

POZICIONIRANJE KAO SREDSTVO ZA POSTIZANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI TURISTIČKIH DESTINACIJA

Jovan Popesku

Univerzitet Singidunum
Danijelova 32, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 3093233
Fax: +381 11 3093294
E-pošta: jpopesku@singidunum.ac.rs

Zorica Jovanov

Turistička organizacija Srbije
Čika Ljubina 8, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 6557128
Fax: +381 11 2626767
E-pošta: zjovanov@serbia.travel

Sažetak

Svaka turistička destinacija ima jedno ili više prioriternih tržišta i nekoliko sekundarnih tržišta sa kojih privlači najveći broj turista. Sposobnost da se privuku ovi tržišni segmenti zasnovana je na tržišnoj poziciji destinacije – predstavi o destinaciji koja postoji u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Postojeće i željene pozicije turističke destinacije su važna i složena pitanja u procesu strateškog upravljanja destinacijom i njenim položajem na tržištu.

U procesu pozicioniranja naglašena je potreba za efikasnim kombinovanjem ključnih strateških sposobnosti sa mogućnostima koje pruža okruženje. Suština ovog procesa je u stvaranju i održavanju dogoročne održive konkurentske prednosti.

Ključne reči: destinacija, pozicioniranje, imidž, brend, konkurentska prednost

Abstract

Every tourist destination has one or more priority markets and several secondary markets from which it attracts the majority of the foreign tourists. The ability to attract these market segments is based on the market position of the destination – the image that destination has in the mind of the consumers in relation to the competition. Existing and desired positions of tourist destinations are important and comprehensive issue in the process of the strategic destination management as well as it is the management of the destination's market position.

The need for the efficient combining of the key strategic abilities with the opportunities that come from the outside is emphasized in the positioning process. The essence of this process is to create and maintain long term sustainable competitive advantage.

Key words: destination, positioning, image, brand, competitive advantage

1. UVOD

Pozicija turističke destinacije se može definisati kao predstava, koju u svojoj svesti imaju potrošači, o destinaciji i njenom mestu u odnosu na konkurenciju.¹ Odnosno, pozicija destinacije na tržištu je način na koji destinaciju vide potencijalni i sadašnji posetioci u smislu iskustava i potencijalnih koristi koje ona pruža u odnosu na konkurentske destinacije.²

Koncept pozicioniranja turističkih destinacija zasnovan je na činjenici da turističke destinacije imaju određeni imidž, odnosno posebnu vrstu opažanja sa kojom ih poistovećuju postojeći i potencijalni potrošači. Pozicija koju destinacija zauzima u svesti potrošača predstavlja jedan od osnovnih razloga za izbor konkretne turističke destinacije i njome se direktno anticipira delovanje konkurencije i utvrđuje slobodan prostor na tržištu za konkretan proizvod destinacije³.

U radu će biti analizirane svrha i vrste kao i bitne karakteristike procesa pozicioniranja turističke destinacije. Kao primer biće ukazano na bitne karakteristike pristupa pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije na tržištu Velike Britanije.

2. SVRHA POZICIONIRANJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Koncept pozicioniranja vodi poreklo od ekonomske analize tržišnih struktura i analize konkurentske pozicije. Razvoj marketinga je doprineo usavršavanju ovog procesa uvođenjem analize tržišnog učešća i predviđanja prodaje, dok se u savremenom procesu pozicioniranja uvode i psihološke kategorije kao što su imidž, percepcija i preferencija, kao i multivarijacione statističke metode tržišnih analiza.

U žiži procesa pozicioniranja je istovremena analiza potrošača i konkurenata. Cilj procesa je da se na osnovu informacija dobijenih od potrošača formira slika o turističkoj destinaciji koja će je učiniti prepoznatljivom u odnosu na konkurente. Pozicija destinacije se može posmatrati i kao razlog zbog koga je ciljani segment turista zainteresovan za izbor konkretne destinacije.

Strategija pozicioniranja je usmerena ka usklađivanju pozicije destinacije sa potrebama ciljnog tržišta. Potrebno je sve elemente marketing miksa – proizvod, cene, distribuciju i promociju – povezati na takav način da odabrana kombinacija najviše odgovara ciljnom tržištu.

Pozicioniranje koristi donosiocima odluka u sledećim važnim oblastima⁴:

1. pokazuje odnos stepena zadovoljenja potreba potrošača i karakteristika destinacije u odnosu na konkurenciju
2. pomaže da se prepoznaju nove tržišne mogućnosti
3. vrši usaglašavanje ponude proizvoda i usluga sa onim što se traži na ciljnim tržištima (kroz odabir odgovarajućih strategija)
4. komunicira sa ciljnim tržištima putem ličnih kontakata i medija prenoseći poruku o ponudi destinacije kao jedinstvenoj i privlačnijoj od ponude konkurenata.

¹ Reich, A. Z. (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Champaign: Sagamore Publishing, p. 1

² Ritchie J.R.B, Crouch, G.I. (2003): *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, Oxon: CABI Publishing, p. 200.

³ Popesku, J. (2009): *Marketing u turizmu*, Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija, p. 68.

⁴ Reich, A. Z. (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Champaign: Sagamore Publishing, p. 5

Mesto turističke destinacije u svesti njenih potrošača zasniva se na:

1. odabiru strategijske pozicije destinacije
2. funkcionalnim strategijama koje su odabrane da bi se uobličila strategija pozicioniranja
3. uspehu s kojim su funkcionalne strategije sprovedene i komunicirane
4. stepenu zadovoljena tražnje kod ciljne grupe potrošača koje je posledica pozicioniranja i funkcionalne strategije konkurencije.

Krajnji cilj pozicioniranja je postizanje održive konkurentske prednosti, koju karakteriše ponuda koja je atraktivna ciljnim grupama potrošača, koja je u prednosti u odnosu na konkurenciju i koja može biti zadržana u dužem vremenskom razdoblju.

Elementi koji su bitni za uspeh procesa pozicioniranja su:

1. Jasnoća – ideja pozicioniranja mora biti jasna i u smislu komuniciranja sa ciljnim tržištem i u smislu jasnog isticanja konkurentske prednosti
2. Konzistentnost – neophodna je upornost i insistiranje pri komuniciranju osnovne ideje u porukama koje se emituju potrošačima
3. Uočljivost – konkurentska prednost destinacije mora biti lako uočljiva kako bi pronašla svoje mesto u svesti potrošača na ciljnom tržištu
4. Konkurentnost - osnova za konkurentsku prednost mora biti relevantna za potrošače na ciljnom tržištu i takva da je konkurenti ne mogu lako imitirati niti joj parirati.

Један од највећих изазова са којим се суочавају управљачи туристичким дестинацијама је јасно разумевање фактора који мотивишу потрошаче да се одлуче за једну одређену дестинацију у ситуацији кад имају безбројне друге могућости. Основни фактори, односно ресурси и атракције, који утичу на стварање жеље за путовањем у одређену дестинацију су:¹

1. *Fiziografija destinacije*, a posebno izgled predela, scenografija i klima - u suštini, vizuelna i osećajna zadovoljstva koja proizlaze iz ovih elemenata daju osnovu za fizičko uživanje koje pruža turizam.
2. *Kultura i istorija destinacije* - proizvode intelektualno zadovoljenje posetilaca.
3. Broj i raznovrsnost *aktivnosti* koje se nude u destinaciji - osnov su kako fizičke, tako i emocionalne stimulacije turista.
4. Različiti posebni *dogadjaji* koji se nude u destinaciji - unose dosta dinamike i jedinstvenosti koje čine destinaciju nezaboravnom.
5. Različite komponente destinacijske *suprastrukture* - ono što posetioци percipiraju kao osnovnu karakteristiku turizma destinacije.
6. Razne vrste *zabavnih aktivnosti* - često osmišljene kao dodatak različitim aktivnostima i događajima koji se nude u destinaciji, dok je za neke destinacije zabava njihova najvažnija ponuda.
7. Jačina *profesionalnih i ličnih veza* - često ima ulogu glavnog katalizatora za posetu destinaciji.

Da bi destinacija bila u mogućnosti da navedene faktore, odnosno resurse i atrakcije, ponudi turističkom tržištu, potrebno je da postoji sledeće²:

1. Odgovarajuća infrastruktura u destinaciji
2. Dostupnost destinacije glavnim emitivnim tržištima
3. Ljudski resursi, znanje i kapital

¹ Ritchie J.R.B, Crouch, G.I. (2003): *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, Oxon: CABI Publishing, p. 210-211.

² Isto, p.131

4. Gostoljubivost stanovništva i pozitivan stav prema turizmu
5. Turistička preduzeća/pružaoci usluga
6. Politička volja i podrška za razvoj turizma.

3, VRSTE POZICIONIRANJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Pozicija destinacije može se posmatrati iz dve glavne perspektive¹:

- strategijska pozicija (poznatija kao subjektivna pozicija) – eksplicitna ili implicitna izjava o pozicioniranju, i
- objektivna pozicija – opšte mišljenje o destinaciji na ciljnom tržištu.

Razlike između ove dve pozicije imaju veliki uticaj na destinaciju. Ukoliko je razlika velika, pretpostavka je da je to posledica loše osmišljene strategije ili lošeg sprovođenja dobre strategije. Najuspešnije destinacije imaju relativno poklapanje strategijske i objektivne pozicije.

Pozicioniranje turističke destinacije se mora zasnivati na profesionalnoj objektivizaciji sledećih faktora koji dominantno utiču na uspeh i brzinu učvršćivanja pozicije na turističkom tržištu:

- objektivnom sagledavanju i interpretaciji osnovnih elemenata ponude u oblasti resursa i atrakcija, odnosno strateških potencijala
- analizi i oceni očekivanih aktuelnih kretanja na strani turističke tražnje i proceni realnih šansi za tržišnu penetraciju destinacije
- analizi konkurencije koja obuhvata strukturno i procesno poznavanje stanja u realnom konkurentskom krugu.

U strategiji pozicioniranja je moguće odabrati sledeće opcije:

- sprovođenje aktivnosti u cilju osnaživanja trenutne pozicije destinacije u svesti potrošača
- sprovođenje aktivnosti u cilju zauzimanja slobodnog područja, odnosno tržišnog segmenta, koji još nije zauzet od strane konkurenata a za koje postoji poslovna opravdanost da se zauzme
- sprovođenje aktivnosti u cilju repozicioniranja, odnosno zauzimanje povoljnije pozicije.

Strategija pozicioniranja se formuliše uzimajući u obzir:

- kriterijume koristi koje turisti imaju u vidu prilikom odabira destinacije, uključujući i relativni značaj kriterijuma
- okvir do koga i kako se turistička destinacija diferencira od svojih konkurenata
- ograničenja konkurentskih destinacija u pogledu zadovoljavanja potreba i želja potrošača.

Prilikom razmatranja o tome na kojim konkurentskim prednostima destinacije treba insistirati u procesu pozicioniranja, postavlja se i pitanje koliko tih prednosti je potrebno naglašavati. Poslednjih godina prevladava mišljenje da se treba usredsrediti isključivo na jednu konkurentsku prednost i intenzivno je promovisati. Za ovakav pristup koristi se koncept jedinstvenog destinacijskog argumenta, odnosno jedinstvenog destinacijskog predloga (unique destination proposition). Jedinstveni destinacijski argument/predlog je zasnovan na suštinskim i istinitim vrednostima destinacije, odnosno zemlje u celini, iz kojih se za potrebe

¹ Reich, A. Z. (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Champagn: Sagamore Publishing, p.3

pozicioniranja na turističkom tržištu kreira prednost koja mora biti motivišuća, istinita, diferentna i jednostavna za komunikaciju.¹

Ukoliko destinacija nema jedinstveni destinacijski predlog, sledeća mogućnost je grupisanje ili pakovanje sličnih proizvoda kako bi se stvorio posebni (specijalni) destinacijski predlog. Jedinstveni destinacijski predlog sve češće se posmatra kao jedinstveni emocionalni predlog (unique emotional proposition).² Emocije po kojima se razlikuju turistička iskustva predstavljaju istinsku korist za potrošače i u direktnoj su vezi sa proizvodom destinacije.

Jedinstveni emocionalni predlog za destinaciju je:

- pojedinačni predlog koji predstavlja emocionalni „okidač“
- nešto što konkurentske destinacije ne nude ili nisu u stanju da ponude
- nešto za šta samo data destinacija ima sposobnost da ponudi na pravi način i time prevaziđe očekivanja klijenata
- dovoljno snažan da pretvori one koji tragaju za načinom provođenja odmora u one koji odmor u destinaciji rezervišu
- temelj konkurentske strategije i komunikacije sa tržištem.

Izbor strategije pozicioniranja obezbeđuje jedinstven koncept uloge svakog od instrumenata marketing miksa u formulisanju i sprovođenju strategije. Proizvod, cena, distribucija i promocija se povezuju na takav način da njihova kombinacija najviše odgovara zauzimanju željene pozicije na ciljnom tržištu.

4. PROCES POZICIONIRANJA TURISTIČKIH DESTINACIJA

Turistička destinacija donosi odluku o strategiji pozicioniranja na osnovu sagledavanja strategijskih opcija koje joj stoje na raspolaganju:

1. Opcija usklađivanja – podrazumeva usklađivanje internih snaga sa eksternim mogućnostima i rezultira stvaranjem sposobnosti za suočavanje sa izazovima tržišta
2. Opcija konvergencije – podrazumeva prevođenje slabosti u snage i opasnosti u mogućnosti, tj. sprovođenje strategija zaokreta radi očuvanja i/ili ojačanja pozicije na tržištu.
3. Opcija minimiziranja internih slabosti i izbegavanje eksternih opasnosti – sprovodi se kada nije moguće sprovesti opciju konvergencije.

Među teoretičarima koji se bave pitanjima strategijskog planiranja postoji saglasnost da je pozicioniranje pre strateško nego funkcionalno ili operativno pitanje, ali ne postoji saglasnost oko toga koji deo organizacije treba da bude odgovoran za pozicioniranje – menadžment ili marketing. Međutim, sama definicija pozicioniranja – predstava u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju - upućuje na orijentaciju ka marketingu. U suštini, marketing određuje poziciju, a menadžment određuje da li pozicija odgovara datoj poslovnoj situaciji. Strateški posmatrano, marketinške informacije su primarni izvor za strateško planiranje i donošenje odluka.

Da bi se efikasno pozicionirala destinacija na tržištu, potrebno je sprovesti proces pozicioniranja koji čine sledeći koraci³:

1. odrediti kombinaciju karakteristika koje su poželjne kod ciljne grupe potrošača

¹ Pride, R (2002): "Brand Wales: Natural revival", in Morgan, N. Et al. ed, *Destination Branding*, Oxford: Butterworth-Heinemann, p.114

² UNWTO, (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid: UNWTO, p. 42-43

³ Reich, A. Z. (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Champaign: Sagamore Publishing, p.78-79.

2. odrediti trenutnu poziciju destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurentskih destinacija
3. analizirati trenutnu poziciju i odrediti željenu poziciju
4. odlučiti se za odgovarajući nivo strateških aktivnosti koje su neophodne za postizanje željene pozicije
5. odabrati strategiju pozicioniranja ili repozicioniranja.

Određivanje pozicije destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurentskih destinacija određuje se modelom tržišne pozicije destinacije. Ovaj model je napravljen u skladu sa linearnim pozicioniranjem, jer postoji tendencija da se tržišna pozicija destinacije linearno pomera unapred i unazad. Takođe postoji direktna (linearna) veza između imidža destinacije (i primarnih komponenti imidža kao što su kvalitet i cena proizvoda) i njenog finansijskog uspeha.

Pozicije se mogu klasifikovati na sledeći način:

Pozicija 1 – Liderska pozicija

Ovu poziciju zauzima veoma proaktivna ili inovativna destinacija koja je pronašla veliku prazninu na tržištu - nezadovoljene potrebe koje se ponekad mogu videti i kao zadovoljavanje buduće tražnje, odnosno otkrivanje onog što će potrošači želeći u budućnosti i pružanje tih proizvoda/usluga u sadašnjosti.

Pozicija 2 – Pozicija uspešnog zadovoljavanja tražnje

Destinacije na ovoj poziciji u velikoj meri zadovoljavaju povećane potrebe potrošača, ali nisu lideri u inovacijama. Mnoge destinacije iz ove pozicije jednostavno reaguju na uspešne strategije konkurenata, obično lidera u datom segmentu, i ugledaju se na njih.

Pozicija 3 – Pozicija prosečnog zadovoljavanja tražnje

Destinacije u ovoj poziciji zadovoljavaju trenutnu tražnju na tržištu pružajući prosečne usluge po prosečnim cenama. Ovo može biti početna pozicija destinacije, ili prelazak iz pozicije 2 zbog nedovoljnog prilagođavanja promenama u okruženju.

Pozicija 4 - Pozicija nedovoljnog zadovoljavanja tražnje

Na ovoj poziciji se nalaze na neki način zastarele destinacije, koje ne drže korak sa onim što potrošači traže niti sa onim šta konkurenti nude.

Pozicija 5 – Neuspešna pozicija

Na ovoj poziciji su destinacije koje su ozbiljno zastarele. Zbog loše pozicije destinacije, i preduzeća u njoj posluju sa gubicima.

Kada menadžment odredi trenutnu poziciju destinacije, mora se doneti odluka o odgovarajućem nivou strateških aktivnosti (nivou promene) potrebnom da bi se dostigla željena pozicija. Destinacije koje nemaju čak ni najmanju jedinstvenost u poređenju sa konkurencijom biće pozicionirane iza konkurencije ukoliko ne sprovedu neku od strateških aktivnosti, koje mogu biti sledeće:

a) Proaktivne strateške aktivnosti

Proaktivnost se može definisati kao procenjivanje budućih mogućnosti i pretnji koje dolaze iz okruženja, određivanje koje od njih mogu biti podrška ili pretnja na putu ka rastu i povećanju profita, i delovanje u skladu sa ovom procenom pre konkurenata.

b) Reaktivne strateške aktivnosti

Najveći broj destinacija bira reaktivne strategije, koje podrazumevaju reakciju na vidljive proaktivne strategije ili njihovo praćenje.

v) Pasivne strateške aktivnosti

Pasivne destinacije, uglavnom one na poziciji 4 i 5, jednostavno rade ono što su uobičajeno radile, uz vrlo malo ili nikakvo obraćanje pažnje na ono što se dešava u njihovom konkurentskom okruženju.

g) Adaptivne strateške aktivnosti

Sprovodeći ove aktivnosti, destinacije biraju da budu fleksibilne kako bi se prilagodile svom relativno stabilnom okruženju.

d) Disonantne strateške aktivnosti

One nisu stvar odluke, već nastaju kao posledica loših rezultata. Disonantne destinacije u načelu imaju potrebu za zaokretom, ali nažalost može se desiti da to ne shvate pre nego što bude kasno.

Kroz prethodno opisane koncepte linearnog pozicioniranja i strateške agresivnosti, postiže se: a) uspostavljanje hijerarhijskog odnosa sa primarnim konkurentima, b) uočavanje kako su se ovi odnosi menjali u prošlosti i kako se mogu promeniti u budućnosti, i v) pomoć menadžmentu da odredi ukupno potreban nivo promena neophodnih za dostizanje idealne pozicije destinacije

**5. UMEŠTO ZAKLJUČKA – KAKO PRISTUPITI POZICIONIRANJU
TURISTIČKE DESTINACIJE**

Navedeni pristup pozicioniranju turističke destinacije može biti analiziran na primeru tržišta Velike Britanije koje je jedno od prioritetnih tržišta za Srbiju kao turističku destinaciju¹. Određeni segmenti turističkog proizvoda Srbije u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju mogu se pozicionirati na tržištu Velike Britanije. Ti segmenti su:

- Kratki odmori u gradovima
- Posebni interesi (koji u sebi kombinuju i elemente proizvoda Planine i jezera, Kružne ture i Ruralni turizam)
- Događaji.

Analiza konkurentskog položaja Srbije na tržištu Velike Britanije pokazala je da Srbija nije pozicionirana kao turistička destinacija na ovom tržištu, te je stoga neophodno primeniti proces pozicioniranja. Realna poželjna pozicija koju bi Srbija, imajući u vidu izvršenu SWOT analizu, mogla da zauzme na tržištu Velike Britanije je pozicija pružanja prosečnih usluga po prosečnim cenama. Ova pozicija se može zauzeti i zadržati samo uz stalno unapređenje ponude, ali su rizici zadržavanja pozicije mnogo manji jer se može čekati da se trendovi tražnje ustale a potom im se prilagoditi i pristupiti promenama. Da bi se dostigla željena pozicija, za Srbiju je najprihvatljivija opcija sprovođenja adaptivnih strateških aktivnosti, odnosno Srbija treba da bude fleksibilna i prilagođava se svom relativno stabilnom okruženju.

Za potrebe planiranja, strategija pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije se izražava kroz izjavu o pozicioniranju koju bi dalje trebalo pretočiti u logo i slogan, odnosno brend turizma Srbije koji će delovati diferencirajuće u odnosu na konkurenciju i biti prepoznatljiv kod potencijalne turističke tražnje.

Cilj pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije na tržištu Velike Britanije u srednjoročnom razdoblju je tržišni udeo od 0,3% na tom tržištu (u odnosu na sadašnjih 0,03%), ostvarivanje prometa od 200.000 posetilaca iz Velike Britanije godišnje (u odnosu na sadašnjih dvadesetak hiljada) i ostvarivanje deviznog priliva od turizma sa ovog tržišta u visini od 100 miliona GBP (140 miliona USD).

Da bi se postavljeni ciljevi ostvarili, definisan je strateški plan za svaki od instrumenata marketing miksa – proizvod, cenu, distribuciju i promociju, kao i marketing plan koji ima za cilj da precizira potrebnu promociju i komercijalizaciju radi povećanja efikasnosti sistema i privlačenja turista iz Velike Britanije.

¹ Zaključci navedeni u ovom delu rada potiču iz: Jovanov, Z. (2009): *Pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na tržištu Velike Britanije*, Beograd: Univerzitet Singidunum, p. 137-138.

Za sprovođenje marketing plana uobičajeno je zadužena je destinacijska marketinška organizacija, u ovom slučaju Turistička organizacija Srbije. Zadatak Turističke organizacije Srbije je da izvrši analizu tržišta, segmentaciju tržišta, pozicioniranje destinacije, nakon čega sledi planiranje marketinškog miksa i planiranje internog marketinga u destinaciji. Osim TOS-a, u realizaciji marketing plana za pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na britanskom tržištu treba da učestvuju i drugi relevantni akteri iz javnog i privatnog sektora na bazi partnerstva.

Izložena metodologija procesa pozicioniranja može poslužiti i kao osnova za pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na ostalim odabranim ciljnim turističkim tržištima, kao i turističkih destinacija na drugim nivoima (regionalni, lokalni).

LITERATURA

- [1] Jovanov, Z. (2009): *Pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije na tržištu Velike Britanije*, Beograd: Univerzitet Singidunum, magistarski rad
- [2] Popesku, J. (2008): Osnove procesa upravljanja turističkim destinacijama, u: Popesku, J, red: *Menadžment turističke destinacije*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- [3] Popesku, J. (2009): *Marketing u turizmu*, Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija
- [4] Pride, R (2002): "Brand Wales: Natural revival", in Morgan, N. et al. ed, *Destination Branding*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- [5] Reich, A. Z. (1999): *Positioning of Tourist Destinations*, Champaign: Sagamore Publishing
- [6] Ritchie J.R.B, Crouch, G.I. (2003): *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, Oxon: CABI Publishing
- [7] Sainagi, R. (2010): Strategic Positioning and performance of tourism destinations, in: Kozak, M. et al: *Advances in Tourism Destination Marketing*, London: Routledge
- [8] UNWTO, (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid: UNWTO