоститељских објеката уз имплементацију дестинацијских карактеристика

#4 Едукације за пружаоце туристичко-угоститељских услуга

Концепт

Иницијатива подразумијева организацију и провођење едукације за пружаоце туристичко-угоститељских услуга на локалном нивоу с кључном идејом унапређења квалитета пружених услуга и развоја пословних модела туристичког сектора Требиња.

Садржај едукације потребно је фокусирати на иновативност и интерактивну комуникацију с гостима те га је могуће прилагодити различитим циљним групама: школе, локално становништво у урбаним и сеоским дијеловима дестинације, креатори туристичке понуде у свим сегментима (смјештај, храна и пиће, туристичке агенције, атракције, Туристичка организација и др.).

Осим организације едукације, Туристичка организација може подстицати и/или организовати посјету појединих група пружалаца услуга примјерима добре праксе на међународном нивоу. На примјер, могуће је организовати посјету истакнутим сеоским домаћинствима (породичним пољопривредним добрима) који се баве туризмом у Истри, те агротуризмом у Италији, с циљем развоја сеоске еногастрономије и руралног туризма. Према сличном концепту могућа је организација и студијских путовања за власнике малих и породичних хотела, ресторана и сл.

Такође, могућа је организација студијских путовања за учеснике дестинацијског управљања с циљем усвајања нових знања те упознавања с иновативним приступима управљања дестинацијама које су на већем нивоу развијености туристичке понуде и тржишне препознатљивости.

Осим наведеног, потребно је истакнути како је cjелокупном изазову стручног разумијевања система потребно приступити кроз реформу образовног система на државном/ентитетском нивоу.

Кључне активности

1. Успоставити сарадњу са специјализованим образовним институцијама
2. Осмислити концепт едукације и осигурати средства за реализацију пројекта
3. Детектовати заинтересоване учеснике и успоставити комуникацију
4. Проводити едукацију и евалуирати успјешност те задовољство учесника

Кључни фактори успјеха

1. Квалитетан садржај едукације прилагођен специфичностима дестинације
2. Изражен интерес учесника туристичког сектора те остваривање подршке са ентитетског и државног нивоа у провођењу активности
3. Ангажман еминентних стручњака из туристичког сектора те организација посјета истакнутим примјерима добре праксе
4. Активно надзирање имплементације и објективна процјена успјешности

4.4. СТРАТЕШКИ МАРКЕТИНШКИ ПЛАН

Идентификовано је 5 кључних маркетиншких циљева туризма Требиња за период наредних 10 година

Маркетиншки циљеви

1**Афирмисати дестинацију као препознатљиву за конзумацију руралног доживљаја**

Развојем руралног туризма у дестинацији (етно-село, виле, куће за одмор, агротуризам, итд.) потребно је повећати видљивост дестинације кроз призму медитеранског руралног доживљаја с циљем етаблирања Требиња као препознатљиве дестинације руралног туризма која се налази у залеђу.

2**Фокусирати маркетиншке активности на привлачење туриста дубровачког и сјеверног црногорског приморја**

С обзиром на велики број туриста који посјећују наведена подручја, циљ је фокусираним маркетиншким активностима обухватити одређене сегменте тржишта како би се повећао број долазака посјетилаца из тог подручја, посебно у раздобљу предсезоне и постезоне.

3**Позиционирати се као једна од водећих дестинација активног туризма Босне и Херцеговине**

Постојећи туристички ресурси у комбинацији с предложеним мјерама за развој активног туризма стварају снажну подлогу за позиционирање Требиња као једне од водећих дестинација активног туризма Босне и Херцеговине.

4**Ставити већи фокус на промоцију и брендирање дестинације кроз призму винског туризма**

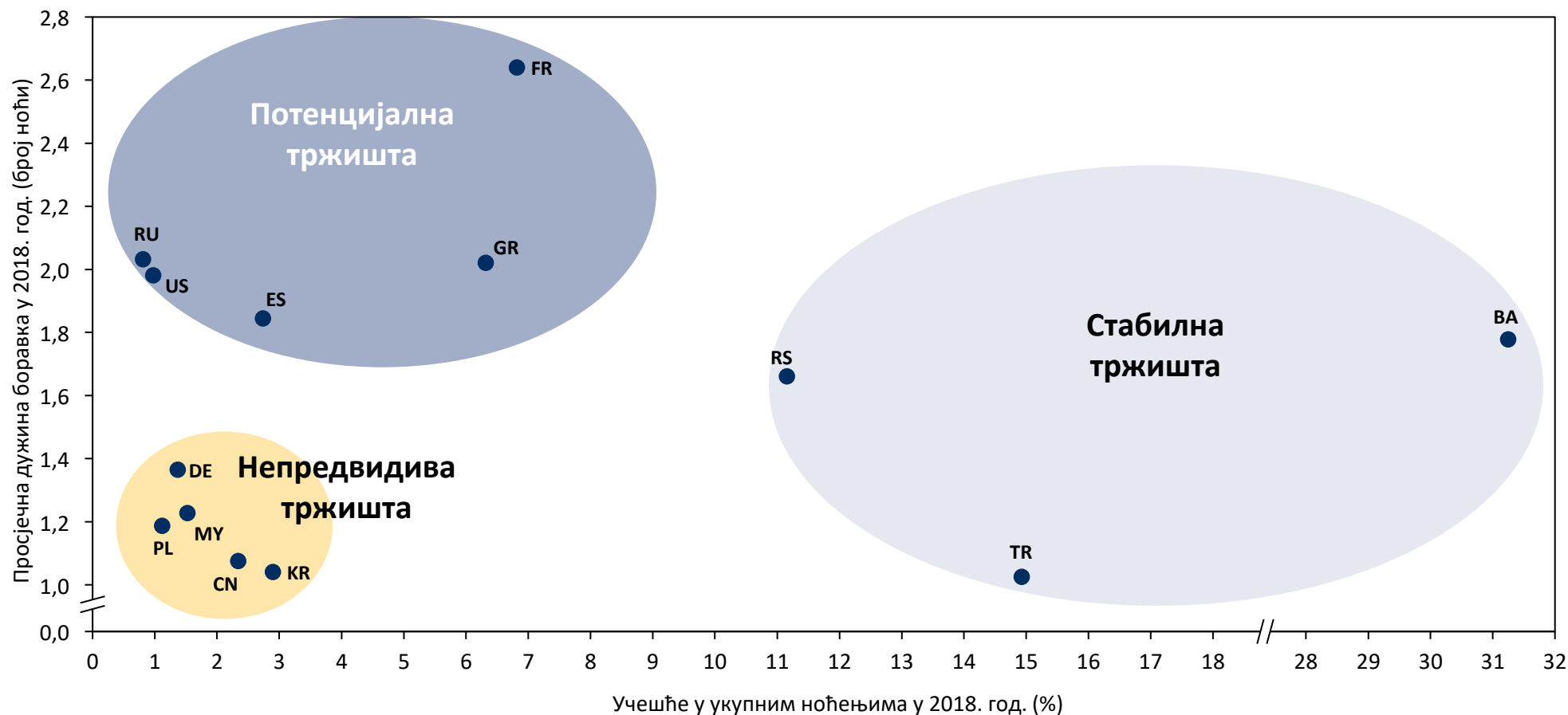
Вински туризам идентификован је као један од иницијатора туристичког развоја дестинације, а како је и данас снажна полука туризма дестинације, потребно је усмјерити маркетиншке активности у већој мјери на промоцију Требиња и околине као атрактивне винске регије.

5**Стварање снажног бренда Херцеговачка кућа (*Herzeg house*) и подизање његове препознатљивости**

Херцеговачка кућа тренутно је најпрепознатљивији производ дестинације те га је као таквог потребно додатно подржати да се развије у заштитни знак Требиња чиме ће дестинација постати препознатљивија на туристичком тржишту.

Дефинисане су три тржишне групе које захтијевају засебан маркетиншки третман

Приоритизација емитивних тржишта



Извор: ТО Требиње, Horwath HTL, 2020.

* AU=Аустралија, BA=Босна и Херцеговина, CN=Кина, DE=Њемачка, ES=Шпанија, GR=Грчка, FR=Француска, KR=Кореја, ME=Црна Гора, MY=Малезија, PL=Пољска, RH=Хрватска, RS=Србија, RU=Русија, TR=Турска, US=Сједињене Америчке Државе

Највећи дио фокуса маркетиншких активности потребно је усмјерити на активирање и привлачење потенцијалних тржишта

Стабилна тржишта

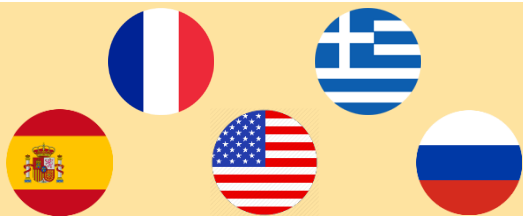


Као стабилна тржишта издвојене су 3 државе које биљеже двоцифрено учешће (веће од 10%) у укупним ноћењима 2018. године:

- Србија
- Босна и Херцеговина
- Турска

Наведена тржишта не захтијевају толику маркетиншку пажњу пошто ће она по инерцији долазити у дестинацију. У овом тренутку, просјек ноћења посјетилаца с ових тржишта је испод двије ноћи тако да у том сегменту има простора за напредак.

Потенцијална тржишта

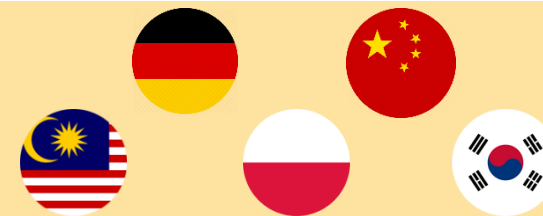


Иако мањег обима, тржишта која биљеже повећану дужину боравка у дестинацији (око и изнад 2 ноћења) идентификована су као потенцијална и према њима би требало усмјерити већину маркетиншких активности. Пожељна тржишта укључују следеће државе:

- Француцска
- Грчка
- Шпанија
- Сједињене Америчке Државе
- Русија.

За свако од тржишта потребно је дефинисати специфичан маркетиншки модел приступања.

Непредвидива тржишта



Тржишта која остварују низак волумен ноћења и не задржавају се превише у дестинацији препозната су као непредвидива тржишта и укључују следеће државе:

- Њемачка
- Кина
- Малезија
- Пољска
- Кореја

С обзиром на предвиђени развој руралног туризма високе вриједности, њемачко тржиште има потенцијал да постане потенцијално у кратком временском раздобљу.

Нова тржишта



скандинавске државе

С обзиром на развој туристичких производа у дестинацији, дио маркетиншких активности потребно је усмјерити према тржиштима која тренутно остварују мање од 1% ноћења, али својим профилем одговарају новој понуди дестинације. Нова тржишта укључују Белгију, Холандију те скандинавске државе.

Маркетиншки модел приступања тржиштима Србије и Босне и Херцеговине



Обиљежја тржишта

- Индивидуална путовања преовладавају у односу на групна;
- Честа породична путовања уз преферирање аутомобила као превозног средства;
- Најчешћа мотивација за одмор су сунце и море;
- Истичу се еногастрономија и култура као секундарна мотивација;
- Користе више краћих одмора током године;
- Преферирају приватни смјештај у односу на хотелски.

Туристички производи

Примарни фокус:

- Култура
- Активни

Секундарни фокус:

- Спорт
- Пословни

Сегментација

Примарни фокус:

- Empty nesters*
- Породице с дјецом
- DINKs**

Секундарни фокус:

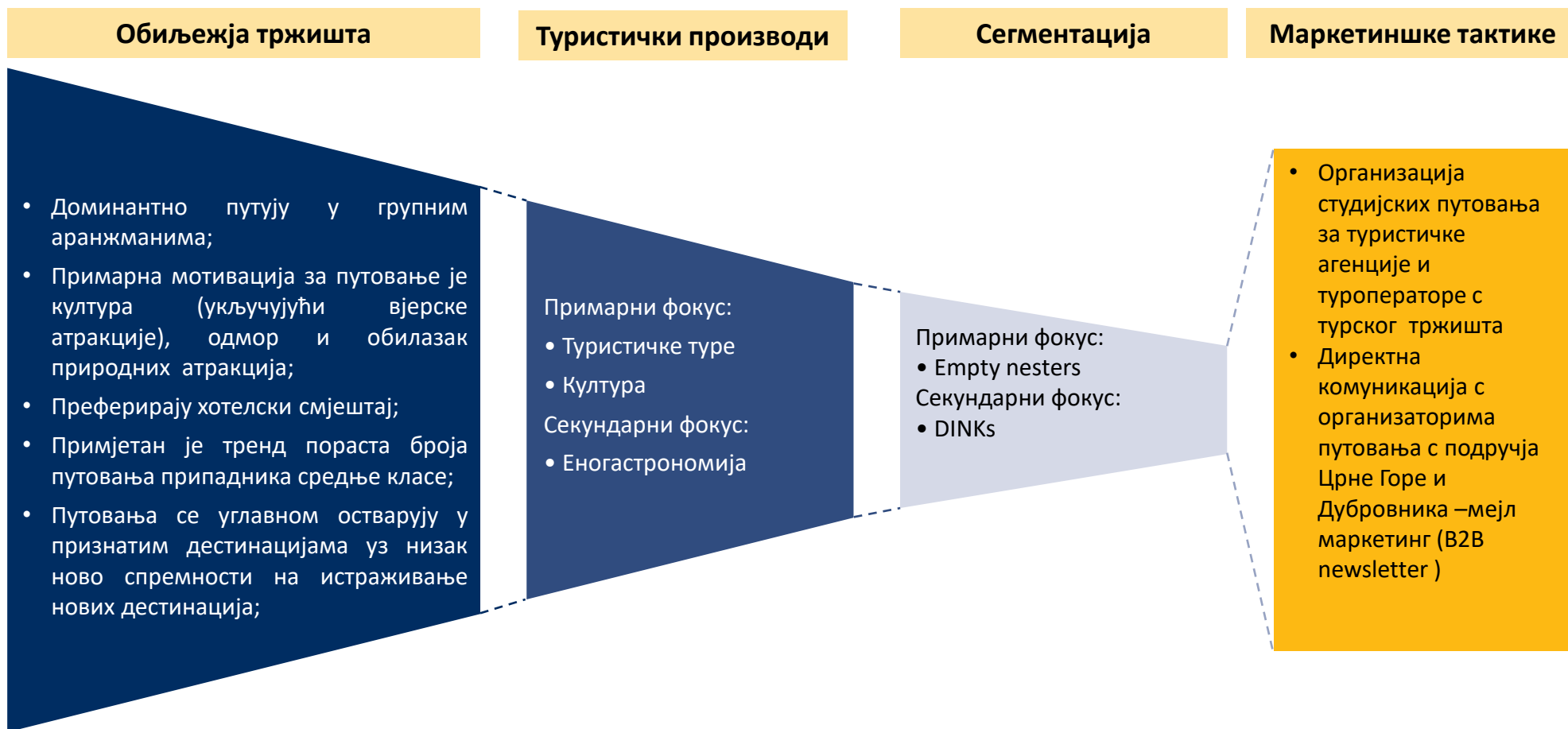
- Пословни

Маркетиншке тактике

- Циљане кампање путем друштвених мрежа;
- Плаћени огласи у одабраним медијима;
- Организација посјета инфлуенсера и блогера;
- Презентација дестинације на сајмовима;
- Комуникација путем мејл маркетинга (newsletter-а B2B и B2C);
- Плаћање огласа на билбордима и адваторијалима.



Маркетиншки модел приступања тржишту Турске



Маркетиншки модел приступања тржиштима Шпаније и Француске



Обиљежја тржишта

- Млађи од 30 година преферирају индивидуална путовања док старији доминантно путују у групама;
- Присутна је опрезна потрошња, али на квалитетан производ су спремни потрошити;
- Преферирају породична путовања и често користе услугу изнајмљивања аутомобила;
- Одмор, култура и природа су примарни мотиви путовања;
- Инспирисани откривањем нових дестинација и аутентичних туристичких локалитета;
- Префериране друштвене мреже су *Јутјуб* и *Фејсбук*.

Туристички производи

Примарни фокус:

- Култура
- Рурални туризам
- Туристичке туре

Секундарни фокус:

- Активни одмор
- Еногастрономија

Сегментација

Примарни фокус:

- Empty nesters
- Породице с дјецом

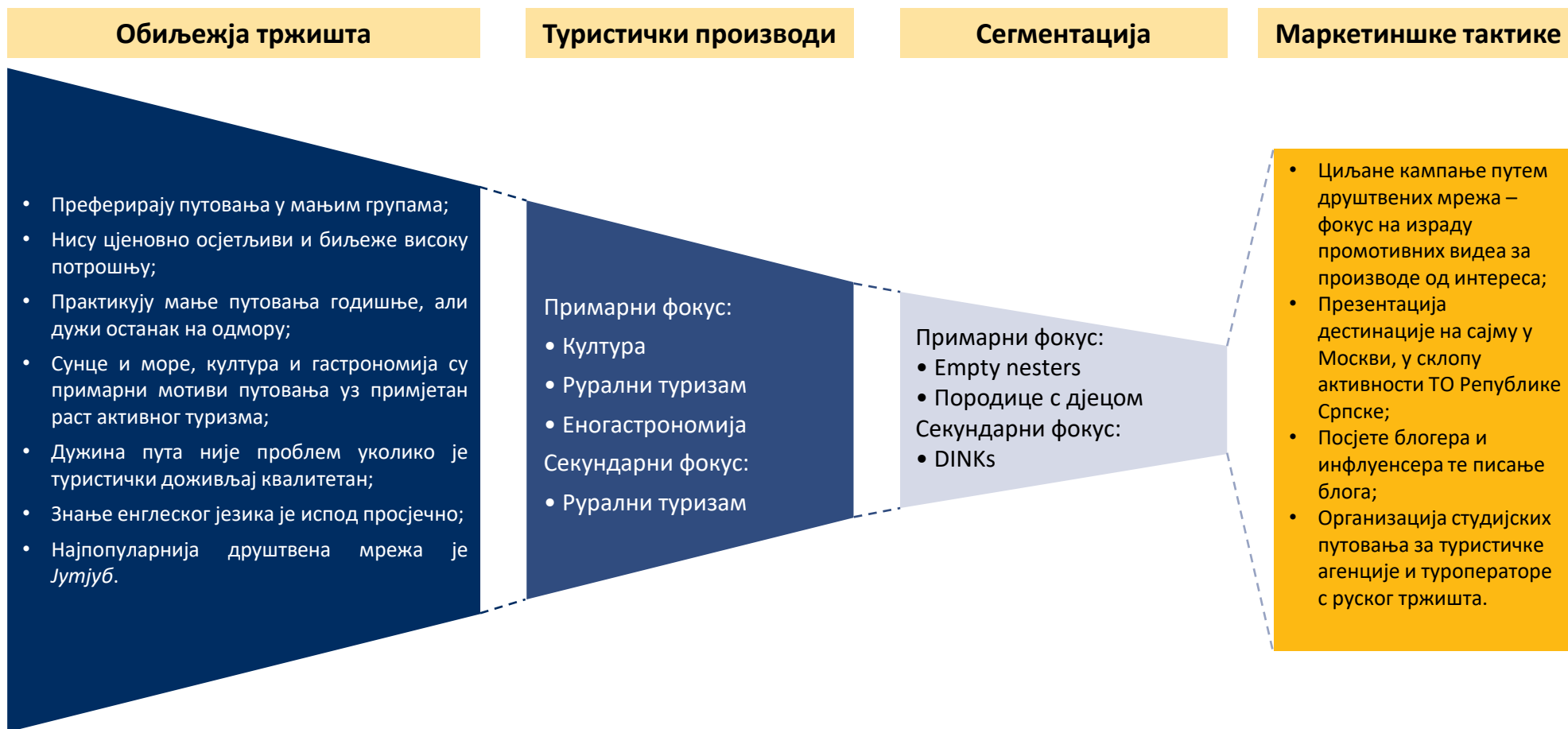
Секундарни фокус:

- Млади
- DINKs

Маркетиншке тактике

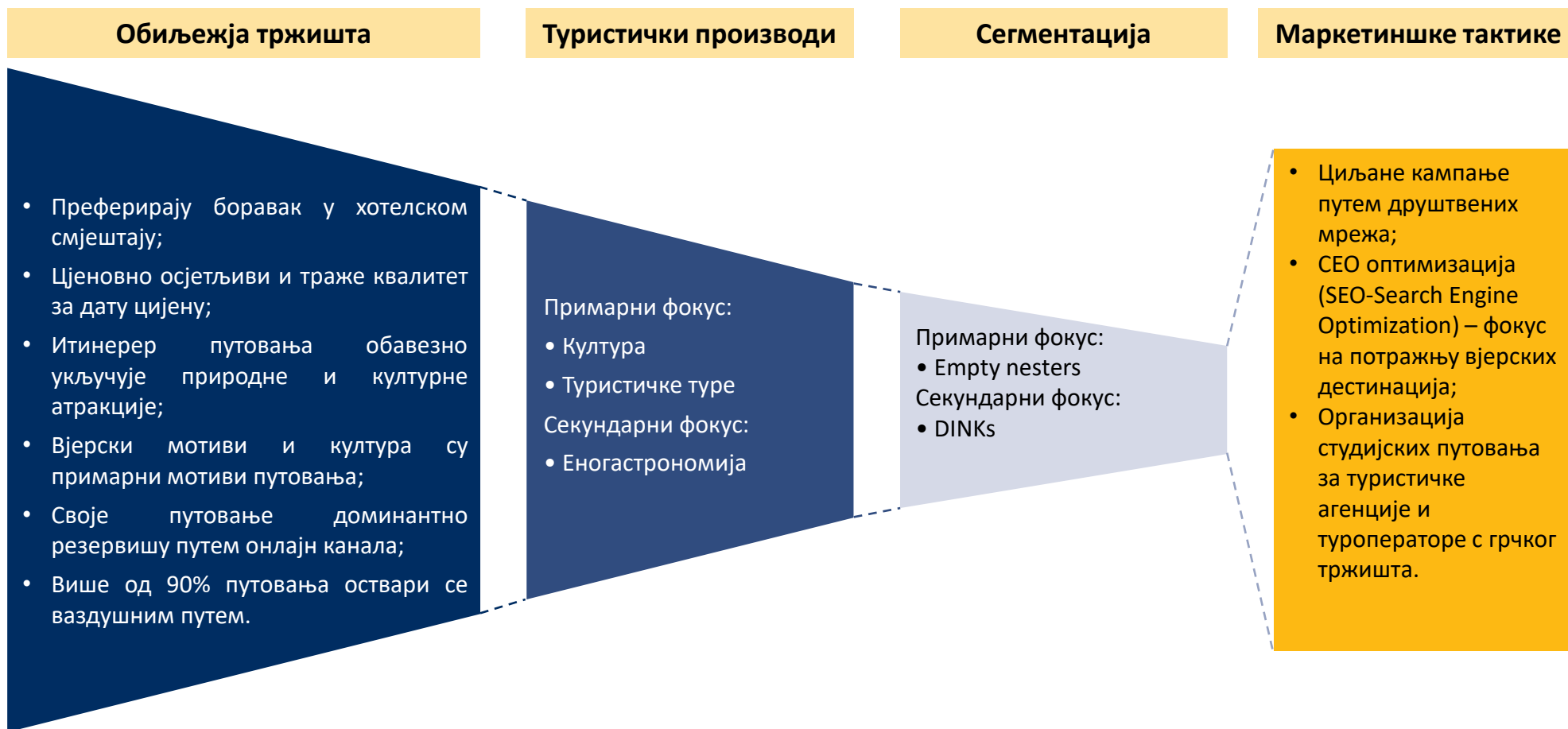
- Циљане кампање путем друштвених мрежа, укључујући дистрибуцију промотивних видеа с фокусом на туристичке производе од интереса;
- Плаћени огласи у одабраним медијима;
- Организација посјета блогера и инфлуенсера
- Герилски маркетинг усмјерен на посјетиоце Дубровника –на аеродрому и у рентакар (rent-a-car) агенцијама.

Маркетиншки модел приступања тржишту Русије





Маркетиншки модел приступања тржишту Грчке



Маркетиншки модел приступања тржиштима Белгије и Холандије



Обиљежја тржишта

- Преферирају се индивидуално организована путовања, првенствено путовања по мјери;
- Важну улогу у одабиру дестинације имају друштвене мреже (*Јутјуб* и *Фејсбук* најпопуларније) те цијене услуга;
- Настоје провести свој одмор што активније;
- Главни мотиви су лијепо и топло вријеме, љепота природе, квалитетна еногастрономска понуда;
- Често узимају у обзир коментаре и осврте корисника на веб- порталима;
- Преферирају безготовинско плаћање.

Туристички производи

- Примарни фокус:
- Активни одмор
 - Рурални туризам
- Секундарни фокус:
- Еногастрономија

Сегментација

- Примарни фокус:
- Породице с дјецом
- Секундарни фокус:
- DINKs
 - Млади

Маркетиншке тактике

- Циљане кампање путем друштвених мрежа;
- Плаћени огласи у одабраним медијима;
- Презентација дестинације на сајмовима с тематиком активног туризма;
- Организација посјета блогера и инфлуенсера;
- Герилски маркетинг усмјерен на посјетиоце Дубровника – на аеродрому и у *rent a car* агенцијама

Маркетиншки модел приступања тржиштима скандинавских држава – Норвешке, Данске и Шведске



Обиљежја тржишта

- Преферира се предузимање дужег одмора, најчешће у кругу породице;
- Примарна мотивација за путовање су сунце и море, а затим рекреација, природа и разгледање градова - растући тренд бијега од рутине у природу и сеоске крајеве;
- Велику важност у квалитету туристичког доживљаја стављају на љубазност и приступачност домаћина;
- Висок ниво дигиталне писмености – квалитетна *вај-фај* (WiFi) услуга обавезан дио понуде;
- *Фејсбук* и *Јутјуб* су најпопуларније друштвене мреже.

Туристички производи

- Примарни фокус:
- Рурални туризам
 - Активни туризам
- Секундарни фокус:
- Еногастрономија

Сегментација

- Примарни фокус:
- Породице с дјецом
- Секундарни фокус:
- DINKs

Маркетиншке тактике

- Циљане кампање путем друштвених мрежа, укључујући дистрибуцију промотивних видеа с фокусом на туристичке производе од интереса;
- SEO оптимизација (енг. SEO –Search Engine Optimization) с фокусом на претрагу сеоских дестинација;
- Организација посјета блогера и инфлуенсера;
- Плаћање адверторијала и онлајн огласа.

Empty nesters (срп. празна гнијезда) су идентификовани као један од главних тржишних сегмената на које треба фокусирати маркетиншке активности

Empty nesters



Пожељни комуникацијски канали

- Канали директног маркетинга и продаје
- Дигитални канали

Пожељни туристички производи

- Туристичке туре (*Touring*)
- Култура
- Еногастрономија
- Рурални туризам

Кључни мотиви

- Културно-историјске атракције
- Разноврсна и висококвалитетна гастрономија

Старост

- 45 - 55

Буџет

- Висок

Вријеме кад путују

- Током цијеле године

Емоционални фактори

- Надахњујући и аутентични туристички доживљаји
- Истраживање нових култура и дестинација

С обзиром на локални карактер дестинације који презентује опуштено и угодно, за овај сегмент тржишта је потребно осмислити специјалну кампању

DINKs (енгл. *Double income no kids*)



**Пожељни
комуникацијски
канални**

- Дигитални канали
- Офлајн канали
- Канали директног маркетинга и продаје

**Пожељни
туристички
производи**

- Активни одмор
- Еногастрономија
- Култура

Кључни мотиви

- Угодна атмосфера и амбијент
- Узбудљиви догађаји
- Креативна локална кухиња с аутентичним изразом

Старост

- 25 - 49

Буџет

- Изнад просјека до висок

**Вријеме кад
путују**

- Током цијеле године

**Емоционални
фактори**

- Промјена рутине
- Безбрижно уживање у одмору

Рурални и активни туризам истичу се као два доминантна туристичка производа намијењена овом сегменту тржишта

Породице са дјецом



Пожељни комуникацијски канали

- Дигитални канали
- Офлајн канали

Пожељни туристички производи

- Активни туризам
- Рурални туризам

Кључни мотиви

- Доживљаји по мјери дјеце
- Сигурност
- Свјеж ваздух и чистоћа

Старост

- Дјеца до 18 година с родитељима између 30 и 45

Буџет

- Просјечан до изнад просјека

Вријеме кад путују

- Доминантно љети и зими

Емоционални фактори

- Провођење квалитетног времена с дјецом

Критеријум односа квалитета и цијене могао би представљати снажан мотивациони фактор за привлачење младих у дестинацију

Млади



Старост	<ul style="list-style-type: none"> • 15 - 25 	Пожељни комуникацијски канали	<ul style="list-style-type: none"> • Дигитални канали
Буџет	<ul style="list-style-type: none"> • Просјечан до испод просјека 	Пожељни туристички производи	<ul style="list-style-type: none"> • Еногастрономија • Активан одмор • Догађања
Вријеме кад путују	<ul style="list-style-type: none"> • Током цијеле године 	Кључни мотиви	<ul style="list-style-type: none"> • Забава и ноћни живот • Однос цијене и квалитета и једноставна приступачност
		Емоционални фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Уживање у животу до максимума • Упознавање нових људи • Допринос одрживости

Фокус маркетиншких активности на пословне госте је искључиво базиран на ширу регију

Пословни



Пожељни комуникацијски канали

- Канали директног маркетинга и продаје
- Дигитални канали

Пожељни туристички производи

- Конгресни туризам (енг. скр. MICE)

Кључни мотиви

- Пословни састанци и конференције

Емоционални фактори

- Угодност путовања и висока очекивања од услуге
- Истраживање нових дестинација у слободно вријеме

Старост

- 25 - 65

Буџет

- Висок

Вријеме кад путују

- Предсезона и постсезона

Смјернице маркетиншких активности (1/2)

1) Оперативни маркетиншки план туризма и план брендирања

- Оперативним маркетиншким планом туризма и планом брендирања потребно је на детаљнијем нивоу дефинисати даље кораке у маркетиншком наступу Требиња на туристичком тржишту те на тактичком нивоу осмислити врсте кампања које ће се проводити, на којим тржиштима, у којем временском раздобљу, за које сегменте потражње и др.
- Такође, потребно је одговорити на питање потребе осмишљавања новог бренда или се фокусирати на „освјежавање” постојећег уз дефиницију јасне бренд архитектуре, есенције бренда и других темељних елемената бренда.
- Кроз израду планова, потребно је обратити посебну пажњу на усклађивање маркетиншких активности ТО Требиња и ТО Републике Српске.

2) Професионализација управљања дигиталним каналима комуникације

- Под професионализацијом система управљања дигиталним каналима комуникације подразумева се доношење одлуке о провођењу дигиталних промотивних активности без ангажмана спољних сарадника или с њиховим ангажманом (енг. „in-house” или „outsourcing”) у наредном временском раздобљу.
- Препорука је outsourcing (енг. спољне услуге) односно ангажман професионалне маркетиншке агенције уз предуслов дефинисања комуникацијске стратегије којом ће се поставити јасни показатељи успјешности сарадње, циљеви који се желе остварити реализацијом маркетиншких кампања, али и тон комуникације, садржај по различитим каналима и сл.
- У случају одлуке за обављање маркетиншких активности без ангажмана спољних сарадника, потребно је осигурати довољан ниво стручности одговорне особе те контролисати успјешност проведених активности на темељу истих показатеља који би били постављени за евалуацију квалитета outsourcing-а

3) Промоција на подручју дубровачког и сјеверног црногорског приморја

- Главни фокус смјернице је дефиниција маркетиншких активности које ће ефикасно привући посетиоце Дубровника и из дестинација у Црној Гори да посјете Требиње. Примарно, потребно је остварити комуникацију и сарадњу с надлежним тијелима на подручју Дубровника и Херцег Новог те договорити активности које се планирају проводити.
- Неке од потенцијалних маркетиншких тактика укључују герилски маркетинг на фреквентним локацијама попут аеродрома и мјестима преузимања аутомобила од *rent a car* агенција (постављање летака у изнајмљене аутомобиле и сл.), кориштење офлајн канала попут билборда, али и друштвених мрежа и сл.

Смјернице маркетиншких активности (2/2)

4) Иновација маркетиншких активности

- Модерно туристичко тржиште подразумијева снажну видљивост дестинације на онлајн каналима те „такмичење” у креативним идејама промоције туристичких производа и доживљаја на нивоу дестинације.
- Такође, фокус маркетиншких активности на дигитални маркетинг подразумијева и редуковање броја сајмова на којима учествује ТО Требиње те избор специјализованих сајмова који су у складу с примарним и секундарним туристичким производима Требиња.
- Као неке од активности које подразумијева унапређење дигиталног маркетинга појављују се осмишљавање и имплементација иновативних кампања на друштвеним мрежама, правовремена модернизација веб-странице, развој практичних апликација и сл.

5) Банка мултимедије

- Смјерница подразумијева израду банке мултимедије у сарадњи с професионалним маркетиншким агенцијама те индивидуалцима или предузећима која се баве подручјем фотографије, видеа, писаних туристичких текстова и сл.
- С обзиром да је у случају Требиња видљиво како се за потребе веб-странице углавном користе професионално израђене фотографије (уз изузетак одређеног броја аматерских радова нижег квалитета), идеја је да се у наредном периоду фокус стави на квалитетне видео-материјале.
- Видео је данас један од кључних и најкориштенијих алата туристичког маркетинга те је стога потребно осмислити концепт и произвести јединствене промотивне снимке који ће адекватно представљати основне особености сваког производа. Тако израђени видео-материјали могу се прилагодити друштвеним мрежама кроз скраћивање трајања и подизања динамичности, а све с циљем привлачења пажње гледалаца у кратком периоду (до неколико секунди).

6) Туристички амбасадори Требиња

- С обзиром на велики број препознатљивих личности које су рођене или имају снажну везу са Требињем, потребно је искористити њихову медијску експонираност како би се подигао ниво видљивости дестинације.
- Неки од задатака одабраних амбасадора подразумијевају промоцију дестинације путем друштвених мрежа, објаву атрактивног садржаја, те у случају спортских личности организацију спортских догађања која ће бити промовисана и посјећена од стране одабраних амбасадора.

4.5. ПОТПОРНИ ФАКТОРИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА

Утицајем на потпорне факторе развоја туризма могућ је значајан напредак, али за реализацију је потребан консензус на државном нивоу

Потпорне развојне иницијативе имају потенцијал значајног подизања нивоа атрактивности и конкурентности туристичког производа Требиња, међутим, њихова реализација могућа је само уз консензус на нивоу Републике Српске и/или Босне и Херцеговине. Такође, реализација одређеног дијела иницијатива није одговорност искључиво учесника повезаних с туризмом те је у том контексту кроз заговарање промјена и остваривање сарадње на вишим нивоима власти потребно указати на потребе туристичког сектора те развојни потенцијал Требиња, али и других туристичких дестинација на државном нивоу.

#1 Законско уређење система дестинацијског управљања

Тренутни систем дестинацијског управљања потребно је значајно модернизовати и реорганизовати. Стога је на републичком нивоу потребно донијети одлуку о новом, унапређеном законском уређењу система. Наведено подразумева повећање транспарентности пословања, пружање већих овлаштења приватном сектору у надзору и управљању системом, модернизацију активности ТО кроз реструктурирање по моделу дестинацијских менаџмент организација (ДМО) те успостављање системске сарадње по принципу одоздо према горе (top down / bottom up).

#2 Унапређење система туристичке статистике и надзора дјелатности

Према стању надзора и праћења туристичке понуде и промета у Требињу, оцјена је да на државном нивоу недостаје ефикасан систем туристичке статистике и надзора дјелатности. Унапређење система је могуће кроз два приступа: 1) увођење већих контрола на постојећем моделу мјерења и 2) увођење дигиталног рјешења за пријаву и одјаву смјештајних капацитета и туристичког промета те увођење ефикаснијих контролних механизма. Унапређење система је потребно с обзиром на немогућност управљања туристичким сектором без тачних података.

#3 Едукације из области туризма и угоститељства

Анализом туристичког ланца вриједности ниво професионалности радне снаге у туризму дефинисана је као једна од најдефицитарнијих категорија туристичке понуде Требиња. Рјешење наведеног проблема налази се у реформи образовног система коју је потребно провести на државном нивоу. Иако је туризам само једна од захваћених дјелатности, као посебно радно интензивна дјелатност, заслужује посебну пажњу те консултације с учесницима из приватног сектора како би се представили кључни недостаци и потребе тржишта у наредном периоду.

#4 Обнова саобраћајне инфраструктуре

Локалне власти имају могућност утицаја на квалитет саобраћајне инфраструктуре само на властитим подручјима те је на подручју Требиња наведена компонента (уз изузетке) на задовољавајућем нивоу. Али квалитет путева који Требиње повезују с другим дијеловима, БиХ, Црном Гором и Србијом, није на задовољавајућем нивоу те су потребна значајна улагања у тај сегмент у надлазећем периоду како би се створили услови за снажнију туристификацију Требиња. Локална власт у Требињу има задатак да заговара имплементацију наведених пројеката на државном нивоу.



5. Акциони план

Темељне претпоставке разраде и ставке акционог плана

- Динамика разраде акционог плана имплементације иницијативе темељи се на условним и теоријским претпоставкама тренутних околности те издвајању приоритета дефинисаних у сарадњи с учесницима на интерактивним стратешким радионицама.
- Стварна динамика реализације иницијатива у великој ће мјери зависити о финансијским приоритетима Града Требиња и Туристичке организације кроз чије се буџете акциони план операционализира на годишњем нивоу.
- У том контексту, акциони план је потребно посматрати као сажети приказ иницијатива дефинисаних Стратегијом те га је потребно оперативно прилагођавати промијењеним околностима (интерним и екстерним).
- Као кључна екстерна околност на коју је потребно обратити пажњу у наредном периоду истиче се доступност финансијских средстава из разних фондова на републичком и међународном нивоу. У том контексту, потребно је припремити пројекте, те активно учествовати у такмичењу за остваривање финансијских средстава.
- С друге стране, одређени дио пројеката подразумијева остваривање партнерства и/или сарадње с учесницима из приватног сектора. С тим циљем, задатак јавног сектора је припремити пројекте, до нивоа до којег је то могуће (ријешено власништво над земљиштем, просторни планови, осмишљен модел сарадње за приједлог приватном инвеститору и сл.), те уз одређени ниво флексибилности у сарадњи, реализовати планиране пројекте и остварити задане стратешке циљеве.
- Услијед Ковид-19 кризе, број активности за провођење током 2020. године је минимизиран и углавном сведен на активности које не захтијевају значајне буџете за провођење.

Уз назив иницијативе, акциони план садржи сљедеће ставке:

Тијело одговорно за провођење:

- У акционом су плану за инвестициону стратегију, стратегију подизања конкурентности и стратегију унапређења ДМО-а приказани само кључни носиоци имплементације, док је за провођење стратешког маркетиншког плана одговорна Туристичка организација.

Процена буџета:

- Буџети су процијењени за иницијативе за које је то могуће на темељу налаза са терена, примјера из праксе, те искуства Horwath HTL-а из претходних пројеката, али коначни износи могу значајно варирати на темељу детаљног планирања.

Динамика провођења:

- Динамика провођења подразумијева дефиницију временског оквира предузимања кључних активности за реализацију поједине иницијативе те се темељи на оптималним претпоставкама из данашње перспективе. С обзиром на дуже временско раздобље имплементације Стратегије, вјероватне су промјене интерних и екстерних услова те је стога план потребно прилагођавати у складу с околностима у датом тренутку у будућности.

Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације:

- Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације разрађени су с циљем што једноставнијег праћења имплементације поједине иницијативе те је циљане квантитативне вриједности потребно одредити у складу с аспирацијама учесника.





Инвестициона стратегија – секундарне иницијативе

#	Иницијатива	Тијело одговорно за имплементацију	Процена буџета	Динамика имплементације																								Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације													
				2020.			2021.			2022.			2023.			2024.			2025.			2026.			2027.				2028.			2029.			2030.						
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
7.	ВАЛОРИЗАЦИЈА ЗГРАДЕ ГРАДСКЕ УПРАВЕ	Град Требиње	/								●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							1. Зграда Градске управе туристички валоризирана - да/не, 2. Приходи, 3. Постигнута просјечна цијена собе/ADR, 4.Постигнута ефикасност пословања/RevPAR, 5. Заузетост капацитета, 6. Сезоналност пословања	
	Припрема																																								
	Реализација																																								
8.	АНГАЖМАН ИНВЕСТИЦИОНОГ САВЈЕТНИКА	Град Требиње	Годишња фиксна надокнада 25-30 хиљаде евра надокнада за успјех					●	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				1. Инвестициони саветник ангажован - да/не, 2. Инвестициони тизер за Голф-ризорт израђен- да/не, 3. Број реализованих инвестиција, 4. Износ инвестираних средстава	
	Припрема																																								
	Реализација и одржавање сарадње																																								
9.	КАЈАКАШТВО НА ТРЕБИШЊИЦИ	Град Требиње	/																																					1. Износ уложених средстава у инфраструктурне захвате, 2. Број осмишљених програма, 3. Број посјетилаца, 4. Задовољство посјетилаца, 5. Приходи од осмишљених	
	Припрема																																								
	Реализација																																								
10.	МУЗЕЈ СТАРЕ ЖЕЉЕЗНИЦЕ - ИНТЕРПРЕТАЦИОНИ ЦЕНТАР	Град Требиње	/																																					1. Број посјетилаца, 2. Сезоналност пословања, 3. Приходи, 4. Задовољство посјетилаца	
	Припрема																																								
	Реализација																																								
11.	ИНТЕРПРЕТАЦИОНИ ЦЕНТАР „ЈОВАН ДУЧИЋ“	Град Требиње	/																																					1. Број посјетилаца, 2. Сезоналност пословања, 3. Приходи, 4. Задовољство посјетилаца	
	Припрема																																								
	Реализација																																								


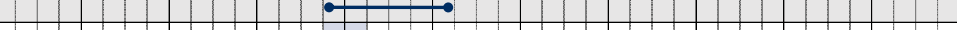


Стратегија подизања конкурентности (1/4)

#	Иницијатива	Тијело одговорно за имплементацију	Пројекција буџета	Динамика имплементације																								Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације																				
				2020.				2021.				2022.				2023.				2024.				2025.					2026.				2027.				2028.				2029.				2030.			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
1.	АКТИВИРАЊЕ ТУРИСТИЧКИ АТРАКТИВНИХ ЛОКАЦИЈА	Град Требиње	30 хиљада евра за мање пројекте, више стотина хиљада евра за веће	[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2023]																								1. Број активираних туристички атрактивних локација, 2. Износ уложених средстава, 3. Број запослених кроз реализоване пројекте, 4. Повећање прихода сектора																				
	Завршити израду урбанистичког плана			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Да/не																				
	Провести јавни тендер за израду концепата најбоље употребе за одабране зоне и локације			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Број проведених тендера																				
	Израдити концепте и осталу потребну документацију према налазима студије			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Број израђених концепата																				
	Промовисати пројекте на инвестиционом тржишту			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Да/не																				
2.	СИСТЕМ ПОДРШКЕ - РУРАЛНИ СМЕШТАЈ И ДОДАТНА ПОНУДА	Град Требиње, Република Српска	/	[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2025]																								1. Осмишљени системи - Да/не, 2. Повећање броја сеоских домаћинстава и сличних објеката, 3. Број гостију, 4. Приходи корисника система, 5. Задовољство корисника, 6. Задовољство гостију																				
	Осмислити систем дојеле подстицаја на локалном нивоу			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Да/не																				
	Дефинисати износ средстава за подстицај те започети са имплементацијом			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								1. Износ осигураних средстава, 2. Износ додијељених средстава																				
	Лобирати за успостављање система дојеле подстицаја на републичком нивоу			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Успостављен систем на републичком нивоу - Да/не																				
	Редовно проводити дојелу подстицаја			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								1. Број корисника подстицаја, 2. Број реализованих пројеката																				
	Евалуирати систем према информацијама с терена и прилагодити налазима			[Timeline: Start Q1 2020, End Q4 2020]																								Да/не																				
3.	ХЕРЦЕГОВАЧКИ ДОМАЋИ ПРОИЗВОДИ/HERZEG GOURMENT	Град Требиње, Аграрни фонд Требиње, сектор хране и пића Требиња, пољопривредници	/	[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								1. Број учесника у иницијативи, 2. Разлика између капацитета производње и потражње угоститеља, 3. Задовољство учесника, 4. Задовољство посјетилаца, 5. Раст прихода учесника																				
	Дефинисати сараднике			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								Број заинтересованих учесника																				
	Остварити сарадњу са учесницима			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								Број учесника међу којима је остварена сарадња																				
	Осмислити пословни модел сарадње и дистрибуције			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								Да/не																				
	Успоставити дистрибуцијске канале			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								1. Канали успостављени - Да/не, 2. Број локација доставе, 3. Број произвођача																				
	Креирати бренд производа			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								Да/не																				
	Проводити едукације за угоститеље и произвођаче с циљем подизања квалитета услуге			[Timeline: Start Q1 2021, End Q4 2021]																								1. Број проведених едукација, 2. Број објеката с унапређеним пословањем																				
4.	ИЗРАДА ВИНСКЕ СТРАТЕГИЈЕ	Град Требиње, Република Српска	80 хиљада евра	[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								1. Стратегија израђена - Да/не, 2. Број укључених учесника на дестинацијском нивоу, 3. Број дефинисаних иницијатива, 4. Број имплементираних иницијатива, 5. Износ уложених средстава																				
	Осигурати финансијска средства за израду стратегије			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Износ осигураних средстава																				
	Ангажовати професионална предузећа и индивидуалце као саветнике			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Остварити сарадњу са кључним учесницима на нивоу дестинације			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Израдити винску стратегију			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Проактивно приступити имплементацији активности дефинисаних стратегијом			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Пратити и евалуирати спровођење планских активности			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								1. Број имплементираних иницијатива, 2. Износ уложених средстава																				
5.	ОРГАНИЗАЦИЈА ВИНСКОГ ТУРИСТИЧКОГ ДОГАЂАЊА	Организатор догађања	60-70 хиљада евра	[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2025]																								1. Број учесника, 2. Број посјетилаца, 3. Остварени приход, 4. Медијска експонираност, 5. Задовољство сучесника, 6. Задовољство посјетилаца																				
	Дефинисати модел организације догађања - самостално или путем спољне услуге/outourcing-a			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Осмислити атрактиван концепт догађања			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Дефинисати локације, дестинацијске учеснике и термин			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Договорити модел сарадње са дестинацијским учесницима (финансије и др.)			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								1. Модел договорен - Да/не, 2. Износ договореног улагања																				
	Започети с маркетиншким активностима у оптимално вријеме			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Оперативно организовати догађање			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				
	Проводити анкету задовољства учесника, гостију и становништва			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								1. Број проведених анкета, 2. Број испитаних посјетилаца																				
	Имплементирати у наредна издања приједлоге учесника за побољшање			[Timeline: Start Q1 2022, End Q4 2022]																								Да/не																				

Стратегија подизања конкурентности (2/4)

#	Иницијатива	Тијело одговорно за имплементацију	Процена буџета	Динамика имплементације																								Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације									
				2020.			2021.			2022.			2023.			2024.			2025.			2026.			2027.				2028.			2029.			2030.		
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
6.	ПОДРШКА ИНОВАТИВНИХ ПЛАТФОРМИ ЗА ВАЛОРИЗАЦИЈУ ЛОКАЛНЕ ХРАНЕ И ПИЋА	Slow Food Convivium Требиње, Пољопривредни кластер "Стара Херцеговина", сеоска газдинства	50 хиљада евра																									1. Број учесника с којима је остварена сарадња, 2. Број креираних програма интерпретације, 3. Квалитет креираних програма интерпретације, 4. Приходи од програма, 5. Број гостију, 6. Сезоналност производа, 7. Износ уложених средстава, 8. Задовољство учесника у пројекту, 9. Задовољство гостију									
				Идентификовати кључне учеснике/партнере у имплементацији пројекта																								Број учесника који су укључени у пројекат									
				Осигурати финансијска средства за реализацију пројекта																								Износ осигураних средстава									
				Провести активности потребне за креацију производа (едукације, тренинзи и сл.)																								1. Број проведених едукација, тренинга и сл., 2. Број објеката с креираном интерпретацијом									
				Започети с маркетиншким активностима и комерцијализацијом																								Да/не									
				Проводити инфраструктурне захвате на просторима за интерпретацију (мјеста за дегустацију, производни погони и сл.)																								1. Број уређених простора за интерпретацију, 2. Износ уложених средстава									
Пратити и евалуирати провођење планских активности																								Да/не													
7.	АКТИВИРАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛА СПОРТСКОГ ТУРИЗМА	Град Требиње и надлежна одјељења	/																									1. Број спортиста на спортским припремама, 2. Приходи од спортског туризма, 3. Број организованих такмичења, 4. Број посјетилаца, 5. Број учесника на такмичењима, 6. Број организованих кампова и сл. пројеката, 7. Број учесника на камповима и сл.									
				Основати радно тијело за активирање спортског туризма																								Да/не									
				Дефинисати развојне потребе спортског туризма и оствариве могућности																								Да/не									
				Ревитализовати потребне инфраструктурне пројекте																								1. Број реализованих инфраструктурних пројеката, 2. Износ уложених средстава									
Проводити остале договорене активности																								Да/не													
Проводити евалуацију остварених активности																								Да/не													
8.	РАЗВОЈ СПЕЦИЈАЛИЗОВАНИХ ТУРИСТИЧКИХ АГЕНЦИЈА	Град Требиње	/																									1. Број нових специјализованих туристичких агенција у дестинацији, 2. Број нових сертификованих водича, 3. Приходи специјализованих туристичких агенција, 4. Број запослених, 5. Задовољство корисника програма за подстицај									
				Провести детаљну анализу тренутног стања пословања агенција у Требињу и дефинисати недостатке																								Да/не									
				Развити систем подршке развоју туристичких агенција према резултатима анализа																								Да/не									
				Покренути заједничке маркетиншке активности																								Да/не									
Евалуирати активности и прилагођавати их према резултатима евалуације																								Да/не													
9.	КАМП ЗА ОБУКУ/BOOTSAMP	Град Требиње, приватни инвеститор	/																									1. Камп отворен - Да/не, 2. Број осмишљених програма, 3. Број корисника, 4. Сезоналност пословања, 5. Приходи кампа, 6. Задовољство корисника, 7. Број одржаних кампова									
				Дефинисати модел организације кампа - самостално или путем спољне услуге/outourcing-а																								Да/не									
				Осмислити атрактиван концепт и садржаје кампа																								Да/не									
				Дефинисати локације, активности и потребну инфраструктуру																								1. Број локација одржавања кампа, 2. Број дефинисаних активности									
				Договорити модел сарадње са дестинацијским учесницима																								Да/не									
				Започети с маркетиншким активностима и комерцијализацијом																								Да/не									
Оперативно организovati камп																								Да/не													
Проводити анкету задовољства учесника																								1. Број проведених анкета, 2. Број испитаних посјетилаца													
Имплементирати приједлоге побољшања учесника у наредна издања																								Да/не													

Стратегија подизања конкурентности (4/4)

#	Иницијатива	Тијело одговорно за имплементацију	Процена буџета	Динамика имплементације																								Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације											
				2020.			2021.			2022.			2023.			2024.			2025.			2026.			2027.				2028.			2029.			2030.				
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
14.	СОФИСТИЦИРАЊЕ И ТУРИСТИЧКО АКТИВИРАЊЕ СТАРОГ ГРАДА	Град Требиње	Више од 2,5 мил. евра (пројекат који је тренутно у реализацији)																									1. Извршени сви потребни инфраструктурни захвати - Да/не, 2. Реализован концепт ревитализације - Да/не, 3. Број отворених радњи и угоститељских објеката, 4. Број догађања у години, 5. Приходи учесника, 6. Број посјетилаца, 7. Задовољство учесника, 8. Задовољство посјетилаца Да/не Да/не Број укључених учесника Да/не Да/не 1. Број проведених анкета, 2. Број испитаних посјетилаца Да/не											
Реализовати пројекат уређења Старог града који је тренутно у процесу провођења Осмислити концепт сарадње са дестинацијским учесницима с циљем оживљавања понуде Старог града Остварити сарадњу са учесницима и покренути реализацију активности Провести потребне инфраструктурне интервенције у простору те визуално ускладити јавне просторе Осмислили програм догађања и оперативно га организовати Проводити анкету задовољства учесника Имплементирати у наредна издања приједлоге учесника за побољшање																																							
15.	ДИГИТАЛНА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА ТРЂАВА	Музеј Херцеговине	55 хиљада евра																									1. Програми израђени - Да/не, 2. Број посјетилаца, 3. Задовољство посјетилаца, 4. Приходи Да/не 1. Износ осигураних средстава, 2. Сарадња остварена - Да/не Да/не Да/не											
Осмислити концепт интерпретације и прикључити потребну грађу Осигурати финансијска средства и остварити сарадњу са специјализованим предузећем Израдити ВР и АР (VR I AR) програме те провести набаву потребне опреме Покренути маркетиншке активности и комерцијализацију Пратити успјешност пројекта те активно ширити понуду на друге локалитете																																							
16.	ТУРИСТИЧКО АКТИВИРАЊЕ НАСЕЉА КРШ	Град Требиње	/																									1. Извршени сви потребни инфраструктурни захвати - Да/не, 2. Реализован концепт ревитализације - Да/не, 3. Број отворених радњи и угоститељских објеката, 4. Број догађања у години, 5. Приходи учесника, 6. Број посјетилаца, 7. Задовољство учесника, 8. Задовољство посјетилаца Да/не Износ осигураних средстава Да/не Број укључених учесника Да/не 1. Број проведених анкета, 2. Број испитаних посјетилаца Да/не											
Осмислити идејни пројекат инфраструктурног уређења насеља Осигурати финансијска средства за провођење пројекта Провести потребне инфраструктурне интервенције у простору Осмислити концепт сарадње са дестинацијским учесницима с циљем туристичке активације насеља Остварити сарадњу са учесницима и покренути реализацију активности Осмислили програм догађања и оперативно га организовати Проводити анкету задовољства учесника Имплементирати у наредна издања приједлоге учесника за побољшање																																							
17.	ИСПИТИВАЊЕ МОГУЋНОСТИ РАЗВОЈА ЗДРАВСТВЕНОГ ТУРИЗМА	Град Требиње, приватни инвеститори	/																									1. Истраживање проведено - Да/не, 2. Развојни планови израђени - Да/не, 3. Број реализованих инвестиција, 4. Износ инвестираних финансијских средстава, 5. Број гостију здравственог туризма Да/не Да/не Износ осигураних средстава Да/не Број израђених планова Број понуђених концепата на инвестиционом тржишту Да/не											
Дефинисати подручја за провођење истраживања на подручју Требиња Одабир институције за провођење истраживања Дефинисати финансијске потребе и осигурати изворе финансирања Провести истраживање љековитог учинка Израдити развојне планове здравственог туризма на темељу анализа Понудити концепте развоја на инвестиционом тржишту Пружати активну подршку инвеститорима на развоју објеката (нпр. домови и насеља за старије и немоћне и сл.)																																							

Стратегија унапређења ДМО-а

#	Иницијатива	Тијело одговорно за имплементацију	Динамика имплементације																								Квантитативни и квалитативни показатељи имплементације
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
	УСПОСТАВЉАЊЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ ТО ТРЕБИЊЕ	Град Требиње, ТО Требиње	█	█																							1. Успостављена нова организациона структура - Да/не, 2. Задовољство запослених, 3. Задовољство клијената Да/не Да/не Да/не Да/не
	Остварити консензус укључених учесника о потреби успостављања нове организационе структуре																										Да/не
	Провести објективну анализу запослених те донијети одлуку о потреби отпуштања/запошљавања																										Да/не
	Оперативно провести реконструкцију организационе структуре те задати нове одговорности запосленима																										Да/не
	Успоставити јасан модел евалуације рада запослених и проводити евалуацију																										Да/не
	Проводити едукације и тренинге на подручјима с највећим недостатком капацитета																										1. Број проведених едукација и тренинга, 2. Задовољство запослених
1.	УСПОСТАВЉАЊЕ СТРУЧНОГ САВЈЕТА ТО ТРЕБИЊЕ	Град Требиње, ТО Требиње				█	█																				1. Стручни савет успостављен - Да/не, 2. Број чланова, 3. Број одржаних састанака, 4. Број проведених иницијатива Савета, 5. Задовољство чланова Да/не Да/не Да/не Да/не
	Дефинисати модел избора чланова у Стручни савет ТО Требиње																										Да/не
	Остварити комуникацију с учесницима туристичког сектора и другим организацијама																										Да/не
	Оперативно успоставити Савет и одржати прву сједницу																										Да/не
	Дефинисати пословник Савета, представника, начин сазивања сједница и др.																										Да/не
	Редовно одржавати сједнице																										Број одржаних сједница
2.	УПРАВЉАЊЕ ТОКОВИМА ПОСЈЕТИЛАЦА ДЕСТИНАЦИЈЕ	Град Требиње, ТО Требиње				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	1. Имплементиран систем управљања - Да/не, 2. Задовољство становништва, 3. Задовољство посјетилаца Да/не Да/не Да/не Да/не
	Одабрати између алтернатива за реализацију иницијативе те постићи консензус дестинацијских учесника о потреби реализације																										Да/не
	Дефинисати кључне локације за успостављање система и имплементацију пројектних компоненти																										Да/не
	Израдити недостајућу документацију (просторно-планска, извршна и сл.) те осигурати финансијска																										Да/не
	Провести потребне захвате у простору																										Да/не
	Осигурати довољан број стручних водича у сарадњи са дестинацијским учесницима и започети с реализацијом пројекта																										Да/не
	Поставити јасне смернице оцене успеха имплементације и проводити евалуацију																										Да/не
3.	УЈЕДНАЧАВАЊЕ СИСТЕМА ОЗНАЧАВАЊА ИНТЕРЕСНИХ ТАЧАКА	Град Требиње, ТО Требиње				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	1. Постављена нова смеђа сигнализација - Да/не, 2. Визуелно уједначени вањски дијелови угоститељских објеката на дефинисаним локацијама - Да/не Да/не Да/не
	Провести анализу тренутног стања смеђе сигнализације и других система означавања туристичких интересних тачака																										Да/не
	Израдити документацију, осмислити дизајн означавања интересних тачака и терасног инвентара угоститељских објеката																										Да/не
	Оперативно провести ново означавање те осмислити модел подстицаја за угоститеље и преуређење тераса																										1. Смеђа сигнализација обновљена - Да/не, 2. Осмишљен модел подстицаја за угоститеље - Да/не
	Провести јавни позив за угоститеље те провести преуређење простора																										1. Број корисника подстицаја, 2. Простори преуређени - Да/не
	Успоставити систем контроле и надзора придржавања стандарда те проводити контролу																										Да/не
4.	ЕДУКАЦИЈЕ ЗА ПРУЖАОЦЕ ТУРИСТИЧКО-УГОСТИТЕЉСКИХ УСЛУГА	Град Требиње, ТО Требиње				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	1. Систем едукација осмишљен - Да/не, 2. Број одржаних радионица, 3. Број корисника, 4. Број организованих посета примјерима добре праксе Да/не Да/не Број заинтересираних учесника Да/не
	Успоставити сарадњу са специјализованим образовним институцијама																										Да/не
	Осмислити концепт едукација и осигурати средства за реализацију пројекта																										Да/не
	Детектовати заинтересоване учеснике и успоставити комуникацију																										Број заинтересираних учесника
	Проводити едукације и евалуирати успешност те задовољство учесника																										Да/не



6. Прилози

Попис непокретних културних добара Требиња (1)

Списак непокретних културних добара у Републици Српској састављен је од добара са Националне листе споменика БиХ и добара која имају валоризацијску основу у складу са Законом о културним добрима Републике Српске. У колонама с десне стране обиљежена је врста којој културно добро припада:

Национална листа споменика Босне и Херцеговине

1. историјске грађевине и споменици
2. архитектонске цјелине
3. подручја

Добра која имају валоризацијску основу

4. споменици културе
5. археолошки локалитети (само они који се налазе и на Националној листи споменика или у Регистру СР БиХ)
6. просторне културно - историјске цјелине
7. знаменита мјеста

Уколико се културно добро налази у Регистру СР БиХ, а није му одређен тип коме припада, то је напоменуто у колони Национална листа споменика.

Таблице с пописом непокретних културних добара Требиња налазе се на наредним страницама.

Попис непокретних културних добара Требиња (2)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
1.	NKD599	Амбијентална етно-цјелина, Увјећа							X
2.	NKD600	Арсланагића мост	X					X	
3.	NKD601	Вила Ластва							X
4.	NKD602	Гимназија							X
5.	NKD603	Градина , Варина Груда, Цивар			X		X		
6.	NKD604	Гробна црква Констандиновића са двориштем и гробљем						X	
7.	NKD605	Капела Св. Димитрија, Клобук							X
8.	NKD606	Катедрална црква посвећена рођењу Блажене Дјевице Марије-Мала Госпа у Требињу		X					
9.	NKD607	Манастир Дужи, Дужи						X	
10.	NKD608	Манастир Св. Георгија, Брвеник, Зубци							X
11.	NKD609	Манастир Тврдош, Тврдош							X
12.	NKD610	Манастирска црква Ваведења, Завала						X	
13.	NKD611	Млин у Будошима	X						X
14.	NKD612	Млин у Ждријеловићима							X

Попис непокретних културних добара Требиња (3)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
15.	NKD613	Мост на рјечици Сушици, Вучија							X
16.	NKD614	Мост, Мостаћи		X					
17.	NKD615	Некропола стећака Старо Слано 1, Старо Слано					X		X
18.	NKD616	Некропола стећака Ђурђева црква, Домашево-Мусићи					X		X
19.	NKD617	Некропола стећака Жаково 1					X		X
20.	NKD618	Некропола стећака Жаково 2					X		X
21.	NKD619	Некропола стећака Кличањ, Крајковићи			X		X		
22.	NKD620	Некропола стећака Љескова главица, Угарци-Сушићи					X		X
23.	NKD621	Некропола стећака Црнач, Чичево					X		X
24.	NKD622	Некропола стећака, Врпоље					X		X
25.	NKD623	Некропола стећака, Хум					X		X
26.	NKD624	Некропола Црквина, Горње Врбно					X		X
27.	NKD625	Остаци градитељске цјелине црквава Св. Петар и Св. Павле са некрополом стећака, Чичево		X			X		
28.	NKD626	Мост на рјечици Сушици, Вучија					X		X

Попис непокретних културних добара Требиња (4)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
29.	NKD627	Остаци Цркве Св. Игњатија (Малешевка), Жудојевићи					X		X
30.	NKD628	Остаци Цркве Св. Петра, Домашево-Љубомир							X
31.	NKD629	Православна црква Св. Врача (Врачевица) са праисторијском гомилом (тумулусом), Гомиљани			X				
32.	NKD630	Православна црква Св. Климента са старим каменим надгробницима (крстачама), Дражин До		X					
33.	NKD631	Православна црква Св. Николе са старим каменим надгробницима (крстачама), Домашево-Љубомир		X					
34.	NKD632	Православна црква Успења Богородице са некрополом са стећцима и старим каменим надгробницима (крстачама), Дријењани-Попово поље		X					
35.	NKD633	Праисторијска гомила, црквиште и некропола Црквина, Кремени До					X		X
36.	NKD634	Праисторијска градина Бријег, Мостаћи			X		X		
37.	NKD635	Праисторијска градина Варина грудa, Алексина Међа					X		X
38.	NKD636	Праисторијска градина Велика и Мала, Хум					X		X

Попис непокретних културних добара Требиња (5)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
39.	NKD637	Праисторијска градина Градац, Дражин До					X		X
40.	NKD638	Праисторијска градина и гомиле, Добромани					X		X
41.	NKD639	Праисторијска градина с тумулом и утврђење Илијино брдо, Месари					X		X
42.	NKD640	Праисторијска градина са тумулима, Придворци					X		X
43.	NKD641	Праисторијска градина, Љубомир-Укшић					X		X
44.	NKD642	Праисторијске гомиле, Струјићи					X		X
45.	NKD643	Праисторијски тумули, Зарјечје, Моско			X		X		
46.	NKD644	Ресулбеговића (Бегова) кућа		X				X	
47.	NKD645	Спаховића кула са дворима, Бихово		X					
48.	NKD646	Средњовјековни град Мичевац, Мичевац		X			X	X	
49.	NKD647	Средњовјековно црквиште, Крајковићи			X		X		
50.	NKD648	Стари град Клобук, Клобук		X					
51.	NKD649	Требиње – просторна културно-историјска цјелина		X					X
52.	NKD650	Тумул и некропола стећака, Угарци-Сушићи					X		

Попис непокретних културних добара Требиња (6)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
53.	NKD651	Хаџиахметовића куле са дворима у Мостаћима, градитељска цјелина		X					
54.	NKD652	Царева џамија, Султан Ахмедова џамија са гробљем и мектебом						X	X
55.	NKD653	Црква Вазнесења Христовог, Дубочани							X
56.	NKD654	Црква Вазнесења Христовог, Коњско-Зубци							X
57.	NKD655	Црква Костадиновића (посвећена Св. Константину и Јелени) са некрополом са стећцима, Гомиљани			X			X	
58.	NKD656	Црква Покрова Богородице, Моско-Љубомир							X
59.	NKD657	Црква Преображења Господњег							X
60.	NKD658	Црква Рођења Богородице са старим каменим надгробницима (крстачама), Драчево-Попово поље		X					
61.	NKD659	Црква Рођења Богородице, Хум					X		
62.	NKD660	Црква св. Андрије, Згоњево-Пољице							X
63.	NKD661	Црква Св. апостола Петра и Павла, Баре							X

Попис непокретних културних добара Требиња (7)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
64.	NKD662	Црква Св. арханђела Михаила са некрополом стећака, Аранђелово	X					X	
65.	NKD663	Црква Св. арханђела Михаила, Угарци							X
66.	NKD664	Црква Св. Арханђела са некрополом стећака, Величани		X					
67.	NKD665	Црква Св. Варваре са гробљем и некропола са стећцима, Струјићи-Попово поље			X				
68.	NKD666	Црква Св. Василија Острошког, Горње Врбно							X
69.	NKD667	Црква Св. Георгија (Ђурђевица), Гомиљани			X			X	
70.	NKD668	Црква Св. Георгија (Рођења Богородице), Дубљани							X
71.	NKD669	Црква Св. Георгија, Прљача у Горици							X
72.	NKD670	Црква Св. Илије са праисторијском гробном гомилом (тумулусом) и некрополом са стећцима, Месари			X				
73.	NKD671	Црква Св. Илије, Јасен							X
74.	NKD672	Црква Св. Јоакима и Ане, Врпоље							X

Попис непокретних културних добара Требиња (8)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
75.	NKD673	Градитељска цјелина – Црква Св. Јована Крститеља заједно са покретним наслеђем и православним гробљем у Доњем Врбну		X					X
76.	NKD674	Црква Св. Јована, Жаково					X		X
77.	NKD675	Црква Св. Јована, Ораховац							X
78.	NKD676	Црква Св. Климента, Мостаћи	X						
79.	NKD677	Црква Св. Константина и Јелене, Придворци							X
80.	NKD678	Црква Св. Неђељке (Недеље), некропола са стећцима и остаци праисторијског насеља Талежа, Талежа			X		X		
81.	NKD679	Црква Св. Николе, Мркоњићи (Попово поље)							X
82.	NKD680	Црква Св. Пантелејмона и стара школа, Алексина Међа							X
83.	NKD681	Црква Свете Петке (Петковица) и Стари мост (Мост на Бари) у Мостаћима, градитељска цјелина		X					
84.	NKD682	Црква Св. Петке, Бихово							X
85.	NKD683	Црква Св. Петке, Граб-Зубци							X
86.	NKD684	Црква Св. Петра, Чичево						X	X

Попис непокретних културних добара Требиња (9)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
87.	NKD685	Црква Св. Рока, Требимља						X	X
88.	NKD686	Црква Св. Стефана (Шћепана), Доњи Турани							X
89.	NKD687	Црква Св. Стефана, Жаково					X		
90.	NKD688	Црква Св. Тројице, Волујац							X
91.	NKD689	Црква Успења Богородице са некрополом стећака и старим каменим надгробницима, Луг		X					
92.	NKD690	Црква Успења Богородице, Нецвијеће							X
93.	NKD691	Црква Успења Богородице, Турменти-Зубци							X
94.	NKD692	Џамија Мује Котезлије, Котези		X					
95.	NKD693	Џамија Осман-паше Руселбеговића						X	X
96.	NKD694	Шест праисторијских гробних гомила (тумулуса), Гомиљани	X				X		
97.	NKD695	Школа, Доње Врбно							X
98.	NKD778	Харем Старе џамије на Сватовској главици, Ластва	X						

Попис непокретних културних добара Требиња (10)

#	ID	Назив културног споменика	Национална листа споменика			Остала културна добра			
			1	2	3	4	5	6	7
99.	NKD779	Градитељска цјелина Цркве Св. Николе и Цркве Рођења Св. Јована Крститеља са православним гробљем у Пољицама		X					X
100.	NKD780	Црква Св. Пророка Илије са православним гробљем у Седларима		X					X
101.	NKD781	Црква преноса моштију Светог Николаја Чудотворца са православним гробљем у Грмљанима		X					

Одрицање од одговорности (1)

С обзиром на то да је настанак промијењених тржишних услова у будућности извјестан, подразумијева се да након предаје финалног извјештаја немамо обавезу ревидирати овај извјештај или анализе садржане у њему.

Наш се извјештај темељи на претпоставкама и процјенама које су предмет будуће неизвјесности и варијација које могу настати у окружењу. Наше су претпоставке у овом извјештају формиране на темељу претпоставки о будућем понашању потрошача и разумијевању тренда укупних економских кретања који су повезани с одређеним нивоом неизвјесности. Напомиње се да ефикасност сарадње релевантних учесника у фази припреме, даљем процесу планирања и имплементацији овог плана представљају кључне факторе успјеха Пројекта.

Клијент нам је према властитим тврдњама доставио све кључне информације релевантне за Пројекат, те у том смислу не постоје скривени услови и информације које би могле утицати на предметни Пројекат у будућности, а које би могле утицати на тачност наших пројекција и закључака садржаних у овом извјештају. Процедуре које смо провели не морају нужно открити све значајне чињенице о предмету Пројекта или открити грешке или манипулације у информацијама, уколико би исте постојале. Horwath HTL је одговоран само на темељу расположивих информација о Пројекту добијених од Клијента и других јавно доступних информација током израде овог извјештаја, а не може се сматрати одговорним за имплицирана сазнања било које врсте.

Сви послови обављени од стране Horwath HTL -а у складу су са смјерницама добијеним од Клијента и овај извјештај је направљен искључиво за потребе и користи Клијента. Извјештај је намијењен интерној употреби Клијента. Било која употреба овог извјештаја мора укључивати његов укупни садржај у облику какав је достављен Клијенту. Нити један дио или извод извјештаја не смије се цитирати или позивати на њега у било којој врсти изјава, брошура, уговора о кредиту или другим врстама докумената, осим ако Horwath HTL за то не изда допуштење у писменом облику. Репродуковање, јавно објављивање или умножавање овог извјештаја није допуштено без претходног писаног одобрења Horwath HTL -а.

Било који савјети наведени у овом извјештају су ограничени на овдје наведене специфичне налазе и базирају се на комплетности и тачности наведених укључених чињеница, претпоставки и/или представљања, односно изјава.

Одрицање од одговорности (2)

У случају да било која неовлаштена особа добије приступ и прочита овај извјештај, читањем овог извјештаја та особа прихвата и слаже се са сљедећим условима:

Horwath HTL , његови партнери, запослени и заступници не дугују нити преузимају никакву дужну пажњу или одговорност, било на темељу уговора или изван уговорне одговорности (укључујући без ограничења, непажњу и повреду законских дужности), те неће бити одговорни за било какав губитак, штету или трошак било какве природе који би произашао кориштењем овога извјештаја у било које сврхе, или који на било који други начин произлази из читатељева приступа овом извјештају. Надаље, читатељ пристаје на то да се неће позивати на извјештај или наводити га у цијелости или дјелимично у било којем проспекту, регистрацији, допису, јавном архиву, кредиту, неком другом уговору или документу и да неће дистрибуирати извјештај без претходног писменог пристанка Horwath HTL -а.

Клијент:

- Град Требиње

Пројекат: „Стратегија развоја туризма Града Требиња 2020. – 2030.“

Ауторска права

HORWATH HTL (Horwath i Horwath Consulting Загреб д.о.о.), 2020.

Публикација је у власништву Наручитеља. Нити један дио овог извјештаја не смије се репродуковати, похранити, преписати, пренијети у било којем облику или на било који начин – електронски, механички, фотокопирањем, снимањем или на други начин без јасне назнаке аутора документа или без изданог овлаштења за ограничено копирање. Ова се публикација не може посудити, препродати, изнајмити или другачије с њом располагати у смислу трговине истом, у било којем повезу или с било којом насловном страном који не одговарају онима које је издао Horwath HTL .

Контакт детаљи



Синиша Топаловић, ISHC
Партнер
Email: stopalovic@horwathhtl.com

Матко Марохнић
Савјетник
Email: mmarohnic@horwathhtl.com

Horwath & Horwath Consulting Zagreb d.o.o.
Član Horwath HTL International
Ulica grada Vukovara 269a/13, Green Gold Tower
10000 Zagreb
Tel. +385 (0)1 4877 200
Fax. +385 (0)1 4877 205
www.horwathHTL.hr
www.horwathHTL.com