

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
B E O G R A D**

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

***UNAPREĐENJE TRŽIŠNOG NASTUPA DESTINACIJE
U CILJU VOĐENJA EFIKASNIJE TURISTIČKE POLITIKE***

DOKTORSKI RAD

MENTOR:

Prof. dr Jovan Popesku

KANDIDAT:

mr Tatjana Vujić

Beograd, 2008.

SADRŽAJ:

UVOD.....	1
I DEO	
Upravljanje marketing aktivnostima na nivou turističke destinacije.....	6
1. Osnovne determinante turističke destinacije.....	7
1.1. Određivanje pojma turističke destinacije.....	7
1.2. Osnovni elementi turističke destinacije.....	11
1.3. Dinamika razvoja turističke destinacije.....	12
2. Primena marketinga u upravljanju turističkom destinacijom.....	15
2.1. Mesto, uloga i značaj primene marketinga u turizmu.....	15
2.2. Specifičnosti marketinga turističke destinacije.....	24
2.3. Međuzavisnost između marketinga turističke destinacije i preduzeća turističke privrede.....	27
2.4. Proces upravljanja marketing aktivnostima na nivou turističke destinacije	
II DEO	
Načini unapređenja tržišnog nastupa destinacije u funkciji efikasnije turističke politike.....	36
1. Konceptualni okvir upravljanja marketing aktivnostima.....	37
1.1. Sadržaj procesa planiranja marketing aktivnosti turističke destinacije.....	37
1.2. Organizovanje i kontrola na nivou turističke destinacije.....	44
2. Situaciona analiza kao faza procesa planiranja marketing aktivnosti turističke destinacije	
2.1. Analiza eksternog okruženja.....	48
2.2. Analiza tržišta i konkurencije.....	52
2.3. Analiza internih resursa.....	56
2.4. SWOT i PEST analiza.....	58
3. Strategijski način razmišljanja kao preduslov za uspešan tržišni nastup destinacije.....	65
3.1. Definisanje misije, ciljeva i smernica.....	65
3.2. Izbor marketing strategije.....	72
4. Kreiranje instrumenata marketinga turističke destinacije.....	81
4.1. Integrirani turistički proizvod.....	81
4.2. Cena kao instrument marketinga turističke destinacije.....	90
4.3. Promocija kao instrument marketinga destinacije.....	95
4.4. Kanali prodaje kao instrument marketinga destinacije.....	100
5. Organizovanost i strategijska kontrola marketinga turističke destinacije.....	106
5.1. Organizovanje na nivou turističke destinacije.....	106
5.2. Kontrola marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije.....	110
6. Turistički klasteri kao osnova ubrzanog razvoja turizma.....	112
6.1. Značaj formiranja klastera u turizmu.....	112
6.2. Jačanje konkurentnosti destinacije kroz turističke klastere.....	115
6.3. Politika partnerstva javnog i privatnog sektora.....	120

7. Konkurentnost i održivost turističke destinacije.....	125
7.1. Konkurentska sposobnost turističke destinacije.....	125
7.2. Održivost turističke destinacije.....	128
8. Turistička politika destinacije.....	135
8.1. Pojam i koncepti turističke politike.....	135
8.2. Nosioci turističke politike.....	137
8.3. Ciljevi i zadaci turističke politike.....	140
 III DEO	
Unapređenje tržišnog nastupa kao preduslov efikasne turističke politike Republike Srpske.....	145
1. Osnove planiranja marketing aktivnosti Republike Srpske kao turističke destinacije...146	
1.1. Tendencije na turističkom tržištu.....	146
1.2. Položaj Republike Srpske u odnosu na konkurentske turističke destinacije (benčmark analiza).....	156
1.3. PEST analiza.....	167
1.4. SWOT analiza.....	173
1.5. Definisanje misije, ciljeva i smernica u turističkoj politici Republike Srpske.....	180
1.6. Izbor potencijalnih tržišta i prioriternih tržišnih segmenata.....	185
1.7. Zakonske pretpostavke u funkciji kreiranja instrumenata marketinga.....	189
1.8. Klasterski pristup u turističkoj politici Republike Srpske.....	191
1.9. Održivi turizam – razvojna šansa Republike Srpske kao turističke destinacije.....	194
2. Kreiranje turističkog proizvoda Republike Srpske kao bazičnog instrumenata marketing miksa.....	198
2.1. Atraktivne odlike Republike Srpske kao turističke destinacije.....	198
2.2. Osnovni smeštajni kapaciteti turističke privrede Republike Srpske.....	204
2.3. Ostali turistički potencijali Republike Srpske.....	207
2.4. Utvrđivanje prioriternih turističkih proizvoda.....	212
3. Kreiranje ostalih instrumenata marketinga Republike Srpske.....	217
3.1. Kreiranje cena turističkog proizvoda Republike Srpske.....	217
3.2. Promocioni miks u funkciji uspešnog pozicioniranja Republike Srpske.....	220
3.3. Kreiranje miksa kanala distribucije u cilju plasmana integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske.....	223
4. Organizovanje upravljanja razvojem turizma na nivou Republike Srpske.....	226
4.1. Organizaciona struktura turističkih organizacija u Republici Srpskoj i BiH.....	226
4.2. Mogući pristup organizovanju u funkciji efikasnijeg tržišnog nastupa Republike Srpske kao turističke destinacije.....	234
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	238
LITERATURA.....	245
Pregled slika korištenih u radu.....	252
Preglad tabela korištenih u radu.....	253

UVOD

Važnost tržišnog nastupa na turističkom tržištu, kao i važnost primene marketinga u turističkoj politici na nivou turističke destinacije, bili su razlog opredeljenja za obradu ovako definisane teme. Aktuelnost teme dolazi do izražaja, posebno ako se imaju u vidu turbulentne promene na turističkom tržištu, kao i njen teorijski i praktični značaj za planiranje i vođenje turističke politike na svim nivoima.

Predmet ovog rada biće obrada savremene koncepcije marketinga i upravljanja marketingom, kao i unapređenje tržišnog nastupa u turističkoj politici Republike Srpske, kao konkretne destinacije. Upravo nedovoljna teorijska obrada primene koncepcije marketing menadžmenta na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou pomenute destinacije, bila je jedan od razloga za odabir pomenute teze.

Osnovni cilj rada jeste da ukaže na značaj unapređenja tržišnog nastupa kroz primenu koncepcije marketing menadžmenta u turističkoj politici, kao načina za ostvarivanje prednosti nad konkurentima, u odnosu na odabrana tržišta u uslovima dinamičnih promena u okruženju. Sigurno je da se ovaj opšti cilj može diferencirati u više pojedinačnih ciljeva. Pre svega, da se definiše pojam turističke destinacije, odrede njeni osnovni elementi, kao i da se definiše pojam integrisanog turističkog proizvoda, te da se što potpunije sagledaju širina i dubina asortimana. Sledeći pojedinačni cilj sadržan je u nastojanju da se ukaže na najznačajnije aspekte izbora ostalih instrumenata marketinga (cena, kanali prodaje i promocija). U tom kontekstu akcenat se stavlja na kreiranje svih instrumenata, posebno na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Zadatak nam je bio, da na primeru Republike Srpske kao turističke destinacije, definišemo misiju, ciljeve i smernice razvoja turizma, kao i prioritete pravce razvoja turizma kako bi se uz poštovanje sadašnjih i potencijalnih zahteva turista, kako na

domaćem, tako i na inostranom turističkom tržištu, obezbedila konkurentska prednost i uspešno pozicioniranje integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske. Takođe, definisanje turističkih klastera, kao osnove ubrzanog razvoja turizma, te politika privatnog i javnog partnerstva pretpostavka su unapređenja tržišnog nastupa.

U svom istraživanju polazimo od sledećih hipoteza:

- H1. U razvoju turizma na određenoj destinaciji neophodan je strategijski pristup;
- H2. Za uspeh konkretne destinacije na turističkom tržištu neophodno je strategijsko upravljanje marketinškim aktivnostima;
- H3. Nosioi marketinških aktivnosti na nivou turističke destinacije moraju uvažavati tendencije i zahteve koji nastaju i vladaju na turističkom tržištu, kako bi unapredili tržišni nastup, a sve u cilju vođenja efikasnije turističke politike.

Metodologija koja je primenjena u ovom radu podrazumeva sledeće metode:

- Metod prikupljanja informacija iz sekundarnih izvora, odnosno različitih, pretežno stranih, naučno – stručnih časopisa i knjiga;
- Metod uporedne analize u izučavanju politike tržišnog nastupa na turističkoj destinaciji (komparativni metod);
- Metod ispitivanja putem intervjua ključnih osoba iz javnog sektora i privatnog turističkog sektora - kao primarnih izvora informacija, na osnovu kojih će se dobiti uvid u stanje na turističkom tržištu konkretne destinacije (u ovom slučaju Republike Srpske), kao i spremnost nosilaca turističke politike da unaprede tržišni nastup destinacije putem strategijskih marketing aktivnosti;
- Metodi statističke analize u obradi podataka i
- Metod dedukcije prilikom izlaganja i zaključivanja.

Rezultati istraživanja treba da daju teorijski doprinos u oblasti marketinga u turizmu, kao i da podstaknu na konkretne akcije sve one koji mogu doprineti tome da se turistička ponuda Republike Srpske unapredi i da se, koliko je to moguće, razvija u

skladu sa svetskim trendovima. Unapređenjem turističkog proizvoda i ponude, kao i turističke promocije, odnosno unapređenjem tržišnog nastupa, ostvariće se cilj da Republika Srpska postane poželjna turistička destinacija koja će privući i zadovoljiti potrebe što većeg broja, kako stranih turista, tako i domaćeg stanovništva. Takođe, svoj puni doprinos treba da pruži i na planu izgradnje destinacijskog marketinškog sistema pomenute destinacije.

Rad obrađuje tri dela, koji svaki za sebe predstavlja zaokruženu celinu. Konkretno obrađena su sledeća poglavlja:

*I UPRAVLJANJE MARKETING AKTIVNOSTIMA NA NIVOU
TURISTIČKE DESTINACIJE*

*II NAČINI UNAPREĐENJA TRŽIŠNOG NASTUPA DESTINACIJE
U FUNKCIJI EFIKASNIJE TURISTIČKE POLITIKE*

*III UNAPREĐENJE TRŽIŠNOG NASTUPA KAO PREDUSLOV
EFIKASNE TURISTIČKE POLITIKE REPUBLIKE SRPSKE*

Prvi deo polazi od definisanja pojma turističke destinacije, ističući neophodnost fleksibilnog pristupa usled nepoklapanja administrativnih i stvarnih granica destinacije. U toku razvoja destinacija prolazi kroz nekoliko faza, a taj dinamički proces se naziva životni ciklus destinacije. Turistička destinacija kao ključni element turističkog sistema ima i svoje elemente koji su prikazani u ovom delu rada. Pored toga, u prvom delu se razmatra značaj primene marketinga u upravljanju turističkom destinacijom, a ukazano je i na specifičnosti marketinga u turizmu i posebno destinacijskog marketinga. Ističe se međuzavisnost marketinga turističke destinacije i marketinga preduzeća turističke privrede.

U drugom delu rada ukazuje se na načine unapređenja tržišnog nastupa destinacije, a sve sa ciljem kreiranja efikasnije turističke politike, polazeći od strategijskog načina razmišljanja kao preduslova za uspešan tržišni nastup. Dat je prikaz celokupnog procesa upravljanja marketingom turističke destinacije, od analize okruženja,

preko definisanja misije, ciljeva i smernica destinacije, planiranja marketing aktivnosti destinacije, do organizacije i kontrole aktivnosti destinacijskog marketinga.

Kako marketing miks definišemo kao kombinaciju proizvoda, njegove cene, kanala prodaje i promocije, u nastavku je konkretnije obrađen značaj kreiranja ovih instrumenata na nivou turističke destinacije, bez obzira da li je reč o lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou. Znajući da je svaki od ovih instrumenata heterogen i složen, očekivani maksimalni rezultati na bazi zadovoljenja potreba potrošača (turista) su mogući, ali ne posredstvom bilo koje, već samo putem njihove optimalne kombinacije na pomenutom nivou planiranja.

Posebno poglavlje posvećeno je značaju i ulozi klastera u turizmu, kao osnovi njegovog ubrzanog razvoja. Novi turistički klasteri se pojavljuju i pojavljivaće se i dalje, jer turističke zemlje i njihove vlade daju sve veći prioritet turizmu, koji smatraju glavnim elementom koji doprinosi održivom razvoju. Upravo te nove destinacije predstavljaju konkurenciju, gde je neophodna politika privatnog-javnog partnerstva radi konkurentnog pozicioniranja klastera.

Održivi razvoj turizma postao je jedan od glavnih razvojnih pojmova i pristupa kojima teže razvijene turističke zemlje, a koje treba da prihvate i one zemlje kojima turizam predstavlja razvojnu šansu. Primena održivog razvoja posebno je važna za turizam, čiji razvoj uglavnom zavisi od atraktivnosti vezane za prirodno okruženje i kulturno-istorijsko nasleđe. Ukoliko se ovi resursi ugroze, destinacija neće moći da privuče turiste i samim tim, razvoj turizma neće biti uspešan. Posebano poglavlje posvećeno je obradi održivosti turističke destinacije.

Određujući pojam turističke politike, koja u najopštijem smislu predstavlja celokupnost smišljenih akcija u oblasti turizma, odredili smo koncept, definisali ciljeve i nosioce turističke politike.

Sadržaj trećeg dela obuhvata primenu savremene koncepcije marketing menadžmenta u turističkoj politici Republike Srpske kao turističke destinacije, u cilju unapređenja njenog tržišnog nastupa. Radi definisanja misije, ciljeva i smernica budućeg razvoja turizma pomenute destinacije, posebno je važno analizirati promene u okruženju i tržišnom ambijentu. Povoljni uslovi poslovanja praćeni adekvatnom razvojnom ekonomskom politikom, kao i maksimalna orijentacija privrede, države i društva na tržišno poslovanje i ponašanje, polazna su pretpostavka u realizaciji osnovnih dugoročnih ciljeva razvoja turizma u Republici Srpskoj. Očuvana prirodna bogatstva i okolina, kulturno-istorijsko nasleđe, klimatski uslovi i geografski položaj, blizina evropskog tržišta i Jadranske obale, potencijali obnove olimpijskih planina, dobra su osnova za formiranje turističkog proizvoda ove turističke destinacije. Svakako, turistički proizvod (kako parcijalni, tako i integrisani) podrazumeva prilagođavanje i ostalih instrumenata marketinga: cene, kanale prodaje i promociju, radi što boljeg pozicioniranja na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu. Klusterski pristup i filozofija održivog turističkog razvoja čine ovo pozicioniranje još sigurnijim. Upravljanje razvojem turizma pretpostavlja postojanje adekvatne i svrsishodne organizacione strukture turističkih organizacija, što je bio razlog za njenu detaljniju obradu.

U pripremi i pisanju ovog rada najvećim delom je korištena strana, dominantno anglosaksonska literatura. Svakako da veliki broj na kraju navedenih radova premašuje broj onih citiranih. Svi pomenuti radovi pomogli su nam, kako u koncipiranju doktorata, tako i u njegovoj razradi, u pogledu sagledavanja stavova, činjenica i izvlačenju zaključaka.

I DEO

**UPRAVLJANJE MARKETING AKTIVNOSTIMA
NA NIVOU TURISTIČKE DESTINACIJE**

Osnovne determinante turističke destinacije

1.1. Određivanje pojma turističke destinacije

Turizam kao masovna društvena i ekonomska pojava našao je svoj odraz u nekoliko poslednjih decenija. U tom kratkom razdoblju turizam se razvio u jednu od najširih i najznačajnijih društvenih tekovina savremenog čovečanstva. Ujedno, turizam je dobio obeležje veoma složene i važne ekonomske kategorije, sa izuzetno dinamičnim razvojem i brzim i dubokim kvalitativnim i kvantitativnim promenama. Kao jedan od razloga za ovu pojavu (između ostalog) jeste i pojava sve većeg broja turističkih destinacija. Na zemljinoj kugli gotovo da nema naselja u kome nije boravio jedan posetilac koji se može okarakterisati kao turista. Kako turizam pretpostavlja aktivnosti vezane za kretanje i boravak ljudi u mestima koja nisu mesta njihovog stalnog boravka, oni posećuju druge zemlje, regije i naselja.

Naravno da se svaka ljudska naseobina ne može nazvati destinacijom. Stoga se na početku rada ukazuje potreba za određivanjem pojma turističke destinacije. U samom definisanju pojma turističke destinacije postoje različiti pristupi. Sam pojam "destinacija" ima svoj koren u latinskom jeziku (*destinatio*), označavajući određenje, opredeljenje, namenu i krajnji cilj. Savremena objašnjenja ovog pojma u anglosaksonskoj literaturi označavaju destinaciju kao "mesto koje označava kraj putovanja" i uglavnom je prihvaćen u ostalim jezicima (*Hawkins-ov rečnik, The Oxford Dictionary of Modern English*). U ranim 1970- tim termin destinacija postepeno počinje da nalazi primenu i u turizmu, postajući sinonim za reč turističko mesto, regija, zemlja, grupa zemalja i konačno kontinent. Iako je termin našao široku primenu u turizmu, u naučnoj literaturi postoje različiti pristupi njegovom definisanju. Tako *Laws* (1995:1) ističe da neko mesto može postati destinacija isključivo kao rezultat dva seta povezanih aktivnosti: lokalni razvoj objekata namenjenih potrebama turista i postojanje marketinških napora u mestima iz kojih turisti potiču. *Prof. Bakić* (2002:14) pod turističkom destinacijom podrazumeva manje ili više zaokruženu geografsku celinu koja raspolaže atraktivnim, komunikativnim i receptivnim faktorima, tj. svim onim prirodnim, društvenim, antropogenim, kulturno-istorijskim, saobraćajnim i pretpostavkama za smeštaj i ishranu, odmor, rekreaciju i zabavu turista. Iz ovih definicija proizilazi da postojanje turističke destinacije pretpostavlja određene faktore, odnosno da se ne može svaka ljudska naseobina nazvati destinacijom.

Mathieson i Wall (prema *Popesku*, 2008:5-6) definišu turističku destinaciju kao mesto koje ima osobine poznate dovoljnom broju potencijalnih posetilaca, koje će ga opravdati kao entitet nezavisno od atraktivnosti ostalih destinacija, pri čemu se izdvajaju prirodna i stvorena obeležja, infrastruktura, struktura privrede i osobine stanovnika na destinaciji.

Polazeći od onoga što destinacije nude turistima, *Gunn* (prema *Popesku*, 2008:6) definiše turističku destinaciju kao geografsko područje koje poseduje kritičnu masu razvoja koji zadovoljava potrebe turista, ističući prostorno preklapanje destinacije. Polazeći od ove definicije *Gordon i Goodall* (prema *Popesku*, 2008:6) naglašavaju da

svaka turistička destinacija može uključivati mozaik turističkih mesta ili područja od kojih svako sadrži mozaik turističkih preduzeća.

Seaton (1996:350-353) dosta opširno razmatra pojam destinacije navodeći faktore i elemente koji utiču na njeno određivanje:

- Destinacija je jedan, ali i mnogo proizvoda. Ona predstavlja jedan entitet ("Španija", "Boston"), ali sadrži turističke organizacije i operacije na konkretnom geografskom području (hoteli, transport, atrakcije i sl.).
- I pored toga što destinacija predstavlja centralni turistički proizvod, ne mora egzistirati centralna agencija ili organizacija (nacionalna ili regionalna turistička organizacija) odgovorna za njene marketing aktivnosti. U slučaju da ona ipak postoji, njeni resursi i moć mogu biti ograničeni i pod uticajem drugih organizacija.
- Destinacija predstavlja fizički entitet, odnosno geografsku lokaciju sa fizičkim objektima, ali takođe i neopipljivi socio-kulturni entitet, koji sadrži skup tradicije, običaja, istorije, načina života.
- Destinacija ne podrazumeva samo ono što postoji u stvarnosti. Ona je i ono što se misli da jeste, mentalni koncept u glavama turista.
- Na destinaciju mogu uticati tekući događaji u okviru njenih granica, ali i događaji na drugim prostorima.
- Destinacija može biti pod uticajem aktuelnih događaja i događaja iz prošlosti.
- Na destinaciju mogu uticati stvarni ili mitski i fiktivni događaji.
- Destinacija ne mora biti jedno mesto, već entitet koji u sebi sadrži nekoliko destinacija i lokacija.
- Destinacije se međusobno razlikuju po veličini, fizičkim atrakcijama, infrastrukturi, pogodnostima za turiste, stepenu važnosti koju turizam ima za ekonomiju.

Definisanje pojma turističke destinacije mora polaziti od preferencija potrošača, odnosno turista. Upravo ovaj fokus na potrošače mora sadržavati dinamičnost i

fleksibilnost. Radi se o tome da se menadžeri na turističkim destinacijama susreću sa dva karakteristična problema. Prvi se odnosi na činjenicu da nosioci marketing i menadžment aktivnosti na destinaciji, posebno kada je u pitanju javni sektor, destinaciju doživljavaju u okviru administrativnih granica. Na drugoj strani turisti destinaciju doživljavaju u drugim okvirima. Usled različite percepcije destinacije moguće je da želje i potrebe turista ne budu zadovoljene na pravi način. Stoga je neophodno da termin turistička destinacija bude fleksibilan, u smislu da se ne vezuje strogo za administrativne granice. Drugi problem se odnosi na činjenicu da destinacija može postati statična, odnosno da ne uvažava na pravi način promene kako na strani tražnje, tako i na strani ponude. Zbog toga je neophodan dinamički pristup definisanju pojma turističke destinacije.

Evropska komisija za putovanja definisala je turističku destinaciju "kao područje koje se može posebno definisati i promovisati turistima u cilju dolaska i u okviru kojeg se turistički proizvod koordinira od strane jednog ili više identifikovanih organa ili organizacija".(www.etc-corporate.org)

I pored toga što prikazane definicije pojma turističke destinacije ukazuju na različite pristupe i načine, mogu se izdvojiti osnovne determinante sadržaja ovog pojma (Popesku, 2008:7):

- Turističke destinacije nude veliki broj proizvoda, usluga i iskustava pod svojim imenom (brend destinacije),
- Turistička destinacija predstavlja najznačajniju jedinicu na kojoj se zasnivaju sve mnogobrojne kompleksne dimenzije turizma,
- Turistička destinacija predstavlja polaznu osnovu za analizu stanja u turizmu,
- Turističke destinacije postoje u okviru širih destinacija (kontinenata, regija, država, naselja, atrakcija i sl.),
- Turističke destinacije predstavljaju žižu turističkog razvoja i turističke ponude, kao i implementacije politike turizma,
- Niz proizvoda i usluga na turističkoj destinaciji čini turistički lanac vrednosti,

- Usluge koje na turističkoj destinaciji pruža javni i privatni sektor u značajnoj meri su međuzavisni,
- Turističke destinacije pored opipljivih imaju i neopipljive komponente (imidž, identitet),
- Percepcije o turističkoj destinaciji mogu zamagliti realnu sliku o njoj (jeftina nasuprot skupoj, bezbedna nasuprot opasnoj).

Turistička destinacija je kompleksna i heterogena kategorija kojom treba upravljati na pravi način. Ovo podrazumeva da nosioci turističkih aktivnosti moraju posedovati tradicionalna znanja iz oblasti ekonomskog, poslovnog i environmentalnog upravljanja. Tako i prilikom definisanja pojma destinacije polazna osnova treba biti posetilac / turista, koji svojim željama i potrebama određuje okvire njenog definisanja. Osnovni uslovi da neko mesto nazovemo turističkom destinacijom jeste postojanje odgovarajućih objekata za potrebe turista, kao i postojanje marketing aktivnosti usmerenih na privlačenje turista ka konkretnoj destinaciji.

1.2. Osnovni elementi turističke destinacije

Polazeći od marketing pristupa u poslovanju na turističkoj destinaciji, gde polazna osnova treba da bude zadovoljenje potreba i zahteva turista, kao osnovne elemente destinacije, možemo izdvojiti (*Popesku*, 2008:12):

- *Osnovne atraktivnosti* – privlače posetioce na konkretnu destinaciju, razlikuju jednu destinaciju od druge;
- *Izgrađeno okruženje koje obezbeđuje prostorni identitet* – prostorni izgled destinacije sa izgrađenom saobraćajnom i komunalnom infrastrukturom;
- *Potpomažuće usluge* – usluge smeštaja, ishrane, prevoza, komunikacija, zabave i sl.
- *Sociokulturna dimenzija* – kultura, odnos lokalnog stanovništva i posetilaca.

Proučavajući primenu marketing koncepcije u turizmu, prof. *Bakić* (2002:165) je ukazao na sledeće elemente turističke destinacije:

- *Atraktivnost*, kao elemenat koji privlači turiste na konkretnu destinaciju, mogao bi da se prikaže kao miks više elemenata: prirodne (klima, reljef, flora, fauna i sl.) i društvene atraktivnosti (kulturno-istorijsko nasleđe, antropogeni faktori – gastronomija, folklor, melos, stil i način života isl.). Atraktivni faktori na destinaciji predstavljaju opredeljujuću snagu koja utiče na konkretan izbor destinacije od strane turista i na njihova kasnija ponašanja. Oni mogu biti pokretačka snaga, u smislu da su vodeći razlog i motiv dolaska turista na datu destinaciju.
- *Pristupačnost*, predstavlja geografsku distancu (udaljenost merena brojem pređenih kilometara ili dužinom putovanja) i ekonomsku distancu (troškovi potrebni za dolazak do destinacije). Ovaj elemenat objašnjava brzinu i napor koji treba uložiti da bi se stiglo do konkretne destinacije. Misli se na mogućnost dolaska do destinacije, ali i na mogućnost kretanja unutar same destinacije, što podrazumeva saobraćajnu infrastrukturu između emitivnog tržišta i destinacije, kao i u samoj destinaciji.
- *Uslovi za boravak*, predstavljaju treći (ali jednako važan) elemenat turističke destinacije, a čine ga svi objekti za smeštaj i ishranu turista, prodavnice svih vrsta, uslužne delatnosti, zabave, razonode, rekreacije i sl.

Upravo od kombinacije svih sadržaja na destinaciji i položaja u odnosu na sadržaje na konkurentskim destinacijama, uveliko zavisi njen plasman na turističkom tržištu.

1.3. Dinamika razvoja turističke destinacije

Tokom vremena turistička destinacija prolazi kroz različite faze razvoja. Ovo podrazumeva i različite stope rasta merene porastom broja dolazaka ili noćenja turista,

brojem soba u smeštajnim kapacitetima i sl. Polazeći od toga, govorimo o dinamici razvoja turističkih destinacija.

U literaturi se može naći više modela dinamike razvoja turističke destinacije. Često je pominjan *Butler*-ov model životnog ciklusa destinacije, izgrađen na osnovama poznatog koncepta životnog ciklusa proizvoda (kriva S oblika), po kome razvoj destinacije teče kroz nekoliko faza: faza ispitivanja, uključivanja, razvoja, konsolidacije, stagnacije i pada ili podmlađivanja. Ovaj model naišao je na kritike *Haywood*-a koji ukazuje na više mogućih oblika krivih životnog ciklusa destinacija (prema *Zečević*, 2002:22-21). *Pearce* (1989:16-23) navodi nekoliko modela (*Butler*-ov, *Miossec*-ov, *Gorsmen*-ov) analizirajući njihove pozitivne i negativne osobine.

Analizirajući *Plog*-ov model životnog ciklusa destinacije, *Mill* (1990:178-179) prikazuje razvoj destinacije kroz proces privlačenja različitih tržišnih segmenata. Na početku nova destinacija privlači putnike koji su sigurni u sebe, traže slabo posećene destinacije na kojima mogu steći nova iskustva. Reč je o tzv. alocentricima. Tokom vremena, destinacija postaje poznatija, posećuju je novi turisti koji zahtevaju više usluga – segment posetilaca blizu alocentrika. Vremenom alocentrici odlaze u posete novim destinacijama, a pojavljuju se srednje-centrici, koji traže poznate stvari i usluge na koje su navikli. Ovako prikazano stanje odgovara fazama uvođenja, uspostavljanja i razvoja turističke destinacije. U sledećim fazama destinaciju posećuju kategorije potrošača relativno niskog socio-ekonomskog statusa, koji ne putuju mnogo i zahtevaju uglavnom poznate stvari. U pitanju je segment psihocentrika. Dolazi do opadanja tržišta, destinacija zapada u fazu zrelosti i ukoliko se ne preduzmu značajnije akcije, destinacija prelazi u fazu opadanja.

Laws (1991:134) navodi četiri faze razvoja turističkih destinacija:

- *Pred-turistička faza razvoja destinacije*. Dolasci turista se svode na privatne posete rezidentima i poslovna putovanja. U ovoj fazi lokalno stanovništvo je još uvek izolovano od uticaja turizma, posetioci se prilagođavaju lokalnim

standardima po pitanju smeštaja i ishrane. Turisti su predmet interesovanja rezidenata, a ukoliko destinacija poseduje neki elemenat interesantan za turiste, dolazi do postepene izgradnje ili dogradnje manjih smeštajnih kapaciteta, organizovanja vodičke službe i sl. Na taj način se postepeno prelazi u narednu fazu razvoja destinacije.

- *Putnička faza razvoja destinacije.* Dolazi do porasta broja nezavisnih posetilaca, destinacija postaje pristupačnija, povećava se konkurencija preduzetnika i lokalnog stanovništva u pogledu zadovoljavanja potreba turista.
- *Faza masovnog turizma.* Povećavaju se dolasci regularnih grupa turista, kao i usluge i sadržaji na destinaciji. Destinacija se otvara za investiciona ulaganja, zapošljavanje sezonske radne snage, kulturne uticaje iz spoljnog sveta. Masovni razvoj turizma na destinaciji može dovesti do sukoba interesa turista, turističkih preduzeća i lokalne zajednice, prouzrokujući negativne efekte, što vodi ka narednoj fazi.
- *Faza turističkog menadžmenta.* U ovoj fazi turizam je postao glavna privredna delatnost. Javlja se potreba za planiranjem poslovnih aktivnosti, kontrolom kvaliteta, zaštitom životne sredine, razvojem kadrova. Ukazuje se potreba za usmeravanjem turističkih aktivnosti kako bi se stvorili pozitivni efekti na lokalnu zajednicu.

Prikazani modeli mogu se koristiti u cilju određivanja faze razvoja u kojoj se destinacija nalazi, kako bi se upravljačke aktivnosti prilagodile događanjima u konkretnoj fazi.

2

Primena marketinga u upravljanju turističkom destinacijom

2.1. Mesto, uloga i značaj primene marketinga u turizmu

Marketing je do danas našao široku primenu, kako u privrednim, tako i u neprivrednim delatnostima. Svoju prvu primenu marketing je našao kod preduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama, da bi se nakon Drugog svetskog rata proširio i na preduzeća razvijenih zemalja Zapada i Jugoistočne Azije. U uslužnim delatnostima, marketing se javlja nešto kasnije. Kada je turizam u pitanju, primena marketinga počela je krajem šezdesetih godina prošlog veka, da bi se tokom osamdesetih godina ovaj proces znatno ubrzao.

Da bi se bolje sagledala primena marketing filozofije u turizmu, neophodno je proučiti promene na svetskoj ekonomskoj pozornici, vezane za uslužni sektor. Osnovne karakteristike turističkog tržišta uslovljavaju da proučavanje primene marketinga u

uslužnim delatnostima čini preduslov za bolje razumevanje, definisanje i utvrđivanje osobnosti marketinga u turizmu.

Uporedo sa razvojem privrede menja se i struktura delatnosti, odnosno učešće pojedinih sektora u društvenom proizvodu, nacionalnom dohotku i zapošljavanju radne snage. Poslednjih četrdesetak godina, glavna strukturalna promena u svetskoj ekonomiji ogleda se kroz rastuću količinu usluga, odnosno značajno učešće tercijarnog sektora privređivanja (delatnosti trgovine, turizma, osiguranja, transporta, bankarstva, finansija obrazovanja, inženjeringa i sl.).

U strukturi bruto nacionalnog dohotka svetske ekonomije, uslužni sektor participira sa preko 60% (*Ljubojević, 1998:13*). Gotovo da ne postoji država čija privreda ne poseduje značajan udeo sektora usluga. Na ovaj način i za ekonomije srednje razvijenih i manje razvijenih zemalja, usluge predstavljaju značajnu mogućnost i šansu za ozbiljnije uključivanje u međunarodnu podelu rada.

Savremena naučna literatura nudi mnogo definicija uslužnih aktivnosti i usluga, ali za potrebe ovog rada, može se izdvojiti definicija koju daje *Hill* (prema *Ljubojević, 2002:6*), koja ih prikazuje kao odnose između proizvođača usluga i korisnika usluga, dok se usluga definiše kao promena u stanju ličnosti ili stvari. Ovo se objašnjava činjenicom da će učenje dovesti do promene stanja učenika (više znanja i razumevanja), što je rezultat aktivnosti nastavnika, aktivnosti lekara menjaju stanje pacijenta, trgovinske usluge menjaju stanje vlasništva. Nešto širu definiciju usluga u marketing teoriji nudi *Kotler* koji definiše usluge kao "svaku aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj i koja je u osnovi neopipljiva i ne rezultira vlasništvom nečega. Njihova proizvodnja može i ne mora biti povezana sa fizičkim proizvodom" (prema *Popesku, 2002:27*).

Turbulentne promene i pojave na globalnom tržištu usluga, koje se odvijaju, kako na strani tražnje, tako i na strani ponude, zahtevaju od uslužnih ekonomija uvažavanje i primenu marketinga u poslovnoj filozofiji.¹

Marketing predstavlja poslovnu funkciju, fokusiranu na zadovoljenje potreba i želja potrošača kroz odnose razmene. Za potrebe ovog rada kao najprihvatljivija, može se izdvojiti *Kotler*-ova definicija: "Marketing je društveni i upravljački proces putem kojeg pojedinci i grupe pribavljaju ono što im je potrebno i što žele kreiranjem i razmenom proizvoda i vrednosti sa drugima." (*Kotler, Bowen, Makens*, 2003:13).

Marketing se može posmatrati kao ekonomski proces, poslovna funkcija, poslovna koncepcija i kao naučna disciplina.

Kao *ekonomski proces*, marketing povezuje proizvodnju i potrošnju u cilju efikasnije razmene, sa namerom da se proizvodi i usluge usmere prema potrošačima. Posmatrano na ovaj način, može se reći da je marketing svrsishodna proizvodnja, te da doprinosi minimiziranju neusklađenosti između tražnje i ponude.

Dimenzija marketinga kao *poslovne funkcije* obuhvata sve poslovne aktivnosti vezane za podmirenje ljudskih potreba. U ovom kontekstu, marketing omogućava da se identifikuju potrebe potrošača, privrede i društva za proizvodima i uslugama, s jedne, te da se nakon efikasno obavljenog procesa proizvodnje, dostave kupcima u formi, na vreme, na mesto i po ceni koja im najviše odgovara, sa druge strane. Na taj način dolazi do prilagođavanja čitave poslovne aktivnosti preduzeća potrebama potrošača, tj. kupaca.

Poslovna koncepcija marketinga podrazumeva stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu i "znači usmerenost ka zadovoljavanju identifikacionih potreba građana kao potrošača, privrede i društva u određenim proizvodima i uslugama za

¹ U savremenim uslovima poslovanja posebna pažnja mora biti usmerena ka procesu razmene, koja postaje okosnica marketing pristupa odnosima na tržištu. Polazeći od toga, u najopštijem smislu, marketing se definiše kao "ljudska aktivnost koja je usmerena ka zadovoljavanju potreba i želja kroz proces razmene." (*Popesku*, 2002: 23)

ostvarenje dobiti" (*Milisavljević, 2003:7*). Konceptcija se zasniva na saznanju da u privredi u kojoj tržište ima odlučujuću ulogu, poslovanje i opstanak preduzeća zavise od njega.

Marketing kao *naučna disciplina* bavi se proučavanjem stanovišta, konceptija, principa i metoda marketinga, odnosno izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efikasnost i efektivnost razmene, kao i povezivanje proizvodnje i potrošnje.

U literaturi o marketingu usluga naučno je izloženo nekoliko opštih karakteristika usluga po kome se one razlikuju u odnosu na materijalizovane proizvode (*Bakić, 2007:19*):

- neopipljivost (proizvod je nematerijalizovan i najčešće se ne može pokazati),
- heterogenost (veliki broj učesnika u pružanju usluga na strani ponude),
- varijabilnost (usluge fluktuiraju tokom vremena-sezonalnost),
- simultanost procesa proizvodnje i potrošnje (proces proizvodnje se odvija istovremeno sa procesom korišćenja usluge),
- odsustvo vlasništva (usluge se stvaraju, kreiraju i pružaju, ali se ne može biti njihov vlasnik),
- nemogućnost transportovanja i
- nemogućnost skladištenja (podrazumeva nemogućnost odlaganja potrošnje usluga).

Na osnovu pomenutih osobina usluga proizilazi da marketing konceptija u sektoru usluga zahteva svoje specifičnosti. Upravo pomenute osobine usluga uslovile su kasniju primenu marketinga u uslužnim delatnostima. Kao najvažniji razlozi za ovu pojavu izdvajaju se (*Popesku, 2002:27*):

- Neopipljivost, kao osobina usluga uzrokuje značajne marketing probleme u marketingu usluga u odnosu na marketing industrijskih proizvoda

(nemogućnost skladištenja usluga, nemogućnost izlaganja ili predstavljanja, nemogućnost zaštite patentima, oteženo određivanje cena usluga);

- Mnoge uslužne organizacije nisu bile voljne da primenjuju marketing strategiju;
- Upravljačke strukture nisu uvidele značaj primene marketinga u poslovanju;
- Neodgovarajuća veličina velikog broja uslužnih organizacija učinila je primenu marketinga skupom;
- Osigurana dugoročna stabilna tražnja nije stimulisala primenu marketinga.

I pored pomenutih faktora koji su uslovili kasniju primenu marketinga u uslužnim delatnostima, njegova uloga u pronalaženju ravnoteže između zadovoljenja potreba odabranih tržišnih segmenata i očuvanja i poboljšanja blagostanja potrošača i društva u celini, podstiče intenzivniju primenu koncepcije marketinga u uslužnim delatnostima.

Pomenute karakteristike usluga su uticale na podelu marketinga usluga na tri osnovne grupe (slika 1):

- Tradicionalni marketing,
- Interni marketing,
- Interaktivni marketing.

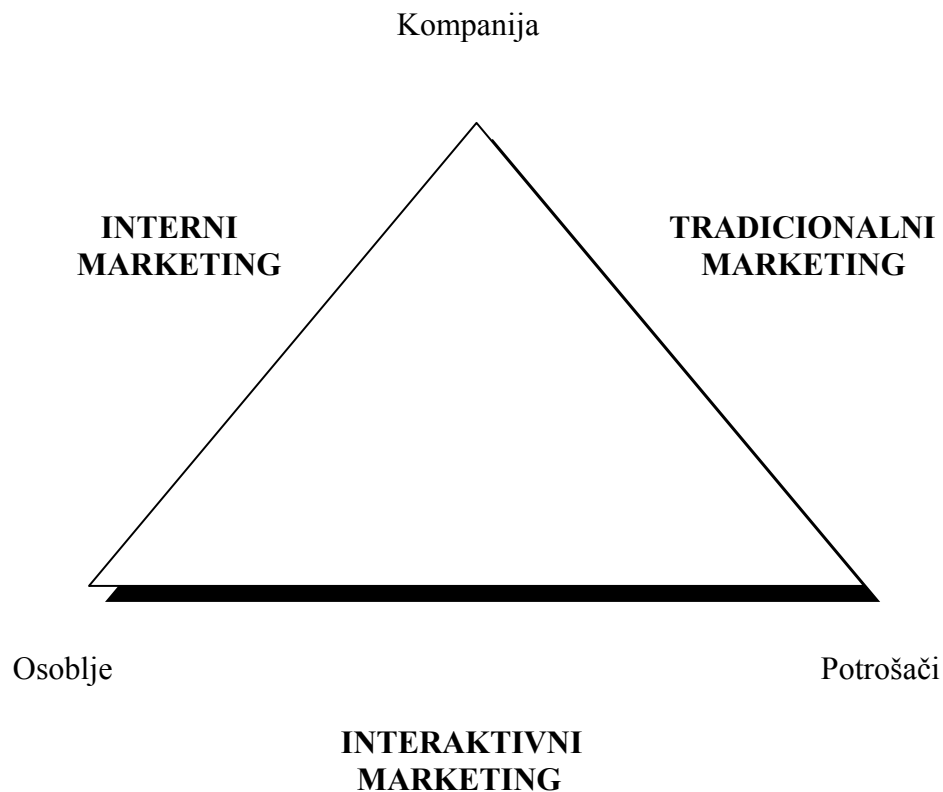
Tradicionalni marketing (Kotler ga još naziva Eksterni marketing) pretpostavlja odnos između preduzeća i tržišta, odnosno potrošača i karakterističan je za sva masovna tržišta.

Interni marketing podrazumeva stvaranje takvog internog okruženja u preduzeću koje će poboljšati kvalitet odnosa osoblja prema potrošačima, kao i njihovu usmerenost ka ostvarenju ciljeva poslovanja.

Ineraktivni marketing ili marketing odnosa (relationship marketing), predstavlja odnos između kupca i prodavca, što znači da pruženi kvalitet usluga zavisi od kvaliteta odnosa i kontakata kupca i prodavca kroz uslužni susret.

Osnovu marketinga kao poslovne koncepcije čini poznavanje, analiziranje, prilagođavanje i zadovoljavanje potreba postojećih i potencijalnih potrošača.

Slika 1: Uslužni trougao



Izvor: Kotler, Bowen, Makens, 2003:47

Koncepcija marketinga pretpostavlja da se ključ u postizanju organizacionih ciljeva sastoji od većih poslovnih učinaka u odnosu na konkurente u integrisanim marketinškim aktivnostima koje su usmerene prema određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnih tržišta (Kotler, 2001:19).

I pored toga što se nastanak i razvoj turizma može pratiti od početka ljudske civilizacije, njegova teorijska razrada i praktična primena marketing koncepcije počela je kasnije u odnosu na ostale grane i delatnosti privrede. Turizam je postao društvena pojava koja karakteriše našu epohu, a poslednjih pedesetak godina obeležava ga dinamičnost i masovnost. Naime, na osnovu pokazatelja Svetske turističke organizacije (WTO), međunarodna turistička kretanja u 2007. godini uključuju 903 miliona turista, što je porast za 6,6 % u odnosu na prethodnu godinu. U istom periodu ostvarena potrošnja u međunarodnom turizmu iznosi 856 milijardi USD, što je za 5,6 % više u odnosu na 2006. godinu (www.unwto.org/index.php).

Sa marketinškog aspekta, turizam počinje ozbiljnije da se tretira tek krajem šezdesetih godina XX veka i to kao ekonomski proces, poslovna koncepcija, poslovna funkcija, a naročito kao naučna disciplina. Ovo je period teorijskih razrada i unapređenja Marketinga u turizmu kao naučne discipline.

Prepreke bržem razvoju Marketinga u turizmu kao naučne discipline proističu delom iz uticaja faktora koji su karakteristični za sve uslužne delatnosti, a delom i specifičnostima koje su vezane za oblast turizma (*Popesku*, 2002:32):

- Turističko tržište je relativno mlado tržište, koje je u usponu tek od druge polovine XX veka,
- Postojanje većeg broja malih preduzeća na strani turističke ponude, koja zbog male ekonomske snage nisu bila u mogućnosti da primenjuju marketing koncepciju,
- Karakteristike turističkog tržišta i specifičnost predmeta razmene, uslovili su poseban napor u korišćenju marketing pristupa u rešavanju navedenih problema,
- Značajna višegodišnja dominacija tradicionalnog pristupa poslovanju u turizmu predstavljala je prepreku primeni marketing koncepcije.

Od pojave pionirskih radova u drugoj polovini prošlog veka pa do danas, uočava se značajna promena sa stanovišta pažnje na pojedine elemente i kategorije marketinga u turizmu, kao i na sam pristup i definisanje marketinga u turizmu.² Prvi naučni radovi veliku pažnju su poklanjali definisanju turističkog proizvoda, koordinaciji različitih aktivnosti na nivou preduzeća turističke privrede, a u manjoj meri koordinaciji na makro nivou. U savremenim naučnim radovima značajna pažnja posvećuje se marketing menadžmentu u turizmu, tj. planiranju, organizovanju i kontroli marketing aktivnosti preduzeća u turizmu, kao i turističkih destinacija.³

Ističući važnost i značaj primene marketinga u turizmu, kao i poseban uticaj turizma na prirodno i društveno okruženje, a pre svega na konačan cilj marketinga da generiše dugoročan profit kroz zadovoljenje želja i potreba potrošača i društva u celini, filozofija društvenog marketinga počinje da dominira. Od posebne je važnosti uloga marketinga u okviru koncepta održivog turizma, o čemu će biti više reči u nastavku rada. Primena marketinga u turizmu mora respektovati njegov društveni značaj i uticaj, kao i ulogu u delu prostorne komponente i zaštite životne sredine. Na osnovu toga, marketing u turizmu se definiše kao *"koordinirana aktivnost nosilaca poslovne i turističke politike u cilju optimalnog zadovoljenja potreba odabranih/ciljnih tržišnih segmenata uz ostvarivanje maksimalnih ekonomskih učinaka i respektovanje uticaja na društveno i prirodno okruženje i postizanje odgovarajućeg kvaliteta života."* (Popesku, 2002:35). Iz definicije proizilazi da marketing u turizmu mora biti orijentisan na okruženje i biti društveno odgovoran.

Na temelju ovih naučnih istraživanja, sadržina marketinga u turizmu bi obuhvatala "situacionu analizu, tj. analizu eksternog i internog okruženja, definisanje

² Prvu definiciju marketinga u turizmu dao je Krippendorff: "Marketing u turizmu je sistematsko koordinirano prilagođavanje poslovne politike preduzeća turističke privrede, kao i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili internacionalnom nivou u cilju postizanja optimalnog zadovoljenja potreba određenih grupa potrošača i ostvarivanja na toj osnovi, odgovarajuće dobiti." (Popesku, 2002:34).

³ U savremenoj domaćoj literaturi o marketingu u turizmu treba napomenuti naučne radove, članke, studije i referate prof. dr M. Milisavljevića, prof. dr S. Unkovića, prof. dr K. Čačića, prof. dr O. Bakića, prof. dr J. Popeskua, koji su detaljno analizirali marketing koncepciju u turizmu i potvrdili mogućnost njene primene u ovoj grani privrede.

misije, ciljeva i smernica, utvrđivanje globalnih i pojedinačnih strategija (i taktika) za marketing miks, dizajniranje organizovanosti i kontrolu i reviziju svih aktivnosti, i na mikro i na makro nivou" (*Bakić, 2007:14*).

Polazeći od karakteristika turizma kao privredne grane, osobina turističkog tržišta i zainteresovanosti društva za njegov razvoj, marketing aktivnosti se mogu posmatrati kroz dva povezana oblika aktivnosti:

- marketing kao osnova za kreiranje i vođenje poslovne politike preduzeća turističke privrede i
- marketing kao osnova za kreiranje i vođenje poslovne politike na svim nivoima (mikro i makro nivo).

Primenjujući oba slučaja marketinga u turizmu, isti se može definisati kao "sistematsko i koordinirano prilagođavanje poslovne politike turističkih preduzeća i turističke politike države na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, da bi se postiglo optimalno zadovoljavanje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit" (*Kripendorf, prema Bakić, 2007:23*).

Za prihvatanje marketing koncepcije u turizmu mogu se izdvojiti sledeći razlozi (prilagođeno prema *Popesku, 2002:33*):

- Promenjen odnos između ponude i tražnje na turističkom tržištu uslovio je potrebu za napuštanjem tradicionalne prodajne orijentacije nosilaca turističke ponude i za prihvatanjem marketing koncepcije;
- Turističko tržište kao relativno mlado tržište obezbeđuje dosta prostora za uvođenje inovacija;
- Postojanje značajnog stepena konkurencije na turističkom tržištu;
- Visoko učešće fiksnih troškova u preduzećima iz oblasti turizma postavlja u prvi plan uposlenost kapaciteta;

- Elastičnost tražnje, neelastičnost ponude, a pre svega uslužni karakter turizma nameću značaj obezbeđenja dugoročne stabilne tražnje;
- Heterogenost turističke tražnje i socio-psihološki faktori utiču na ponašanje potrošača u turizmu.

Uvažavajući osobine turističke ponude i turističke tražnje, proizilazi da je primena marketinga u turizmu sasvim logična i opravdana. Njegova primena treba da smanji i zatvori gep (jaz) između potrebe privrednih subjekata na strani turističke ponude da maksimiraju svoju ciljnu funkciju (ostvarivanje što većeg profita) s jedne, i zahteva turističke tražnje da iznađu odgovarajuće prednosti i ostvare očekivane koristi kroz zadovoljavanje svojih želja i potreba, sa druge strane.

2.2. Specifičnosti marketinga turističke destinacije

Pre analize marketinga turističke destinacije, smatramo da je neophodno nešto reći o specifičnostima marketinga u turizmu uopšte. Karakter turizma kao složenog sistema, pomenute osobine turističkog tržišta i njegovih konstituišućih elemenata, kao i turbulentne promene u okruženju, uticale su na specifičnost marketinga u turizmu. Reč je o sledećem:

- *Kupovina turističkih usluga vremenski značajno prethodi samom korišćenju.*
U turizmu su veoma česti slučajevi da turisti donose odluke o kupovini i vrše samu kupovinu usluga dosta pre nego što ih koriste. Ova činjenica postavlja izvesne probleme za preduzeća turističke privrede, sa stanovišta njihovih marketinških aktivnosti. Naime, obećanja o kvalitetu turističkog proizvoda koja su data putem promocije, moraju biti poštovana, odnosno nosioci turističke ponude moraju potrošačima obezbediti proizvode obećanih karakteristika i kvaliteta. Kako se radi o uslugama (čiji je kvalitet promenljiv), zbog protoka vremena između kupovine i konzumiranja proizvoda može doći do odstupanja od očekivanja potrošača, odnosno od datih obećanja. Pored toga prisutan je i problem na području politike cena (pogotovo ako se radi o

alotmanskim cenama hotelskih kapaciteta koja se prodaju preko organizatora putovanja).

- *Kupovina turističkih usluga predstavlja rizik za potrošače.* Ova situacija postoji posebno u slučajevima prve kupovine turističke usluge, kada kupac ne raspolaže opipljivim dokazima o stvarnim karakteristikama i kvalitetu usluge, za koju mora izdvojiti novčana sredstva.
- *Turisti kupuju turističku uslugu očekujući odgovarajuće turističko iskustvo.* Kupujući turistički proizvod (uslugu), turisti ne kupuju samo usluge smještaja, ishrane, prevoza i slično, nego kupuju određenu kombinaciju onih paralelnih proizvoda za koju očekuju da će im doneti željeno iskustvo (prirodne, kulturno-istorijske sadržaje, zabave i sl.). Svakako da ovo zahteva usklađene marketinške aktivnosti nosilaca turističke ponude.
- *Slaba lojalnost turista prema marki turističkog proizvoda.* Potrebe turista da posećuju uvek nove destinacije i da kupuju različite turističke proizvode, kao i programi konkurencije, uslovljavaju njihovu slabu lojalnost. Upravo zbog toga nosioci turističke ponude moraju nastojati da ispune očekivanja potrošača, odnosno da njihovu lojalnost baziraju na zadovoljstvu i ubeđenosti da su date koristi jedinstvene.
- *Specifičnosti marketinga vezane su i za osobine turističke tražnje i turističke ponude:*
 - *turistička tražnja je heterogena,*
 - *turistička tražnja je usmerena ka turističkoj ponudi,*
 - *turistička tražnja je elastična,*
 - *turistička tražnja ima sezonski karakter,*
 - *turistička ponuda je heterogena,*
 - *turistička ponuda je neelastična.*

Prikazane karakteristike marketinga u turizmu odnose se pre svega na turistički proizvod uopšte, ali treba imati u vidu da marketing u turizmu dodatno usložnjava specifičnost turističke destinacije.

Specifičnosti turističke destinacije proizilaze iz njenih sledećih karakteristika (Zečević, 2002:52):

- *Turistička destinacija najčešće ima multifunkcionalni karakter.* Turističko mesto može biti privredni, kulturni, obrazovni, politički centar, na kome određeni broj domaćeg stanovništva ima sopstvene zahteve i potrebe. Ova činjenica je naročito značajna u politici planiranja destinacijskog proizvoda, da bi se izbegli eventualni konflikti između ovih funkcija.
- *Korišćenje destinacijskog proizvoda razlikuje se od korišćenja ostalih proizvoda i usluga.* Konzumirajući destinacijski proizvod, turisti ne traže pojedinačne usluge, već kompletno turističko iskustvo, do kojeg dolaze uživanjem različitih elemenata atraktivnih, receptivnih i komunikativnih faktora na datoj destinaciji, a koje su u većoj ili manjoj meri sami kombinovali.
- *Prostorni obuhvat destinacije, onako kako ga vide turisti, razlikuje se od onog kako ga vide lokalne vlasti.* Konzumiranje turističkog proizvoda turisti uglavnom koriste na širem području, koje često nije pod ingerencijom vlasti odnosno destinacije. Naime, turisti mogu imati prenočište na jednom mestu, a koristiti usluge na drugom području (plaže, poseta kulturno-istorijskim znamenitostima, objekti za zabavu i sl.). Pomenuta pojava zahteva koordinaciju aktivnosti na nivou različitih destinacija.
- *Javni sektor destinacije ima malu ili gotovo nikakvu kontrolu nad različitim elementima turističke ponude na destinaciji.* Vlasti destinacije ne mogu vršiti kontrolu nad proizvodima privatnog sektora na destinaciji (kao parcijalnog proizvoda destinacije), kao i nad ostalim faktorima bitnim za zadovoljenje zahteva turista (vremenske prilike). Kontrola se može vršiti nad javnim dobrima (plaže, parkovi, šetališta i sl.), infrastrukturom i preduzećima u državnoj svojini. Upravo odsustvo kontrole nad pomenutim parcijalnim turističkim proizvodima, usložnjava marketinške napore nosiocima turističke politike na destinaciji.

- *Postoji mogućnost odstupanja ciljeva javnog i privatnog sektora na destinaciji.* Želja preduzeća iz oblasti turizma za većom zaradom (izraženom kroz veći broj turista na destinaciji), može ugroziti prirodno ili socio-kulturno okruženje, što je jedan od ciljeva koji ističu vlasti na destinaciji.
- *Menadžment destinacije u marketinškoj politici raspolaže suženim setom instrumenata marketing miksa.* Od četiri instrumenta marketing miksa (proizvod, cena, promocija i kanali prodaje), turističkoj destinaciji na raspolaganju stoje proizvod i promocija.

Uočavajući navedene karakteristike marketinga turističke destinacije, može se tvrditi da "upravljanje turizmom na nivou mesta, regije ili šire geografske celine podrazumeva fokus na veći broj faktora, određenu sistematičnost u redosledu poteza, a sve sa ciljem utvrđivanja odgovarajuće marketing strategije i politike koja će da doprinese ostvarivanju postavljenih marketing ciljeva svake konkretne turističke destinacije" (*Bakić, 2002:14*). Poslednjih godina, značaj dobija upravljački aspekt, odnosno marketing menadžment, koji pruža odgovor kako i na koji način planirati, organizovati, koordinirati i kontrolisati sve marketing aktivnosti u turizmu, koje se odvijaju na makro i mikro nivou.

Pitanje koje se postavlja pred nosioce turističke politike na destinaciji jeste kako omogućiti plasman proizvoda i usluga shodno zahtevima i potrebama kupaca, tj. turista, odnosno kako i na koji način marketing može doprineti da se olakša proces razmene proizvoda i usluga na turističkom tržištu. Upravo zbog specifičnosti turizma, primena marketinga u poslovnoj politici je važna i neophodna.

Osnovna svrha primene marketinga na nivou turističke destinacije jeste obezbeđenje uspešnog poslovanja na turističkom tržištu, uz odgovarajuće prilagođavanje društvenom i prirodnom okruženju.

2.3. Međuzavisnost između marketinga turističke destinacije i preduzeća turističke privrede

Primena marketinga u turizmu uslovljena je postojanjem više nosilaca marketing aktivnosti. Kao glavni nosioci marketing aktivnosti u turizmu, izdvajaju se:

- Preduzeća turističke privrede (mikro nivo),
- Organizacije koje koordiniraju razvoj turizma (makro nivo).⁴

Pomenuta podela uslovila je postojanje dva osnovna oblika marketing aktivnosti u turizmu i to: marketing aktivnosti nosilaca poslovne politike, tj. preduzeća turističke privrede i aktivnosti nosilaca turističke politike - kreatora razvoja turizma, tj. turističkog mesta, regiona, zemlje u celini, pa i u međunarodnim razmerama. Samo kroz njihovu međusobnu povezanost može se doći do konačnog ostvarenja ciljeva poslovanja.

Pomenuta dva oblika marketing aktivnosti upućuju i na različite nivoe vođenja poslovne politike. Preduzeća turističke privrede se bave kreiranjem i vođenjem poslovne politike, sa ciljem ostvarivanja uspeha u poslovanju. Zadatak marketinga u pomenutim preduzećima jeste da taj uspeh ostvari kroz permanentno praćenje i analiziranje promena na tržištu, kontinuirano praćenje marketing aktivnosti, inoviranje vlastitog proizvoda i pronalaženje optimalne kombinacije instrumenata marketinga. Šanse za uspeh su veće kroz uspostavljanje koordinacije različitih marketing aktivnosti u preduzeću, kako onih strateškog karaktera (istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, promocija), tako i onih taktičkog karaktera (nabavka, prodaja i sl.). Reč je, dakle o primeni marketinga na mikro nivou. Primena marketinga na mikro nivou, odnosno na nivou preduzeća turističke privrede se podrazumeva, kao i kada se radi o njegovoj primeni u preduzećima bilo koje delatnosti – marketing treba da prožima sve aktivnosti preduzeća.

⁴ S tim u vezi stav prof. S. Unkovića da se marketing koncepcija može prihvatiti kao osnova za uspešno razgraničenje i kordiniranje različitih interesa i nadležnosti u razvoju turizma, na raznim nivoima, nalazi puno opravdanje (*Unković, Zečević, 2005:138*).

Činjenica da se turistički proizvod konzumira na širem prostoru (na nivou turističkog mesta, regiona, zemlje u celini) ukazuje na to da uspeh u poslovanju turističkog preduzeća, pored ostalog, zavisi od koordinacije marketing aktivnosti na makro nivou. Sledeći nivo upravljanja koji ide izvan preduzeća, npr. lokalni, regionalni, nacionalni nivo, govori o makro pristupu marketingu. Marketing aktivnosti na makro nivou imaju za cilj formiranje takve turističke ponude (mesta, regiona, zemlje u celini) koja će turistima pružiti obilje raznovrsnih sadržaja u cilju zadovoljenja njegovih želja i potreba. Osim toga, na međunarodnom turističkom tržištu se takmiče države, regioni, turistička mesta kao destinacije, a ne samo preduzeća.

Marketing turističkog proizvoda destinacije ne može se prepustiti samo preduzećima, koja nisu sposobna ni finansijski, niti kadrovski da sprovedu takve aktivnosti. Neophodno je da taj posao vrše nosioci turističke politike, odnosno državni i paradržavni organi u turizmu.

Turističku ponudu destinacije ne čini prost zbir parcijalnih proizvoda preduzeća turističke privrede, već kompleksna struktura turističke industrije. Koordinacija svih aktivnosti destinacije, pa prema tome i marketinških se pretpostavlja, kako bi ona bila u stanju da kreira jedan integrisani proizvod u skladu sa zahtevima i potrebama ciljnih segmenata na turističkom tržištu. Da bi se to postiglo, neophodno je da preduzeća koja pružaju turističke usluge, kao i ostali subjekti najpre međusobno sarađuju, a zatim koordiniraju i sa onim organima i institucijama koji taj proizvod usmeravaju na makro nivou.

U primeni marketinga na makro nivou postavlja se suštinsko pitanje: kako postići da turistički resursi odgovarajućeg kvaliteta, u odgovarajućem vremenskom periodu i na određenom mestu budu na raspolaganju turistima, uz svo uvažavanje njihovih potreba.

U stvaranju marketing aktivnosti na makro nivou uloga državnih organa je najznačajnija. Pored njih, u stvaranju i sprovođenju marketing aktivnosti na makro nivou učestvuju i turističke organizacije na nivou opština, turistička društva, nacionalne

turističke organizacije, pri čemu ne treba potceniti ulogu i značaj različitih inicijativa privatnog sektora.

Osnovne marketinške aktivnosti u njihovom domenu su: istraživanje tržišta, poslovi opšte turističke propagande u zemlji i inostranstvu, kreiranje politike proizvoda, cena i kanala distribucije, primena informacione tehnologije, zaštita i unapređenje prirodnog i društvenog okruženja i slično.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da "mikromarketing" podrazumeva individualno marketing ponašanje konkretnog preduzeća, odnosno "makromarketing" je ponašanje celokupnog marketing sistema (*Bakić, 2007:24*).

Položaj i uspeh destinacije na turističkom tržištu zavisi od sprovođenja marketing aktivnosti na makro nivou i istovremeno od njihovog organizovanja i koordiniranja sa aktivnostima na mikro nivou. Drugim rečima, uspešnog marketinga nema ukoliko se on ne primenjuje na svim nivoima – od nivoa turističkog mesta pa do nacionalnog nivoa.

2.4. Proces upravljanja marketing aktivnostima na nivou turističke destinacije

U marketinškoj nauci iz oblasti turizma poslednjih godina na značaju dobija upravljački aspekt marketinga (marketing menadžment), odnosno kako i na koji način planirati, organizovati i kontrolisati sve one brojne marketing aktivnosti u turizmu, koje se paralelno odvijaju na mikro i makro nivou. Postoji sve više dokaza da bez menadžmenta tj. upravljanja koji obuhvata planiranje, organizovanje i kontrolu svih aktivnosti (posebno marketing aktivnosti), nema prave tržišne, ekonomske i turističke valorizacije jedne turističke destinacije na tržištu. Osim toga, ovim procesom se koordiniraju i motivišu izvršioci marketinških aktivnosti da rade bolje i stvaraju više profita. Iz toga proizilazi da je zadatak procesa upravljanja da se poslovanje turističke destinacije, uredi kao efektivno i efikasno u datom ambijentu. Efektivnost, u ovom slučaju podrazumeva da turistička destinacija svoje aktivnosti definiše i usmeri prema zahtevima ciljnog tržišnog okruženja (raditi prave stvari). Efikasnost obuhvata metode

koje turistička destinacija primenjuje, a koje joj omogućavaju ostvarenje poslovnih rezultata uz što manje angažovanja i trošenja (prave stvari raditi na pravi način).

Pored upravljanja marketingom na mikro nivou, tj. na nivou turističkog preduzeća, isto toliko je bitno i marketing upravljanje na makro nivou, tj. lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou, odnosno na nivou turističke destinacije. Upravljanje turizmom na mikro i makro nivou zahteva fokus na veći broj faktora, sistematičnost u redosledu poteza radi utvrđivanja marketing strategije i taktike, kao i strukture koje će pomoći ostvarenju zacrtanih marketing ciljeva svake turističke destinacije.

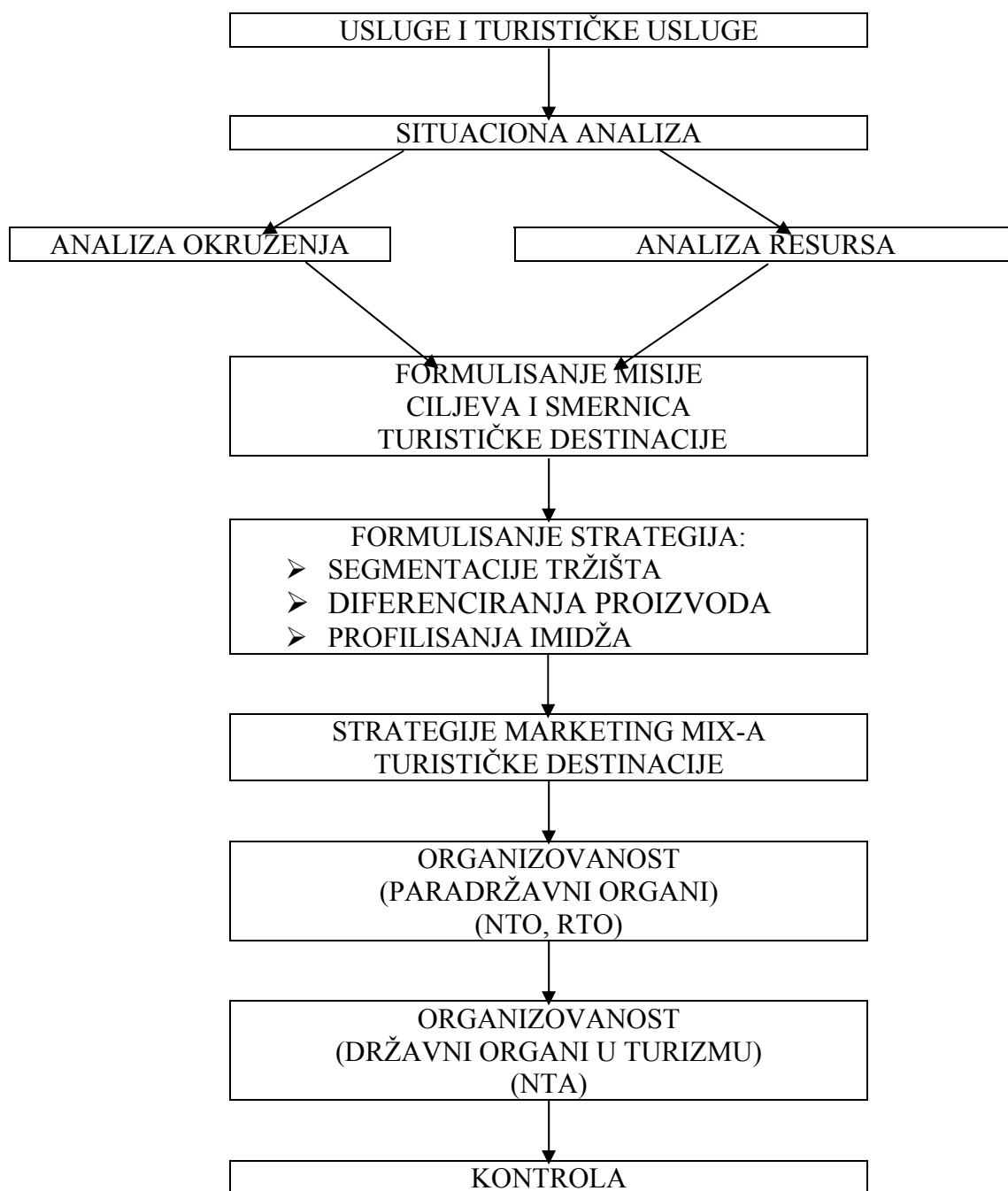
Globalni konceptualni model razvoja turizma, odnosno marketing menadžmenta turističke destinacije treba da sadrži sledeće domene (*Bakić, 2002:30*):

1. Situacionu analizu eksternih i internih faktora (analizu ekonomskih, tehnoloških, demografskih i drugih promena u okruženju, kao i analizu internih resursa);
2. Formulisanje misija, ciljeva i smernica turističke destinacije;
3. Formulisanje odgovarajućih strategija destinacije (diferenciranja turističkog proizvoda, segmentacije tržišta, profilisanje imidža i pozicioniranje);
4. Definisane strategijskih i taktičkih poteza vezano za svaki od marketing instrumenata (turistički proizvod, cena, promocija, kanali prodaje);
5. Organizovanost (državni i paradržavni organi) sa upravljačkim sistemima podrške; i
6. Kontrolu aktivnosti.

Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije prikazan je šematski (Slika 2).

Slika 2

Konceptualni okvir za marketing menadžment turističke destinacije



Izvor: Bakić, 2002:31

Na osnovu predstavljenog koncepta proizilazi da se proces marketing menadžmenta turističke destinacije sastoji iz niza sekvencijalnih iterativnih koraka (Kotler, 2001:80). Početni korak u upravljanju marketingom turističke destinacije sastoji se od *analize okruženja* (makrookruženja, tržišta i konkurencije) i analize internih resursa. Makrookruženje obuhvata promene i zbivanja na ekonomskom, društvenom, tehnološkom, socijalnom i drugom okruženju. Povećanje fonda slobodnog vremena, uvećanje diskrecionog dohotka, sve veća upotreba informacione tehnologije, pojava eko turizma, pojava čitavog niza segmenata tražnje, samo su neki trendovi u okruženju, čiju bi analizu trebalo izvršiti.

Promene u tržišnom ambijentu (veličina tržišta, njegova ekonomska snaga, postojeća i potencijalna tražnja), kao i ponašanje konkurenata (ostalih turističkih destinacija) se takođe moraju pratiti. Prilikom ove analize treba iskoristiti šanse, a izbeći pretnje.

Analiza internih resursa predstavlja utvrđivanje slabih i jakih tačaka, pri čemu slabe tačke treba eliminisati, a jake maksimalno iskoristiti, odnosno isticati komparativne prednosti i nedostatke u domenu atraktivnih faktora, faktora pristupačnosti i uslova za boravak.

Na kraju, interne sposobnosti treba dovesti u vezu sa eksternim mogućnostima, kroz primenu SWOT analize, koja u korespodenciju dovodi izražene šanse (O – Opportunities) iz okruženja sa prednostima (S – Strenghts) internih resursa, uz istovremeno zaobilaženje eksternih pretnji (T – Threats) i smanjivanje ili anuliranje internih nedostataka (W – Weaknesses).

Nakon situacione analize, sledi *definisanje misije, ciljeva i smernica* turističke destinacije. Definisanje misije predstavlja svrhu i razlog postojanja, te stoga mora biti jasna i zasnovana na realnim pretpostavkama. Ciljevi i smernice predstavljaju razradu postavljene misije. Ciljevi određuju gde destinacija "želi da ide", "šta želi da postigne", dok smernice predstavljaju njihovo kvantitativno određenje. Naglasak u misiji bi trebao

biti na međunarodnom tržištu, dok bi ciljevi maksimalno uvažavali potrebu za očuvanjem i unapređenjem prirodne i društvene sredine. Kod smernica fokus bi morao biti na kvalitativnim elementima razvoja, uz pažljivo povećanje kvantiteta parcijalnih turističkih proizvoda.

Naredni važan korak je *formulisanje strategije destinacije* i to diferenciranja proizvoda, segmentacije tržišta, profilisanja imidža i pozicioniranja. Radi olakšavanja strategijskog izbora turističke destinacije primenjuju različite konceptualne modele, pre svega koncept portfolio proizvoda (turistička destinacija odlučuje šta da učini sa svakim konkretnim proizvodom) i portfolio proizvod / tržište (turistička destinacija odlučuje koji proizvod plasirati i na koja tržišta).

Sledi *formulisanje strategije za instrumente tržišnog nastupa* (marketing miks, proizvod, cena, promocija, kanali prodaje). Reč je o potrebi jasnog definisanja integrisanog turističkog proizvoda (proizvodni miks), kao nosećeg instrumenta marketinga, zatim o definisanju cenovnog miksa, promocijskog miksa i miksa kanala distribucije. Pored toga, makro nivo podrazumeva veliku pažnju na koordinativnu funkciju, što pretpostavlja stvaranje optimalne kombinacije instrumenata i po horizontalnoj i po vertikalnoj osnovi. Optimalna alokacija resursa je neophodna, a postizanje cilja mora sadržavati stvaranje konzistentne i komplementarne kombinacije.

Način na koji će strategije biti implementirane, umnogome zavisi od *organizovanosti* svih učesnika u pružanju turističkog proizvoda. Svakako da je to posao i zadatak Nacionalne turističke organizacije (NTO) i turističkih organizacija na nižim nivoima (u našim uslovima turističke organizacije opština). Turističke organizacije obavljaju sledeće funkcije (*Popesku, 2008:43*):

- Informativno – propagandna delatnost,
- Istraživanje turističkog tržišta,
- Koordinacija svih učesnika na strani turističke ponude,
- Zaštita potrošača,
- Zaštita okruženja.

NTO kao paradržavni organ treba da omogući turističkoj tražnji, kroz primenu savremene informacione tehnologije, pružanje informacija o većem broju parcijalnih proizvoda (uz mogućnost rezervacije i kupovine), kao i pružanje informacija potencijalnim investitorima zainteresovanim za ulaganja na datom području. Pored toga državni organi u turizmu (Ministarstva, sekretarijati, komiteti i drugi organi), treba da svoju poslovnu politiku postave na osnove veće primene marketinga i menadžmenta, te da im to bude podloga pri donošenju adekvatnih mera kreditne, poreske, investicione, zemljišne i druge politike koja će stimulisati turistički i ekonomski razvoj.

Strategijska *kontrola* predstavlja završnu fazu procesa marketing menadžmenta turističke destinacije. Ona predstavlja menadžersku aktivnost koja zahteva nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti turističke destinacije, sa ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je to potrebno, u odnosu na planske ciljeve i zadatke. Strategijska kontrola treba da upozori na eventualna odstupanja od planiranih akcija i predloži korektivne mere. Neophodno je proces kontrole svih marketinških i drugih aktivnosti shvatiti ne kao post festum reakciju, već kao permanentni proces. Greške se moraju ispravljati u hodu, pa čak i sprečiti njihovo nastajanje. Ukoliko dođe do zakasnelih reakcija menadžera turističke destinacije u bilo kojoj fazi procesa marketing menadžmenta, doći će do derogiranja imidža destinacije. To u krajnjem može dovesti do toga da ne dođe do ponovljene kupovine, odnosno da u budućnosti data turistička destinacija bude nepoželjna za potrošače / turiste.

II DEO**NAČINI UNAPREĐENJA TRŽIŠNOG NASTUPA
DESTINACIJE U FUNKCIJI EFIKASNIJE
TURISTIČKE POLITIKE**

Konceptualni okvir upravljanja marketing aktivnostima

1.1. Sadržaj procesa planiranja marketing aktivnosti turističke destinacije

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja marketing aktivnošću u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima poslovanja. Cilj planiranja marketinga u turizmu proizilazi iz težnje nosilaca turističke i poslovne politike da usklade svoje ciljeve i mogućnosti sa tržišnim potrebama, kako bi se kroz zadovoljenje potreba potrošača ostvario odgovarajući profit.

Planiranjem se smanjuje rizik koji je u tržišnim uslovima poslovanja neizbežan. Planiranje marketing aktivnosti postaje sve složenije, kako zbog promena vezanih za nosioce poslovne i turističke politike, tako i zbog sve veće zavisnosti poslovnog uspeha od kvaliteta veza sa faktorima iz okruženja. Marketing planiranje je dinamičan proces koji mora biti zasnovan na poznavanju osnovnih karakteristika razvoja privrede i društva, kao i poznavanju motiva i potreba potrošača. Iako se planiranjem određuje buduće

ponašanje ono ne uključuje donošenje budućih odluka, već podrazumeva donošenje tekućih odluka u svetlu njihove budućnosti.

Neophodnost procesa planiranja u turizmu proizilazi iz više razloga. Prvi je činjenica o naglom i sveobuhvatnom širenju turističkog tržišta u svetskim razmerama, te da je osnovni problem kako prodati proizvod, a ne kako ga proizvesti. Sa druge strane, prisutan je nagli porast raspoloživog dohotka, fonda slobodnog vremena i kupovne snage nosilaca turističkih potreba.

Osim toga, karakteristike turističkog tržišta (heterogenost, sezonske oscilacije, mobilnost i elastičnost tražnje, kruta i neelastična ponuda) takođe upućuju na zaključak o neophodnosti planiranja marketinga. Pored pomenutih osobina turističkog tržišta, misli se i na pojavu novih segmenata turističke tražnje, nastalih usled čestih promena potreba i zahteva potrošača. Sve više se traže novi proizvodi i nove usluge (raznovrsni oblici sopstvene prehrane – selfcatering, brze prehrane – fastfood, vremenskog zakupa kapaciteta – timesharing, stimulativnih putovanja – incentive travel, ili onih koji uključuju mnogo sporta, zabave razonode, kontakta sa nezagađenom prirodnom sredinom, obrazovnih i kulturnih sadržaja i slično).

Pored pomenutih razloga, složenost turističkog proizvoda, takođe upućuje na neophodnost planiranja marketing aktivnosti u turizmu. Upravo njegovo određenje kao parcijalnog i integrisanog turističkog proizvoda, uslovljava postojanje mikro i makro nivoa za planiranje u turizmu.

Planiranje marketing aktivnosti u turizmu je neophodno zbog:

- mogućnosti da se iskoriste potencijali tržišta i nove marketing mogućnosti,
- održavanja nivoa turističke tražnje,
- rešavanja problema tražnje u vansezoni,
- povoljnog imidža turističke destinacije,
- boljeg informisanja o uslugama,

- poboljšanja kvaliteta turističkog proizvoda,
- mogućnosti da se zainteresuju posrednici,
- porasta motivacije zaposlenih i sl.

Marketing planiranje na nivou turističke destinacije treba da ostvari takvu koordinaciju, od lokalnog, preko regionalnog i nacionalnog nivoa, koja će obezbediti skladan i harmoničan razvoj turizma u celini. Planiranjem na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou postiže se celina integrisanog turističkog proizvoda (koji sadrži atraktivne, komunikativne i receptivne elemente).

U domenu planiranja marketing aktivnosti sa makro aspekta najčešće se navode tri nivoa za planiranje:

1. *Planiranje na lokalnom nivou* - obezbeđuje korišćenje turističkih resursa za zadovoljavanje trenutnih i dugoročnih potreba turista;
2. *Planiranje na regionalnom nivou* – podrazumeva identifikovanje regiona za turistički razvoj u smislu socioekonomskih i drugih uslova razvoja uz istovremenu koordinaciju lokalnih ciljeva i onih na višem nivou;
3. *Planiranje na nacionalnom nivou* – doprinosi da se posredstvom integralnog plana turističke aktivnosti realizuju i mere ekonomski i drugi doprinosi razvoja turizma.

Poslednjih nekoliko decenija došlo je do značajnih promena koje su imale svog uticaja na planiranje u turizmu. Dotašnja preokupacija promocionom politikom od strane vlada i njihovih agencija modifikuje se uključivanjem funkcija istraživanja, obrazovanja i planiranja. U segmentu planiranja razvoja turizma, navode se sledeći faktori koji utiču na te promene (Gun, prema Zečević, 2002: 28-29):

- *Novo razumevanje tržišta*. Turistički razvoj uglavnom je bio planiran prema načinu korišćenja zemljišta i izgradnje u prethodnim periodima, kao i generalizovanim predstavama o tržištu. U novije vreme na turističkom tržištu

postoji mnogo različitih segmenata. Planiranje se orijentiše u kreativnom i inovativnom pravcu, sa ciljem razvoja atrakcija, usluga i objekata koje na potpuniji način zadovoljavaju segmentisane tržišne potrebe.

- *Privatizacioni procesi.* Sa porastom broja tržišnih ekonomija u svetu raste i broj preduzeća iz oblasti turizma u privatnom vlasništvu. Kompanije koje su tradicionalno bile u državnom vlasništvu (avio kompanije) sada su u rukama privatnog kapitala. Takođe mnogi parkovi i rekreativni centri su u privatnom vlasništvu. Privatni sektor ima sve veću kontrolu u politici planiranja razvoja turizma, gde se podrazumeva mnoštvo zajedničkih poduhvata privatnog i javnog sektora.
- *Profesionalizam.* Nekadašnju individualnu stručnost u planiranju razvoja turizma, danas zamenjuje multidisciplinarni tim, koji uključuje stručnjake iz oblasti turističkog marketinga, turističkog razvoja, arhitekta, geografe, istoričare, geologe i specijaliste u zavisnosti od prirode projekta.
- *Zaštita životne okoline.* Nosioi poslovne i turističke politike na nivou destinacije sve više postaju svesni potrebe zaštite okruženja. Pored toga pogrešno vođena planska politika u turizmu može imati negativne posledice po okruženje. Upravljačke strukture na svim nivoima moraju biti svesne da je danas prisutan sve veći broj turista koji su spremni da plate za dobro očuvano i nezagađeno okruženje, tj. očuvanu i nezagađenu destinaciju.

U procesu marketing planiranja na makro nivou, turistička destinacija mora da pruži odgovore na sledeća ključna pitanja (*Seaton*, prema *Bakić*, 2007:228):

- Gde je turizam sada?
- Kako smo dovdle došli?
- Gde želimo da idemo?

Pored ovih pitanja, destinacija mora izvršiti sledeće aktivnosti:

- a) istraživanje turističkog tržišta,
- b) skaniranje radi perspektivnog razvoja,

- c) utvrđivanje strategijskih promena,
- d) utvrđivanje mogućih trendova.

Da bi turistička destinacija pružila odgovor na pitanje kako se može spremati za budućnost, neophodno je njeno proaktivno delovanje u procesu planiranja, odnosno kreiranje željenih promena i budućnosti koju najviše želi da ima.

Marketing plan predstavlja osnovni operacioni kontrolni dokument koji ukazuje na to šta treba da se radi, kada treba da se radi, kako da se radi i ko to da uradi (*Bakić*, 2002:172).

Dobro sačinjen plan turističke destinacije obezbeđuje sledeće prednosti:

- Ohrabruje sistematsko razmišljanje unapred;
- Obezbeđuje standarde za turističku destinaciju u celini, kao i za svaki njen pojedinačni deo;
- Obezbeđuje bolju koordinaciju napora;
- Prouzrokuje bolje određivanje ciljeva turističke destinacije;
- Omogućava spremnost destinacije na iznenadne udare.

Marketing plan turističke destinacije može biti sledećeg sadržaja (tabela 1):

Tabela 1: Sadržaj marketing plana turističke destinacije

1. Turistička destinacija	Odnos proizvod/tržište, tj. integrisani turistički proizvod / tržište i to za određeni period vremena
2. Period	Odrediti vremensku dimenziju plana
3. Parcijalni proizvodi	Detaljne informacije i stavovi u vezi proizvoda koji se planira
4. Ciljevi i smernice	Specificirati ciljeve (profit, povraćaj na uložena sredstva, tržišno učešće i dr.) koji treba da se postigne svake godine
5. Bazična kampanja plana	Pregled poteza koji će se učiniti da bi se postavili ciljevi i smernice
6. Kome će se prodavati	Specifikacija obima prodaje i prihoda za svaki proizvod / tržište, a da bi se postigli ciljevi i smernice
7. Tržišno učešće	Specifikacija tržišnog učešća za svaki proizvod / tržište
8. Plan profita	Specifikacija profita za svaki proizvod / tržište, i kako da se to postigne
9. Plan cena	Lista cena, uslova i popusta za različite proizvode, posrednike, tržišta; drugi ciljevi koji se žele postići politikom cena
10. Plan proizvoda	Potvrda asortimana proizvoda, potreba za modifikacijom i nacionalizacijom sa terminskim planom
11. Plan novog proizvoda	Stavovi u vezi ideje za novi proizvod, procenu i testiranje. Lista mogućih proizvoda (ideja) i terminski plan
12. Plan prodaje	Ukupan pregled bazične kampanje u domenu prodaje
13. Plan promocije	Ukupan pregled bazične kampanje za sve elemente promocionog mix-a
14. Konkurencija	Sumarna pozicija i kako da se ide u susret konkurenciji
15. Kanali prodaje	Pregled mogućih kanala i koje koristiti
16. Organizacija	Organizaciono ustrojstvo mikro i makro nivoa, neophodne promene
17. Trening	Potrebno doškolovavanje, obučavanje i treniranje zaposlenih (mikro i makro nivo)
18. Finansije	Utvrđivanje budžeta, Cost/benefit analiza

Izvor: Bakić, 2002:173-174

Plan razvoja turizma na nekoj turističkoj destinaciji treba da uzme u obzir sledeće elemente (*Inskip*, 1991:38-39):

- Turističke atraktivnosti i aktivnosti (sve prirodne, kulturne i specijalne atraktivnosti i povezane aktivnosti koje privlače turiste da posete dato područje);
- Smeštaj (svi objekti za smeštaj turista i povezane usluge);
- Ostali objekti i usluge (ugostiteljski objekti, trgovinske radnje, banke, menjačnice, kao i usluge receptivnog prevoza i tura, carine, zdravstva, lične usluge i sl.);
- Objekti i usluge transporta (vezani za dolazak na destinaciju i prevoz na samoj destinaciji),
- Ostala infrastruktura (komunalne usluge kao snabdevanje vodom, električnom energijom, telekomunikacije i sl.);
- Institucionalni elementi (zakonska i druga regulativa iz oblasti turizma, investiciona politika, planiranje radne snage, programi obrazovanja i treninga, marketing strategije i programi promocije i sl.).

Menadžment turističke destinacije sprovodi marketing plan kroz sledeće korake:

- Prvi korak: menadžeri proučavaju potrebu, sadržaj i vrstu plana (godišnji, srednjoročni, strategijski), način i vreme provođenja.
- Drugi korak: ukoliko se ukaže potreba za angažovanjem stručnjaka sa strane oko pružanja pomoći u oblastima planiranja, organizovanja i kontrole.
- Treći korak: personalizovanje odgovornosti.

Da bi plan turističke destinacije mogao biti primenljiv neophodno je sprovesti sistem procene ili kontrole marketing aktivnosti. Sistem procene može predstavljati upravljački sistem podrške koji će omogućiti postizanje optimalnih rezultata turističke destinacije.

U dinamičnoj turističkoj privredi, na turističkom tržištu koje postaje sve konkurentnije, poslovni uspeh svake destinacije u direktnoj je zavisnosti od programiranih ciljeva i načina njihove realizacije. Turbulentne promene, tendencije i trendovi, kako na strani turističke tražnje, tako i na strani turističke ponude, značajno se odražavaju na poslovno ponašanje i reagovanje turističke destinacije.

Uvažavanjem konstatacije da specifičnosti turističkog tržišta, posebno tražnje uslovljavaju primenu marketinga na različitim nivoima, podrazumeva se da isti razlozi čine polaznu osnovu planiranja marketing aktivnosti na svim nivoima, čije aktivnosti treba da budu tako koordinirane da se u najvećoj mogućoj meri usmere ka postojećoj i budućoj tražnji, kako domaćoj, tako i inostranoj.

1.2. Organizovanje i kontrola na nivou turističke destinacije

Jedna od specifičnosti marketinga turističke destinacije jeste značajna uloga javnog sektora. Imajući u vidu da snage na turističkom tržištu nisu u mogućnosti da pokrenu nosioce turističke ponude u aktivnosti marketinga konkretnih turističkih destinacija, javni sektor preduzima napore na polju marketinga odnosno zemlje, regiona, ili naselja kao turističke destinacije. Turistička delatnost bi trebala biti zastupljena preko destinacijske menadžment organizacije (DMO), preko koje bi se formirao jedinstven nastup interesnih grupa, odnosno vlasti, turističkog sektora i šire zajednice. Pri tome glavna motivacija jeste prihvatanje principa da bilo koje turističko preduzeće prvo prodaje destinaciju, pa tek onda vlastiti proizvod. Glavna aktivnost ovih organizacija jeste destinacijski marketing. Destinacijske menadžment organizacije su neophodne za realizaciju zacrtanih misija, ciljeva i smernica odnosno destinacije. Kao takve, one okupljaju različite učesnike, kako bi zajedničkim naporima, postavljeni zadaci bili realizovani. Reč je dakle o organizacijama koje "umrežavaju različite javne i privatne interese na dobrobit jačanja i unapređenja turizma mesta, regije, zemlje, odnosno destinacije" (*Popesku, 2008:22*). Ovako koncipirane DMO odgovorne su za upravljanje

(koje uključuje planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu nad celokupnim područjem) i preduzimanje konkretnih akcija u cilju realizacije zacrtanih ciljeva.

Kao osnovne funkcije organizacija za upravljanje turističkom destinacijom, prof. *Popesku* (2008:24) ističe:

- Formulisanje osnovne ideje i strategije konkurentnosti na destinaciji
 - sudelovanje u definisanju ciljeva razvoja turizma,
 - analiza tekuće konkurentske situacije na destinaciji,
 - sprovođenje strategije konkurentnosti u smislu davanja saveta i primenu inovativnog menadžmenta,
- Razvoj i oblikovanje turističke ponude
 - podsticanje i razvoj novih turističkih ponuda javnog sektora,
 - koordinacija turističke ponude na destinaciji,
 - podsticanje novih oblika turističke ponude,
 - kontrola kvaliteta.
- Marketinške aktivnosti
 - izrada marketing strategija destinacije,
 - stvaranje i briga o imidžu destinacije i njenom zaštitnom znaku,
 - unapređenje prodaje putem rezervacionih sistema i promocije,
 - obezbeđivanje informacija.
- Zastupanje interesa
 - uključivanje stanovništva u osetljiva pitanja bitna za razvoj turizma,
 - koordinacija interesa struke,
 - lobiranje za interese turizma pred institucijama i javnošću.

Za uspešan razvoj turističke destinacije značajna je primena savremene koncepcije organizovanosti poslovne i turističke politike. Pri tome poseban značaj ima adekvatno povezivanje najvažnijih nosilaca na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. U osnovi celokupnog pristupa treba da se nalazi turista, zadovoljenje njegovih želja i potreba i kvalitet proizvoda kao sredstvo za njihovu realizaciju.

Razmatrajući ovu tematiku prof. *Bakić* (1996:116) ističe da je na turističkoj destinaciji potrebno ustanoviti takav "organizacioni oblik koji će na najbolji mogući način obezbediti njen osnovni zadatak – izvršiti usklađivanje i koordinaciju različitih i brojnih subjekata turističke ponude, i uz očuvanje i unapređenje prirodne i društvene atraktivnosti doprineti harmoničnom razvoju konkretnog turističkog prostora ". Gotovo svaka važnija receptivna zemlja formira Nacionalnu Turističku Organizaciju (NTO), kao osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije. Poslovi i zadaci koje obavlja NTO upravo su od presudnog značaja za realizaciju strategije svake turističke destinacije.

Nacionalna turistička organizacija može biti organizovana u formi (*Bakić*, 1996:149-150) neposrednog državnog organa, pri čemu vlada putem ministarstava, komiteta, ureda i slično, obavlja poslove promocije aktivnosti i koordinaciju turističke ponude, ili u formi posrednog državnog organa kada država prenosi određene poslove i zadatke vezane za unapređenje i promociju na NTO.

Nacionalne turističke organizacije predstavljaju osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije. Funkcije, poslovi i zadaci koje NTO obavlja na različitim nivoima u turizmu od presudnog su značaja za sudbinu destinacije.

Nacionalna turistička organizacija zauzima značajno mesto u makro organizaciji turističke politike svake zemlje. Pored državnih organa u turizmu, turističke privrede i društvene turističke organizacije, NTO predstavlja jedan od četiri stuba koja drže turizam.

U okviru pojedinih država mogu se osnivati regionalne turističke organizacije. Na nivou gradova i opština osnivaju se lokalne turističke organizacije, zadužene za provođenje marketing aktivnosti svojih područja. Osnivaju se odlukom lokalnih vlada ili na dobrovoljnoj osnovi. Bez obzira na kom nivou se vrše destinacijske marketinške

aktivnosti, njihova organizacija mora prevazići niz problema koji proističu iz prirode turističke privrede, a tiču se pre svega koordinacije nosilaca turističke ponude.⁵

Usled turbulentnih uslova poslovanja na turističkoj destinaciji, kao i čestih promena u zahtevima turističke tražnje, neophodno je blagovremeno vršiti korekcije marketing aktivnosti i prilagođavati marketing miks zahtevima tržišta, a sve u cilju uspešnijeg poslovanja. *Kontrola marketinga destinacije* predstavlja ocenu kako ta destinacija ustanovljava standarde, na koji način vrednuje stvarna očekivanja i kako preduzima korektivne mere. Kontrola marketinga destinacije ne treba biti proces koji se odvija neplanski i "ad-hoc", već mora postati deo poslovne filozofije nosilaca marketing aktivnosti. Kontrola podrazumeva kontinuirano sagledavanje nastalih promena u eksternom i internom okruženju, uočavanje devijacija i pravovremeno reagovanje na iste. Devijacije se moraju na vreme uočiti i ispravljati, bilo da se radi o pogrešno definisanom okruženju, nejasno definisanoj misiji i ciljevima ili lošem izboru strategijskih alternativa. Znači glavni zadatak kontrole na nivou turističke destinacije jeste da upozori na eventualna odstupanja od planiranih akcija i predloži korektivne mere.

Kontrola marketinga turističke destinacije se može sprovoditi kroz reaktivan pristup (feedback kontrola), ukoliko nastane situacija kada menadžeri čekaju na problem da bi ga počeli rešavati. Proaktivan pristup (feedforward kontrola) jeste proces kod koga menadžeri anticipiraju probleme i preduzimaju preventivne akcije. Upravo ovo anticipiranje problema je bitno, jer je gotovo nemoguća situacija u poslovanju koja će osigurati stopostotnu realizaciju zacrtanih ciljeva. Stoga je potrebno da kontrola bude mehanizam za "rano uzbunjivanje", koji bi označio oblast devijacija i ostala odstupanja od plana (*Morrison*, prema *Zečević*, 2005:52). Neophodno je proces kontrole svih marketinških i drugih aktivnosti na destinaciji shvatiti ne kao post festum reakciju, već kao permanentni proces. Performanse poslovanja se moraju nadgledati redovno, ne samo u smislu analize stanja, već i u smislu analize stepena zadovoljstva turista. Ukoliko dođe do zakasnele reakcije menadžmenta, vrlo lako i brzo može doći do derogiranja imidža

⁵ Detaljnije o organizovanosti i strategijskoj kontroli na nivou turističke destinacije obrađeno je u poglavlju 5.

destinacije i preusmeravanja turističke tražnje na druga područja. Proces kontrole ima najvažniji zadatak, jer će njena ažurnost i tačnost osigurati uspeh marketinški mera.

Menadžment turističke destinacije mora shvatiti kontrolu kao nužan korak, radi osiguranja jasnoće zacrtanih aktivnosti i zadataka, te da bi proizvod zadovoljio očekivanja potrošača. Potreba za većom kontrolom je zajednička stavka za sve, jer su na destinacijama sve više prisutni iskusniji potrošači koji postaju svesniji vrednosti koju dobijaju i na taj način postaju zahtevniji.

2

Situaciona analiza kao faza procesa planiranja marketing aktivnosti turističke destinacije

2.1. Analiza eksternog okruženja

Situaciona analiza predstavlja proces monitoringa (nadgledanja, kontrole) okruženja, da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje koje mogu uticati na sposobnost turističke destinacije za dostizanje njenih ciljeva. Okruženje čini set faktora (eksterni i interni) koji mogu uticati na napredovanje prema postizanju ciljeva destinacije, dok svrhu situacione analize okruženja čini procena sredine sa ciljem racionalnog poslovanja i povećanja uspeha na turističkom tržištu. Analiza sredine predstavlja proces prikupljanja i obrade informacija o internim i eksternim faktorima koji deluju podsticajno ili ograničavajuće na ostvarenje misije i ciljeva organizacije (*Mašić*, 2001:188). Zadatak analize položaja turističke destinacije jeste da utvrdi osnove polaska ka konačnom cilju.

Analizu *eksternog ili makro okruženja* čine elementi koji su u manjem ili većem obimu nepredvidivi, a reč je o ekonomskim, političkim, tehnološkim, socio-kulturnim i ekološkim faktorima koji uslovljavaju promene u makro okruženju. Radi se o faktorima koji u datom trenutku utiču na uslove poslovanja, a njihov uticaj zavisi od veličine turističke destinacije, kao i njenog položaja u stepenu razvijenosti privrede i društva. Na neke od datih faktora turistička destinacija ne može da utiče, dok na neke faktore kroz određene strategijske poduhvate, može delimično ili čak značajno uticati. Za pravilnu primenu marketinga u upravljanju destinacijama neophodno je analizirati sve grupe spoljnih faktora kako bi se dobila slika okruženja u kome egzistira destinacija i na taj način osiguralo da se kroz primenu marketinga obezbede maksimalni rezultati.

Uticaj *ekonomskog okruženja* na realizaciju ciljeva i strategija marketing aktivnosti turističke destinacije je svakako najsnažniji. Reč je o faktorima koji stimulišu ili destimulišu turistička putovanja: veličina društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, veličina diskrecionog dohotka, stopa inflacije, nivo valutnog kursa, mogućnost kreditiranja, kamatna stopa, devalvacija / revalvacija, stopa nezaposlenosti i dr. Kao posledica industrijalizacije, svakako je najizraženiji porast životnog standarda, odnosno povećanje diskrecionog dohotka koji se koristi za zadovoljenje turističkih potreba. Delovanje faktora iz ekonomskog okruženja na ispoljavanje tražnje utiče tako da izdaci za turistička putovanja uvek rastu brže u odnosu na prihode turista. Takođe jedan od faktora iz ekonomskog okruženja jeste i povećanje fonda slobodnog vremena. Svedoci smo da je tokom XX veka došlo do značajnog porasta fonda slobodnog vremena u gotovo svim Evropskim zemljama (godišnji odmori, državni i verski praznici, vikendi)⁶

Prema jednoj studiji Svetske turističke organizacije (WTO) iz 1983. godine (Pearce, 1989:121), slobodno vreme čini 16 % ukupnog godišnjeg vremena stanovništva Evropske zajednice. Od ukupnog godišnjeg fonda slobodnog vremena, 6 % se odnosi na radne dane, 11,5 % na dane vikenda i 6,5 % na dane godišnjih odmora. Upravo fond slobodnog vremena u dane vikenda i godišnjih odmora predstavlja vreme za realizaciju turističkih putovanja. Produženje ovog fonda se odrazilo, kako na porast tražnje, tako i na

⁶ Deatlnije videti u dr Ognjen Bakić, dr Čedomir Ljubojević, mr Maja Bakić "Marketing strategija turističkih usluga" Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002. str. 57-63.

način korišćenja godišnjih odmora, u smislu njegove podele na dva ili tri dela u kraćim vremenskim intervalima.

Pored slobodnog vremena, značajan ekonomski faktor koji determiniše turističku tražnju, jesu slobodna novčana sredstva. Pored diskrecionog dohotka koji utiče na nivo finansijskih sredstava za turistička putovanja, značajan je i porast broja porodica sa dva zaposlena člana. Prema *Mill-u* (1990:30-31), za provođenje turističkih putovanja, ograničavajući faktor sve više je nedostatak slobodnog vremena nego finansijska sredstva.

Delovanje *političkog okruženja* takođe ima značajan uticaj na marketing menadžment, kroz stvaranje opšte klime koja stvara ambijent za sprovođenje marketing aktivnosti. Radi se o uticaju različitih državnih i paradržavnih organa i drugih institucija koje usmeravaju i unapređuju razvoj turizma. Uticaj države kao političkog faktora kroz stvaranje zakonskih preduslova je vrlo velik i snažan. Pre svega reč je o intervenciji države u zaštiti prirodnih i ostalih resursa, izgradnji infrastrukture, poreskoj, kreditnoj, carinskoj i monetarnoj politici, promotivnim aktivnostima, zaštiti potrošača, formalnosti oko ulaska / izlaska iz zemlje i dr. Politički uticaj na turizam zavisi od interesa i stabilnosti vlada konkretnih zemalja, koje imaju dalekosežne posledice na njegov razvoj. Promene u političkom i pravnom okruženju mogu se odnositi na izmene viznog režima, poresku politiku, dužinu radnog vremena zaposlenih u turističkoj delatnosti (i ostalim delatnostima koje utiču na turističku ponudu – muzeji, galerije, trgovinske radnje) i sl. U tom smislu, turistička privreda ima na raspolaganju ili prilagođavanje datim uslovima, ili mogućnost lobiranja oko ovih pitanja (*Heath and Wall*, 1992:26).

Uticaji iz *socio – kulturnog okruženja* odražavaju se na turizam kroz ponašanja i verovanja pojedinaca i potencijalnih grupa turista, koja se uobličavaju u životne stilove i utiču na vrednovanja kvaliteta života. Na ponašanje turističkih destinacija u okviru socio-kulturnog okruženja deluju sledeće promene (*Bakić*, 2002:39):

- promene u strukturi porodice (sve veći broj razvedenih brakova, samaca, opadanje stope nataliteta i sl);
- promene u starosnoj strukturi stanovništva (duži životni vek ljudi);
- potrebe za promenom svakodnevice i ustaljenog načina života i radnih obaveza;
- povećanje želje za kvalitetnijim načinom života;
- porast želja za upoznavanjem novih krajeva i ljudi;
- porast želja za novim sopstvenim iskustvima;
- povećanje uticaja novih masovnih medija;
- pojava nezadovoljnih grupa turista dosadašnjim tretmanom turističke industrije (etničke manjine);
- izražena heterogenost tražnje stvara tržišne niše i sl.

Promene i uticaji *tehnološkog okruženja* su najvidljivije, ali i najnepredvidljivije u okruženju. Ove promene mogu uticati kako na postojeću poziciju turističke destinacije, tako i na njen položaj u budućnosti, naročito prema konkurentima. Radi se o primeni pre svega informacione tehnologije, unapređenja kompjuterskih rezervacionih sistema, bržeg i naglog razvoja Interneta. Na taj način direktni marketing sve više dobija na značaju. U skoroj budućnosti očekuje se veća primena Holografa i Virtuelne tehnike u turizmu. Do tehnoloških promena dolazi i u oblasti saobraćaja (drumskog, železničkog, vazdušnog i pomorskog), u pogledu skraćanja dužine putovanja, nosivosti, smanjenju buke i sl. Posebno je važno da tehnološki razvoj ne ide samo u smislu unapređenja kvaliteta na strani ponude, nego i u pravcu smanjivanja napora turista u kupovini kroz informisanje, mogućnost kupovine od kuće, putovanja bez karte i sl.

Pod sve snažnijim uticajem unapređenja svesti o potrebi očuvanja i zaštite prirodne sredine, promene vezane za *prirodno okruženje* dobijaju na značaju. Klimatski i geografski faktori, flora i fauna, opredeljujući su za izbor destinacije. Sve više na značaju dobijaju prirodni autentični elementi, kulturno-istorijska nasleđa, nacionalne kuhinje, folklor i sl. Nove turističke destinacije nude pogodnosti turistima istraživačima (neistraženi prostori, divlji predeli, netaknuta priroda), za razliku od uniformnih

paušalnih putovanja. Na taj način turizam postaje humanizovan, tj. održivi u odnosu na dosadašnji ("žderač prostora").⁷

Krajem XX veka uticaj faktora uz *ekološkog okruženja* sve više dobija na značaju. Sve veća svest o značaju očuvanja zdrave prirodne sredine zahteva ekološki pristup u marketing menadžmentu turističke destinacije. Od nekadašnjeg poimanja turizma kao "žderača prostora" u poslednje vreme turizam dobija predznak "humani", "odgovoran", "turizam sa ljudskim likom". Jedini efikasan pristup u razvoju turizma jeste uspostavljanje odgovarajuće ravnoteže između razvoja turizma i zaštite i unapređenja prirodnog okruženja. Prirodni resursi (očuvana flora i fauna, kulturno-istorijsko nasleđe, izvorna kultura i sl.) moraju se trošiti ograničeno, odnosno treba težiti ka uspostavljanju harmonije između ekonomskih i ekoloških ciljeva razvoja. Upravo, retkost očuvanih elemenata prirodne sredine zahteva njihov poseban tretman uz ograničenu potrošnju, a što u krajnjem donosi prednosti turističke destinacije u odnosu na konkurente. Pojedine destinacije koje su suočene sa posetom koja prevazilazi njihove ekološke kapacitete, moraće da vode politiku destimulisanja tražnje i rasterećenja destinacije. Osim toga, zabrana gradnje turističkih kapaciteta u zaštićenim zonama mora biti značajan element strategije razvoja turizma.

2.2. Analiza tržišta i konkurencije

Analiza turističkog tržišta predstavlja sistematsko prikupljanje informacija o ponudi i tražnji, sa ciljem utvrđivanja politike, strategija i planova turističke destinacije. Turističko tržište se može definisati kao "skup odnosa tražnje i ponude koji su usmereni na razmenu roba i usluga posredstvom novca i to u razmeri koju određuju cene roba i usluga" (S. i Z. Marković, 1972:173). S obzirom da je turističko tržište specifično tržište u odnosu na ostala tržišta (zbog različitog međudejstva elemenata: ponude, tražnje, proizvoda/usluge, proces razmene, cena), može se izdvojiti nekoliko karakteristika turističkog tržišta:

⁷ Detaljnije o ovome videti u dr O. Bakić "Marketing u turizmu", str. 303. i dr O. Bakić, dr Č. Ljubojević, dr A. Živković "Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji" str. 85.

- složenost i heterogenost turističke tražnje,
- elastičnost turističke tražnje na ekonomske i vanekonomske faktore,
- proces pružanja turističke usluge poklapa se sa potrošnjom,
- neopipljivost turističkog proizvoda,
- nemogućnost skladištenja turističkog proizvoda,
- kruta i neelastična ponuda,
- heterogenost ponude,
- visoki fiksni troškovi na strani ponude,
- izražene sezonske oscilacije i sl.

Osnovna svrha analize turističkog tržišta jeste identifikacija faktora koji utiču na zbivanja na tom tržištu. Analiza turističkog tržišta mora da obuhvati sledeća najvažnija područja (*Unković, 2005:153-154*):

- utvrđivanje tržišnog potencijala, kao i predviđanje rasta i razvoja tržišta (istraživanje sadašnjih i potencijalnih turističkih potreba na domaćem i međunarodnom tržištu, istraživanje sadašnje i potencijalne tražnje, utvrđivanje sadašnje i potencijalne potrošnje);
- istraživanje adekvatnosti turističke ponude sa stanovišta zahteva tražnje i postojeće turističke potrošnje i istraživanje turističke privrede (smeštajni kapaciteti, saobraćajna mreža, trgovinska mreža, organizacioni oblici zabave i razonode i sl.);
- istraživanje mogućnosti za unapređenje turizma (sa stanovišta efekata propagande, prodajne službe u zemlji i inostranstvu, sa stanovišta motiva i stavova turista i sl.);
- istraživanje cena turističkih usluga (sa stanovišta ekonomskih mogućnosti sadašnjih i potencijalnih turista, sa stanovišta konkurentskih odnosa na tržištu, sa stanovišta cena reproduccionog materijala u cilju sniženja troškova poslovanja turističke privrede).

Prilikom analize položaja turističke destinacije na turističkom tržištu potrebno je svaku od pomenutih dimenzija posebno analizirati i utvrditi njen značaj za destinaciju.

Izvršena analiza turističkog tržišta treba da pruži odgovore na sledeća pitanja:

- Ko su naši potrošači?
- Koliko ih ima na tržištu?
- Koji su njihovi motivi za boravak?
- Kolika je dužina boravka turista na destinaciji?
- Kakva su njihova očekivanja?
- Kakve su njihove socio-ekonomske i psihografske karakteristike?
- Iz kojih područja turisti dolaze?
- Kako planiraju putovanja i koji vid transporta koriste?
- Koliko novčanih sredstava potroše za boravak na destinaciji?
- Koje mesto destinacija zauzima na turističkom tržištu?
- Postoje li pogodnosti na turističkom tržištu koje se mogu iskoristiti?
- Koju poziciju želimo za destinaciju u budućnosti i kako to obezbediti? i sl.

Analiza turističke tražnje najčešće obuhvata sledeće pokazatelje:

- kretanje broja dolazaka i broja noćenja turista na destinaciji,
- pokazatelje turističke potrošnje,
- sociodemografske karakteristike sadašnje i potencijalne tražnje,
- motive dolaska na destinaciju i vrstu putovanja,
- prosečnu dužinu boravka na destinaciji,
- uticaj sezone,
- organizaciju putovanja, prevoza, smeštaja, ishrane i sl.

Na osnovu svega pomenutog jasno je da analiza turističkog tržišta zbog svojih specifičnosti zahteva primenu koncepta marketing menadžmenta turističke destinacije.

Analiza konkurencije za turističku destinaciju treba da ima za cilj saznanje o sopstvenom mestu, ulozi i mogućim perspektivama turističke ponude kojom ta destinacija raspolaže, viđeno očima potrošača u odnosu na konkurente (*Unković, 2005:51*). Dakle, svrha analize konkurencije jeste da pomogne destinaciji u proceni vlastitih mogućnosti na konkretnom tržištu, koje će joj dati prednost u odnosu na konkurente. Treba imati u vidu da se pri tome pojavljuju određene poteškoće, vezane za pronalaženje odgovarajuće destinacije za komparaciju sa sličnom strukturom turista, veličinom i položajem. Zatim problem se može javiti oko dovoljne količine i kvaliteta informacija o konkurentnoj destinaciji i utvrđivanja konačnih zaključaka za vlastitu destinaciju.

Analiza konkurencije podrazumeva sledeći niz poteza:

- Identifikovanje postojećih i mogućih konkurenata;
- Ključni konkurenti sa svojim misijama, ciljevima i strategijama;
- Položaj i aktivnost konkurenata na ključnim tržištima;
- Slabe i jake tačke konkurenata;
- Organizaciona struktura kod konkurenata.

Rezultati analize konkurentske destinacije upućuju na različite marketinške strategije (*Magaš, 2003:191*):

- preuzimanje istog proizvoda ili koncepcije konkurentske destinacije,
- modifikovanje ponuda konkurentske destinacije,
- pronalaženjem "rupa na tržištu", razvija se vlastita strategija koju nema konkurentska destinacija.

Ovom analizom menadžment destinacije dobija pregled svih bitnih karakteristika direktnih konkurenata, kao i onih koji trenutno ne nastupaju na tom tržištu. Ovo je posebno važno zbog sve učestalije pojave novih destinacija na turističkom tržištu i međusobne snažne konkurentske borbe.

2.3. Analiza internih resursa

Analiza internih resursa daje odgovore na položaj vlastitih komparativnih prednosti turističke destinacije u domenu atraktivnog, komunikativnog i receptivnog faktora. Radi se o slabim i jakim tačkama destinacije koji utiču na sprovođenje strategije razvoja turizma i marketinške strategije odnosne destinacije. Ova analiza obuhvata istraživanje ključnih faktora interne sredine, kao što su: marketing, finansije, poslovni portfolio, organizacija, tehnologija, ljudski resursi i dr. sa ciljem definisanja vlastitih snaga i slabosti u odnosu na šanse i pretnje iz okruženja, radi dostizanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Sa stanovišta turističke destinacije analiza internih resursa obuhvata sledeće elemente (prema *Wheelen and Hunger*, 1990:138):

- Turističke resurse – faktore atraktivnosti (prirodne, kulturne i antropogene), faktore pristupačnosti i faktore uslova za boravak (smeštaj, ishrana, zabava, sport, rekreacija itd.);
- Ljudske resurse – njihov broj, struktura, kvalifikovanost i stručnost;
- Finansijske resurse – raspoloživost i dostupnost izvorima finansiranja, njihova struktura, način korišćenja i kontrole;
- Marketing – organizovanost turizma, koordinacija sa ostalim učesnicima turističke privrede, marketing miks, tržište i sl.

Pored ovih faktora ključni interni strategijski faktor jeste kultura destinacije, koja predstavlja skup vrednosti, verovanja i očekivanja domicilnog stanovništva, a koji se reflektuju kroz odnos ovih prema posetiocima.

S obzirom da turizam obuhvata privredna i neprivredna preduzeća koja su direktno ili indirektno uključena u proces pružanja usluga turistima, može se reći da osnovu razvoja turizma svake destinacije čini razvijenost sektora ugostiteljstva, saobraćaja, trgovine, turističkih agencija, komunalnih delatnosti, zanatstva, kulturnih i zdravstvenih ustanova isl.

Upravo za analizu internih resursa turističke destinacije treba poći od analize svih pomenutih sektora. Za bolji pregled sadržaja analize internih resursa poslužiće sledeći pregled:

Tabela 2: Turistički sektori i njihova dubina

Osnovni sektori	Glavne komponente	Varijable pojedinih komponenti
Smeštaj	Kapaciteti za smeštaj turista (hoteli, moteli, pansioni, turistička naselja i sl.)	Dužina boravka, potrebe za ishranom u kapacitetima, stepen korišćenja
Transport	Razni vidovi saobraćaja (avio, železnički, drumski, vodeni isl.)	Vid prevoza do destinacije, korišćenje prevoza u destinaciji.
Atraktivnost	Klima, flora, fauna, geografski položaj, gastronomija, folklor, melos i sl.	Očuvanost, mogućnost zaštite
Rekreacija i zabava	Muzeji, galerije, uslovi za sport i ostale aktivnosti (izleti, razgledanje) i sl.	Broj posetilaca, dužina korišćenja, procenjena potrošnja
Poslovne aktivnosti i konferencije	Kongresni centri, dvorane za sastanke	Dužina boravka, procenjena potrošnja
Turističke agencije	Turističke agencije, rent-a-car, informativni punktovi	Organizovana putovanja
Trgovina	Trgovačke radnje, supermarketi, specijalizovane prodavnice i sl.	Procenat prodaje turistima
Gostoprimstvo, ishrana	Klasični, fast food restorani, ostali oblici ugostiteljskih radnji	Procenat prodaje turistima, dužina boravka

Izvor: Bakić, 2002:53

Tokom analize svakog od faktora turističkog sektora bitno je identifikovati i unaprediti prednosti, a otkloniti nedostatke.

2.4. SWOT i PEST analiza

Za analizu eksternog okruženja i internih resursa turističke destinacije u teoriji i praksi, kao nezaobilazna tehnika strategijskog planiranja javlja se tzv. SWOT (TOWS) analiza koja redovno prethodi identifikovanju strategijskih opcija. SWOT je akronim od početnih slova engleskih reči Strengths (snage, jake tačke), Weaknesses (slabosti, slabe tačke), Opportunities (šanse), Threats (pretnje).

SWOT analiza, odnosno njen metodološki okvir pomaže menadžerima u identifikaciji sadašnjih i budućih šansi i pretnji iz okruženja (eksterni faktori), s jedne, i vlastitih snaga i slabosti destinacije (interni faktori), sa druge strane. S obzirom da je i turistička destinacija deo posmatranog okruženja, sasvim je jasno da će se približiti idealnoj situaciji, koja podrazumeva optimalnu kombinaciju instrumenata marketinga, samo ukoliko nastoji da pretnje iz okruženja pretvara u šanse.

SWOT analiza je pogodna marketing tehnika za svaku turističku destinaciju koja želi da ima informacije o svojim slabim i jakim tačkama. Ovom analizom turistički menadžment dolazi do identifikacije kritičnih faktora (ne)uspeha (okolnosti, događaji, aktivnosti i sl.) zbog čega je ova tehnika i njen metodološki okvir dobio vrlo široku upotrebu u praksi strategijske analize i izbora strategijskih opcija (prema *Mašić*, 2001:137). Radi se i pristupu kojim se želi usmeriti destinacija da maksimalno koristi šanse i snage, odnosno minimizira slabosti i pretnje. Pri tome, šanse se opisuju kao povoljan, a pretnje kao nepovoljan razvoj tržišnih, organizacionih, tehnoloških i svih ostalih ekonomskih i drugih faktora iz okruženja. U odnosu na njih sagledavaju se snage i slabosti destinacije.

Snage destinacije proizilaze iz resursa, veština i drugih prednosti koje ova ima u odnosu na konkurenciju, dok su slabosti sve inferiornosti i ograničenja koja proizilaze iz resursnih, organizacionih, upravljačkih i drugih slabosti unutar destinacije. Dovođenjem u vezu opasnosti i šanse, na jednoj i slabosti i snage na drugoj strani, destinacija nastoji obezbediti okvir za izbor strategijske opcije. Pri tome je osnovni cilj analize uspostavljanje ravnoteže između internih sposobnosti i eksternih mogućnosti, čime turistička destinacija optimizira svoju poziciju u odnosu na konkurente.⁸ SWOT analiza daje jasniju sliku o mogućim strateškim pravcima i upravljanju marketingom turističke destinacije.

Korišćenje SWOT analize može pomoći destinacijskim menadžerima u sledećem (*Bakić*, 2002:60):

- da se kapitalizuju pojave koje se označavaju kao šansa i iste ne prepuste konkurentima;
- da se utvrde signali za eventualne probleme (pretnje);
- da se reorganizuje ukupan marketing napor u odnosu na promene i postojeće jake tačke;
- da se izgradi odgovarajući marketing informacioni sistem;
- da se unapredi imidž kroz uvažavanje promena.

Prilikom korišćenja SWOT analize naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti, kao i na predviđanju mogućnosti i rizika u budućnosti. SWOT analiza počinje pregledom situacije u kojoj se destinacija nalazi, da bi se utvrdile njene slabe i jake tačke. Pri tome se vrednuju sledeći elementi (*Magaš*, 2003:181):

- prirodno i kulturno okruženje destinacije,
- prirodne atraktivnosti,
- slika mesta, arhitektura,
- objekti za smeštaj i ishranu turista, mogućnost kupovine,

⁸ Kako je turistička destinacija deo okruženja, jasno je da će konkurentsku prednost postići samo ukoliko teži da pretnje iz okruženja pretvori u šanse.

- sadržaji za korišćenje slobodnog vremena,
- manifestacije.

Dobijeni rezultati se prikazuju u profilu slabih i jakih tačaka i predstavljaju jednu od osnova za razvoj strategija destinacije (slika 3). Pri tome bi se jake strane morale trajno održavati, a slabe izbegavati.

Slika 3: Primer analize slabih i jakih tačaka, šansi i pretnji turističke destinacije

JAKE TAČKE (+)		SLABE TAČKE (-)
ELEMENTI PROIZVODA + geografski položaj u odnosu na glavna emitivna tržišta + raznolikost okoliša + ekološki sačuvana sredina + atraktivnost + blaga i zdrava klima + duga tradicija u turizmu + povoljne cene + pristupačnost + kutura		ELEMENTI PROIZVODA - neizgrađen imidž - struktura i kvalitet smeštajnih kapaciteta - rekreativni i zabavni sadržaji - ograničenost proizvoda - transport - kadrovi
TRŽIŠNI ELEMENTI + pozicija na najjačim emitivnim tržištima		TRŽIŠNI ELEMENTI - tržišna ograničenost
ŠANSE (MOGUĆNOSTI) (+)		PRETNJE (OGRANIČENJA) (-)
ELEMENTI PROIZVODA + poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda + uvođenje novih turističkih proizvoda		ELEMENTI PROIZVODA - nizak kvalitet prevoza - okolna zagađenja
TRŽIŠNI ELEMENTI + penetracija na postojećim tržištima + osvajanje novih tržišta		TRŽIŠNI ELEMENTI - pad kupovne moći rezidenata - konkurencija

Izvor: prilagođeno prema Magaš (2003:182)

Sučeljavanjem eksternih (šanse i pretnje) i internih (snage i slabosti) faktora, izrađuje se SWOT matrica (slika 4), na osnovu koje se može identifikovati nakoliko tipova mogućih strategija ponašanja destinacije. SWOT matrica se izrađuje na bazi prikupljenih podataka prema unapred utvrđenom cilju istraživanja. Kao metodi prikupljanja podatka mogu poslužiti intervjui, ankete, zapažanja, panel diskusije itd.

Slika 4: SWOT matrica turističke destinacije

INTERNI FAKTORI EKSTERNI FAKTORI	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
	(sposobnosti destinacije u menadžmentu, marketingu, finansijama, istraživanju, organizaciji)	(slabosti destinacije u menadžmentu, marketingu, finansijama, istraživanju, organizaciji)
ŠANSE (O) (ekonomski uslovi, političke i društvene promene, novi proizvodi, tehnologija)	Maksi-maksi strategija najuspešnija strategija, destinacija maksimalno koristi raspoložive prednosti i šanse	Mini-maksi strategija razvojna strategija, destinacija prevladava interne slabosti u cilju iskorištavanja povoljnih izazova iz okruženja
PRETNJE (T) (konkurencija, pretnje iz oblasti ekonomskog, političkog i društvenog života)	Maksi-mini strategija destinacija traži načine da iskoristi svoje jake strane i minimizira pretnje	Mini-mini strategija smanjuje se obim poslovanja, destinacija lako može da se ugasi

Izvor: prilagođeno prema Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000:233)

Polazeći od konstatacije da turistička destinacija posluje u okruženju koje je vrlo turbulentno, primarni zadatak menadžera jeste da ispituju to okruženje. *PEST analiza* predstavlja okvir za analizu makro okruženja i treba da se odvija pre sprovođenja SWOT analize. Ona pomaže menadžmentu destinacije da shvati uticaj faktora političkog, ekonomskog, socio-kulturnog i tehnološkog okruženja. PEST je akronim nastao od prvih slova engleskih naziva tih faktora: Political Factors (političko-pravni sektor), Economic Factors (ekonomski sektor), Sociocultural Factors (socio-kulturni sektor), Technological Factors (tehnološki sektor).

Političko-pravni sektor makro okruženja obuhvata sve promene i trendove u političkim snagama i odnosima, kao i nivo zakonske regulative, koji imaju uticaja na turističku destinaciju. Faktori političke prirode imaju ogroman uticaj na poslovanje destinacije, kao i na potrošačku snagu turista. Zbog toga politička stabilnost zemlje predstavlja ključnu varijablu u okruženju. Značajan je pokazatelj i ekonomska politika vlade, njen mandat i stabilnost. Politički faktori impiciraju i državnu regulativu koja definiše formalna i neformalna pravila po kojima destinacija mora poslovati, poresku i monetarnu politiku, oblast zapošljavanja, trgovinske barijere (ili olakšice), ulazak stranih kompanija na domaće tržište i politiku zapošljavanja stranaca.

Ekonomski sektor čine faktori koji utiču na trendove i promene makroekonomskog i mikroekonomskog okruženja, koji imaju strateške implikacije na turističku destinaciju i kretanja nacionalne ekonomije. Analiza makroekonomskog okruženja prikazaće celokupnu ekonomsku situaciju u zemlji kroz pokazatelje nivoa društvenog bruto proizvoda, nacionalnog dohotka, stope rasta stanovništva, prihodima, strukturi potrošnje, valutnim i monetarnim kretanjima, infrastrukturi i sl.

Socio-kulturni sektor makro okruženja obuhvata društvene elemente koji imaju uticaja na destinaciju, a pod uticajem su kulture, demografije, obrazovanja, verovanja, stavova, životnog stila i sl. Za destinaciju je važan podatak i nivo poslovne kulture zbog snažnog uticaja na kreiranje imidža.

Tehnološki sektor makro okruženja obuhvata institucije i aktivnosti koje proizvode nova znanja i pretvaraju ih u nove vrednosti (proizvode, procese i materijale). Prilikom analize tehnoloških faktora treba uzeti u obzir tehnološka dostignuća, nivo automatizacije i primene informacione tehnologije u turizmu. Turistička destinacija egzistira u okruženju na koje deluju snage i trendovi koji utiču na njene mogućnosti i predstavljaju pretnje za njeno poslovanje. To su faktori na koje destinacija ne može uticati, te ih stoga mora stalno pratiti i prilagođavati im se. Svakako da promene u okruženju mogu imati i pozitivan uticaj na poslovanje destinacije, odnosno mogu za

destinaciju otvoriti i nove mogućnosti. Slika 5 prikazuje primer PEST analize turističke destinacije:

Slika 5: Primer PEST analize turističke destinacije

POLITIČKO-PRAVNO OKRUŽENJE		EKONOMSKO OKRUŽENJE
• politika vlade • mandat vlade i promene • trenutni propisi • budući propisi • ekologija • politika finansiranja • lobiranje • međudržavni ugovori • privatizacija • ratovi i sukobi		• stanje ekonomije • poreska politika • monetarna politika • carinske formalnosti • vizni režim • sezonske karakteristike • ciklusi na turističkom tržištu • troškovi • dobavljači • poslovni odnosi • turistički proizvod
SOCIO-KULTURNO OKRUŽENJE		TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE
• motivi turista • znanja osoblja • glavni događaji i uticaji • životni stil • imidž destinacije • brend destinacije • reklama i publicitet • pristup kupovini • uticaj medija • demografija • etički i religiozni faktori		• konkurentski tehnološki razvoj • finansiranje istraživanja • primena informacione tehnologije • globalni distributivni sistemi • starost tehnologije • zastarelost kapaciteta za smeštaj i ishranu turista • informacije i komunikacija • način kupovine / tehnologija

Izvor: prilagođeno prema www.iis.ns.ac.yu i www.ekonomija.ba

Pored toga što PEST analiza pruža okvir za sagledavanje situacije okruženja, ona može biti korisna i za kreiranje mogućih strategija turističke destinacije. Najčešće polje korišćenja PEST analize je u sledećim domenima (www.iis.ns.ac.yu/marketing):

- poslovno i strateško planiranje,
- marketing planiranje,
- razvoj proizvoda i
- istraživanje.

PEST analiza turističke destinacije se sastoji iz dva koraka:

1. Identifikacija faktora koji utiču na strategiju destinacije,
2. Ocena faktora sa dva aspekta: pretnja se ocenjuje sa -5 do 0, a prilika sa 0 do +5. Važnost svakog faktora se ocenjuje ocenama od 0 do +10.

Kontinuirana analiza i predviđanje faktora okruženja doprinose održavanju sposobnosti organizacije da racionalno reaguje na šanse i pretnje (iz eksternog okruženja) polazeći od vlastitih snaga i slabosti. Na osnovu prikupljenih informacija o eksternoj i internoj sredini turističke destinacije, za upravljački menadžment je neophodno da razume, protumači i dovede u korelativni odnos podatke, kako bi se na osnovu toga izveli relevantni zaključci o vrednostima raspoloživih podataka i u daljem procesu planiranja definisali misija, ciljevi i smernice turističke destinacije.

Pored SWOT i PEST analize mogu se primenjivati i druge tehnike korisne za predviđanje: ekstrapolacija, metod scenarija, intuitivno rezonovanje, delfi tehnika, izgradnja modela, futurološka predviđanja, input-output analiza. No, bez obzira koju tehniku će turistička destinacija primeniti u svojim predviđanjima, bitno je: utvrditi trendove, predvideti njihov razvoj, omogućiti internu raspoloživost informacija, razviti komunikaciju među zainteresovanim subjektima, unapređivati tehnike analize okruženja (Bakić, 2002:61).

3

Strategijski način razmišljanja kao preduslov za uspešan tržišni nastup destinacije

3.1. Definisanje misije, ciljeva i smernica

Okruženje u kojem turistička destinacija egzistira i posluje, odnosno ostvaruje svoje poslovne ciljeve odlikuje se intenzivnošću promena, već pomenute kao turbulentne promene. Radi smanjenja rizika, subjekti na tržištu (na mikro i makro nivou) moraju reagovati na zbivanja iz okruženja. To reagovanje može biti strategijskog ili taktičkog karaktera. Strategija predstavlja racionalno reagovanje na događaje iz okruženja u kojoj

turistička destinacija vrši svoju misiju.⁹ Poslednjih godina, veća pažnja u turizmu se posvećuje konceptu strategijskog planiranja, čija potreba proizilazi iz dinamične prirode spoljašnjih faktora i potrebe da se na njih racionalno reaguje.

Većina ekonomista smatra da je primarni zadatak planiranja na strategijskim osnovama, aktivno reagovanje destinacije na izazove koji dolaze iz turbulentnog okruženja. Da bi se realizovao ovaj zadatak, neophodno je, pored analize prošlih događaja, izvršiti predviđanje promena i uslova budućeg okruženja.

Formulisanje strategije predstavlja, u najopštijem, izbor osnovnih puteva i načina za ostvarenje definisanih ciljeva i misije turističke destinacije.¹⁰

Osnovni cilj strategijskog pristupa planiranju je uspostavljanje ravnoteže između planirane (željene) i sadašnje pozicije destinacije na turističkom tržištu. Ključ uspeha turističke destinacije sve više zavisi od shvatanja mesta i uloge strategije kao planske odluke. Strategija podrazumeva logički pristup rešavanju problema i donošenju odluka i kao takva ukazuje na pravac aktivnosti koji vodi u željenu poziciju. Uspešno prilagođavanje koje će turističkoj destinaciji obezbediti prednost u odnosu na ostale, može se ostvariti samo uspešno formulisanom i sprovedenom strategijom, kao rezultatom identifikovanja kritičnih faktora poslovnog uspeha, vizije i misije privrednog subjekta i njihovih razvojnih ciljeva.

U turbulentnom okruženju u kome egzistira turistička destinacija, uspeh sve više zavisi od shvatanja mesta i uloge strategije kao planske odluke. Ona podrazumeva logički pristup rešavanju problema i donošenju odluka. Turbulentno okruženje ima uticaj na

⁹ Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva, načina, za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. Prof. dr M. Milisavljević definiše strategiju kao nauku i veštinu korišćenja načina da se ostvare ciljevi i da strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost (*Milisavljević, Todorović, 1991:4*).

¹⁰ Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima i putevima dostizanja ciljeva organizacije nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje (*Milisavljević, Todorović, 1991:4-7*).

strategiju destinacije i njen položaj na tržištu. Strategija koja će anticipirati promenu, njen tempo i pravac, biće strategija koja će omogućiti konkurentsku prednost u novim uslovima i pretvaranje neizvesnosti u novu mogućnost (*Drucker*, 1980:4).

Strategijske odluke treba da pruže odgovore na sledeća pitanja:

- Kakva je trenutna pozicija destinacije?
- Koji cilj destinacija želi da postigne?
- Na koji način će postići taj cilj?

Pretpostavka uspešnog strategijskog upravljanja turističkom destinacijom jesu njeni dobro osmišljeni vizija, misija, ciljevi i smernice. *Vizija* određuje pravac razvoja turističke destinacije i predstavlja kreiranu ukupnu sliku željene budućnosti destinacije (*Popesku*, 2008:21). Iz vizije proizilazi misija, a iz misije ciljevi destinacije. Vizija predstavlja nov način reagovanja na razvojne probleme i predstavlja "ono što može biti" (*Mašić*, 2001:195). Vizija ukazuje na nameravane pravce razvoja destinacije. Pri tome, ona mora biti inspirativna, jasna i izazovna uz mogućnost praktične realizacije. U formulisanju vizije moraju da učestvuju svi "stakeholderi", jer jednom usvojena vizija zahteva punu posvećenost i odgovornost svih zainteresovanih na njenoj realizaciji. Vizija predstavlja osnovno polazište i najkritičniju komponentu turističke politike neke zemlje, u smislu da mora da ponudi odgovore na pitanja: budućnosti destinacije, imidža destinacije, strukturu potencijalnih turista, sadržaje ponude, troškove i odgovornost za ostvarenje vizije. Polazeći od situacione analize turističke destinacije i definisane vizije, formuliše se misija, kao svrha, tj. uloga koju destinacija želi da postigne razvojem turizma; ciljevi kao glavni faktori destinacije u dugoročnoj svrsi razvoja turizma; kao i smernice, predstavljene kao merljivi cilj.

Misija, tj. svrha ili uloga turističke destinacije predstavlja globalni okvir razvoja turizma na konkretnom području. Misija treba da bude određena u odnosu na želje i potrebe sadašnjih i potencijalnih potrošača / turista, koje oni očekuju na datoj turističkoj destinaciji.

Misija svake organizacije je "svrha za koju, ili razlog zašto organizacije postoje" (*Certo and Peter*, 1991:66). Utvrđivanje misije predstavlja svesnost turističke destinacije o razlogu svog postojanja.

Da bi misija bila određena kao bazično samoopredeljenje turističke destinacije, pre svega mora biti realna, tj. zasnovana na ostvarivim pretpostavkama. Misija mora motivisati sve subjekte da pruže maksimalan doprinos ostvarenju zajedničkih ciljeva. Takođe, misija turističke destinacije mora se razlikovati od konkurenata i shodno tome da se zasniva na vlastitoj konkurentskoj prednosti.

Za utvrđivanje misije turističke destinacije potrebno je poći od sledećih aspekata (*Bakić*, 2002:68):

- Prošlo iskustvo u utvrđivanju misije mora se uvažiti.
- Promene u željama i zahtevima potrošača / turista vezane za kontakte sa nezagađenom i očuvanom prirodnom sredinom, bogatstvom antropogenih i drugih faktora, moraju biti polazna osnova za formiranje misije turističke destinacije.
- Raspoloživi turistički potencijali turističke destinacije (prirodni, antropogeni i drugi faktori) imaju direktnog odraza na misiju.
- Misija mora biti rezultat preovlađujućeg mišljenja svih učesnika u turističkom razvoju (turističkih preduzeća, državnih organa i turističke organizacije na nivou destinacije - NTO).
- Misija turističke destinacije se mora bazirati na konkurentskoj prednosti destinacije.

Uporedo sa razvojem turističke industrije i unapređenja svesti o turizmu, razvija se i misija turističke destinacije. Onda kada su u turističkoj industriji bili preovlađujući ekonomski efekti i kada se nije vodilo računa o uticaju turističkog razvoja na okruženje, dominirale su ekonomske misije i ciljevi. Kada je kod turističkih destinacija preovladala svest o važnosti očuvanja i unapređenja prirodne sredine, dominiraju isključivo misije i ciljevi uplivisani okruženjem. Danas, kada dolazi do velikog uticaja socio-kulturnih

faktora (običaji, kulture, stavovi, verovanja), misija treba da garantuje optimalnu satisfakciju različitih želja i zahteva turista / potrošača, ali u korespodenciji sa unapređenjem prirodnog i socio-kulturnog okruženja i ekonomskih efekata od turizma za lokalno stanovništvo.

U procesu marketing menadžmenta strategija treba da obezbedi efikasan način ostvarivanja ciljeva, a oni, između ostalog, podrazumevaju trajnu sposobnost funkcionisanja, sposobnost očuvanja i uvećanja kapitala. Pri tome ciljevi treba da budu realni, konkretni, merljivi i vezani za rokove.

Strategija predstavlja osmišljen način delovanja formulisan u vidu planske odluke, kako bi se definisalo ostvarivanje ciljeva turističke destinacije. Strategija je veština kombinovanja i korišćenja sredstava u planiranju i konkretnom usmeravanju aktivnosti, te vešto manevrisanje u cilju savladavanja konkurenata ili postizanja ciljeva turističke destinacije.

Ciljevi definišu aktivnosti turističke destinacije, a strategija specificira puteve i načine da se do tih ciljeva dođe. Za ostvarenje jednog cilja destinacija može koristiti veći broj strategija.

Ciljevi produbljuju definisanu misiju turističke destinacije i najčešće se označavaju kao stanja ili situacije u koje turistička destinacija želi da dođe, odnosno koje rezultate želi da postigne.

U uslovima sve veće turbulentnosti sredine u kojoj se odvija turističko poslovanje, ciljevi postaju primarna planska odluka, prema kojima se vrši usmeravanje i koordiniranje ukupnih aktivnosti turističke destinacije.

Ciljevi proizilaze iz misije i predstavljaju glavne faktore koje turistička destinacija potencira kao osnovnu svrhu svog postojanja. Od pravilnog i uspešnog utvrđivanja ciljeva zavisi i uspeh turističke destinacije i njen dalji položaj na turističkom tržištu.

Svakako ciljevi turističke destinacije trebaju biti u saglasnosti sa nacionalnim ciljevima, kao i u korespondenciji sa ciljevima na lokalnom i regionalnom nivou.

Prilikom ustanovljavanja ciljeva mora se poći od činjenice da je teško (ili gotovo nemoguće) ustanoviti jedan cilj za sva vremena, pogotovo u uslovima neizvesnosti koje preovladava na turističkom tržištu. Stoga turistička destinacija mora poći od definisanja većeg broja ciljeva¹¹, koji će biti pravilno struktuirani i omogućiti opstanak, rast i razvoj destinacije na tržištu.

U definisanju ciljeva turističke destinacije, u literaturi se mogu sresti decidirani stavovi o četiri osnovna cilja koji mogu biti korisni za njihovo utvrđivanje (*Bakić, 2002:82*):

- Prvi cilj turističke destinacije treba da doprinese stvaranju uslova za povećanje životnog standarda ljudi kroz ekonomske koristi od turizma;
- Drugi cilj pretpostavlja razvoj infrastrukture i ponudu uslova za boravak i rekreaciju turista i rezidenata;
- Treći cilj treba da obezbedi razvoj kapaciteta koji su primereni na konkretnom području;
- Četvrti cilj treba da ustanovi razvojni program koji je konzistentan sa ekonomskom i društvenom filozofijom razvoja nacije i ljudi na konkretnom području.

Kao svoje marketinške ciljeve, menadžment destinacije može postaviti sledeće (*Zečević, Đorđević, 2005:72*):

- Kreiranje, unapređenje ili promena imidža turističke destinacije;
- Izmene strukture turista u korist konkretnog segmenta;
- Produžavanje dužine boravka turista;
- Porast turističkog prometa izvan sezone.

¹¹ Prilikom njihovog definisanja moraju se razlikovati primarni i sekundarni, kratkoročni i dugoročni ciljevi, nacionalni, regionalni i ciljevi na nivou turističke destinacije. To znači da mora postojati hijerarhija ili struktura ciljeva.

Prilikom definisanja ciljeva turističke destinacije, menadžment može koristiti dva generalna pristupa:

- Pristup "odozgo-nadole" (top down) je strogo hijerarhizovan, s obzirom da se ciljevi turističke destinacije izvode iz ciljeva na višem nivou (nacionalnom, regionalnom, međunarodnom). Pristup je dosta krut i koriste ga uglavnom veće turističke destinacije.
- Pristup "odozdo-nagore" (bottom up) podrazumeva početnu inicijativu od strane same turističke destinacije prilikom utvrđivanja ciljeva na višem nivou (nacionalnom, regionalnom). Ovaj pristup je fleksibilniji i svojstven je manjim turističkim destinacijama.¹²

Utvrđivanje ciljeva turističke destinacije zauzima centralno mesto u domenu strategijskog planiranja turističke politike na makro nivou. Stoga je za njihovo formulisanje i ostvarivanje posebno značajan odnos između nosilaca turističke politike na svim nivoima.

Strategijske odluke su rizične kako zbog kontraudara konkurenata, tako i zbog mogućnosti da novi događaj u okruženju koji se nije mogao predvideti, zahteva izmenu strategija turističke destinacije. Stoga, destinacija treba da raspolaže pripremljenim programima kako bi efikasno reagovala na akcije konkurenata. Ukoliko dođe do promene ciljeva, mora doći i do promene strategija u procesu marketing menadžmenta, jer one predstavljaju samo način ostvarivanja ciljeva turističke destinacije.

Smernice predstavljaju detaljnije razrađene ciljeve, tj. njihova su svojevrsna operacionalizacija. Smernice kao i ciljevi proizilaze iz misije turističke destinacije. Smernice mogu biti postavljene kao kvantificirani cilj ili kao kvalitativno određenje. U prvom slučaju smernica će biti kvantitativno određena ukoliko se cilj detaljnije razradi (recimo ako je cilj definisan kao povećanje turističkog prometa u vansezoni, smernica će biti kvantitativno precizirana kao povećanje turističkog prometa u vansezoni za 10%).

¹² Takođe, u praksi su sve više prisutne situacije u kojima se kombinuju pomenuta dva pristupa.

Smernica postavljena u kvalitativnoj formi predstavlja svojevrsnu operacionalizaciju ciljeva turističke destinacije. Tako npr. ukoliko je cilj postavljen kao "Povećanje ekonomske koristi od turizma na destinaciji", smernice bi se kretale u pravcu stvaranja novog imidža destinacije, razvijanja i promovisanja novih atraktivnosti i sadržaja, stvaranja svesti kod potrošača o novim mogućnostima i imidžu destinacije, poboljšati sistem propagande, razviti sadržaje za korišćenje destinacije u vansezoni, prodaju destinacije poboljšati preko organizovanih paušalnih putovanja i sl. (prema *Bakić*, 2002:8).

Efektivno i efikasno definisana misija, realni i jasni ciljevi i korektno utvrđene smernice postaju sredstvo i kriterijumi za formulisanje (izbor) strategija, kao sledeći korak koncepcije marketing menadžmenta turističke destinacije. Ukoliko nosioci turističke politike ponude ono što potrošači, tj. turisti žele na način, na mestu, po kvalitetu i ceni kako to ovi očekuju, doći će do ostvarenja poslovnih ciljeva. Nosioci turističke i poslovne politike treba da stvore ponudu koja neće biti zasnovana samo na sopstvenim potencijalima, nego i na poznavanju potreba i zahteva kupaca. Da bi se uspešno i racionalno poslovalo i odgovorilo pomenutim zahtevima, poslovna politika mora biti zasnovana na primeni marketing koncepcije.

3.2. Izbor marketing strategije

Izbor adekvatne strategije turističke destinacije može se sprovesti na dva načina. Jedan je primena koncepta portfolio proizvoda, kada turistička destinacija odlučuje šta da radi sa svakim konkretnim proizvodom (u pitanju su parcijalni proizvodi kao usluge smeštaja, ishrane, zabave, sporta, kulture i sl.). Drugi pristup jeste koncept portfolio proizvod - tržište kada turistička destinacija donosi odluku o tome koji će proizvod i na koja tržišta plasirati u narednom periodu (*Bakić*, 2002:88-95).

Širenje i produbljavanje turizma kao fenomena uz sve snažnije ispoljavanje njegovih ekonomskih i neekonomskih uticaja, primorali su nacionalne, regionalne i lokalne vlade mnogih zemalja da se pozabave pitanjima upravljanja razvojem turizma, pri

čemu dominira strategijski pristup. Na toj osnovi, strategijske odluke u turizmu se donose na mikro nivou, odnosno u preduzećima turističke privrede i na makro nivou tj. na nivou turističkih destinacija.

U oblasti turizma najčešće se koriste tri strategije:

1. Strategija segmentacije tržišta,
2. Strategija diferenciranja turističkog proizvoda,
3. Strategija profilisanja imidža i pozicioniranje.

1. *Strategija segmentacije tržišta* predstavlja proces podele tržišta na različite grupe kupaca / potrošača koji imaju međusobno različite zahteve i reakcije vezane za proizvod, cene, kanale prodaje, pri čemu su ovi zahtevi i reakcije unutar tih grupa slični (Unković, Zečević, 2005:165). Ove grupe se nazivaju tržišni segmenti.

Primena strategije segmentacije tržišta poseban značaj ima u turističkoj privredi zbog izražene heterogenosti turističke tražnje. Segmentacijom tržišta turistička destinacija nastoji da se prilagodi značajnim razlikama na strani tražnje prilagođavanjem potrebama i zahtevima potrošača, odnosno osvajanjem tržišta po dubini.

Segmentacija tržišta bazirana je na sledećim pretpostavkama (Coltman, 1989:181):

- Turisti se mogu grupisati u različite segmente i pri tome svaki član grupe će imati neke zajedničke osobine sa ostalim članovima;
- Turisti imaju različite želje i potrebe za putovanjem ili odmorom u zavisnosti od datog tržišnog segmenta kome pripadaju;
- Neke turističke destinacije privlačiće tržišne segmente manje ili više nego druge (planinarenje, splavarenje, lakša prodaja segmentu mladih nego starijih);
- Nosioци turističke ponude mogu razvijati proizvode koji privlače određene tržišne segmente i na taj način poboljšati svoje marketinške napore.

U teoriji marketinga postoji veći broj kriterijuma za segmentaciju turističkog tržišta. Najčešće korišćeni kriterijumi koji su našli svoju potvrdu i u praksi jesu:

- segmentacija na bazi svhe putovanja,
- segmentacija na bazi potreba, motiva i koristi,
- segmentacija na bazi učestalosti kupovine,
- demografska, ekonomska i geografska segmentacija,
- psihografska segmentacija,
- segmentacija na bazi cena.

Jedna od osnovnih klasifikacija varijabla za segmentaciju turističkog tržišta deli ih na: društveno-ekonomske karakteristike turista, geografske varijabile i lične osobine turista (*Unković, 2001:145-146*).

Analizirajući osnove za segmentaciju turističkog tržišta, *Morrison (1989:146-156)* navodi sledeće tipove segmentacije:

1. Geografska segmentacija,
2. Demografska segmentacija,
3. Segmentacija na osnovu svrhe putovanja,
4. Psihografska segmentacija,
5. Segmentacija na osnovu ponašanja
 - prema frekvenciji korišćenja (kupovine)
 - prema statusu i potencijalu korišćenja
 - prema lojalnosti marki
 - prema politici korišćenja (vremenu i svrsi kupovine)
 - prema koristima
6. Segmentacija vezana za proizvod,
7. Segmentacija prema kanalima prodaje.

Jednu od klasičnih podela osnova za segmentaciju tržišta dao je *Kotler* (*Kotler, Bowen, Makens, 2003:266-267*) svrstavajući ih u četiri osnovne grupe:

- Geografska segmentacija
 - region
 - zemlja
 - veličina naselja
 - gustina naseljenosti
 - klima
- Demografska segmentacija
 - godine starosti
 - pol
 - veličina porodice
 - životni ciklus porodice
 - godišnji prihodi
 - zanimanje
 - obrazovanje
 - religija
 - rasa
 - nacionalnost
- Psihografska segmentacija
 - društvena klasa
 - životni stil
 - ličnost
- Bihevioristička segmentacija (prema ponašanju)
 - prilike
 - koristi
 - korisnički status

- intenzitet korišćenja
- status lojalnosti
- faza spremnosti na kupovinu
- stav prema proizvodu.

Poslednjih godina u literaturi se susreću segmentacije tržišta na bazi karakteristika životnog stila potrošača, polazeći od aktivnosti / stavova, mišljenja, interesa turista uz kombinovanje sa demografskim osobinama (detaljnije *Bakić*, 2002:100-101).

Bez obzira koji kriterijumi preovlađuju prilikom segmentacije turističkog tržišta, strategija segmentacije tržišta mora pružiti sledeće koristi za menadžment turističke destinacije:

- u području potencijala prodaje mora se znati visina ostvarenog prihoda;
- u području konkurentske borbe mora se znati snaga konkurenata na tržišnom segmentu i vlastita šansa za konkurentsku borbu;
- u području troškova mora se znati visina potrebnih sredstava za plasman proizvoda na konkretnom tržišnom segmentu;
- u području zadovoljavanja potreba mora se imati u vidu raspoloživost turističke destinacije finansijskim i upravljačkim potencijalima potrebnim za izgradnju, promociju i distribuciju proizvoda koji će najadekvatnije zadovoljiti potrošača.

Pitanje izbora ciljnih segmenata, a samim tim i korišćenja strategije segmentacije, vezano je ne samo za postojanje adekvatnih prirodnih, kulturno-istorijskih i ostalih resursa (koji određuju atraktivne faktore), uslova za boravak (receptivni faktori) već i od raspoloživih finansijskih sredstava destinacijske menadžment organizacije. U meri u kojoj su finansijska sredstva na raspolaganju DMO, u toj meri će ista biti u mogućnosti da sprovede i relativno skupe aktivnosti istraživanja i segmentacije tržišta.

2. *Strategija diferenciranja turističkog proizvoda* ima za cilj postizanje konkurentske prednosti naglaskom na razlikovanje vlastitog proizvoda u odnosu na konkurente, tako da ta razlika ne može biti lako dostignuta ili parirana.

Zbog postojanja velikog broja sličnih proizvoda na turističkom tržištu, kao i postojanja relativno većeg broja turističkih destinacija, strategija diferenciranja turističkog proizvoda našla je svoju čestu upotrebu u turizmu. Ponuda različitog turističkog proizvoda u odnosu na konkurentski proizvod (konkurentsku turističku destinaciju) ima svoje prednosti, pri čemu treba voditi računa da različitost proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode, uvek bude na nivou na kome će potrošači shvatiti usmerenost destinacije ka zadovoljavanju njihovih jedinstvenih potreba.

Može se desiti da preterano insistiranje na različitosti turističkog proizvoda utiče na smanjenje obima tražnje, pa se stoga prilikom korišćenja ove strategije mora biti obazriv. Osim toga, turistička destinacija mora voditi računa o visini troškova diferenciranja i ostvarenih efekata po tom osnovu. Svakako da je najbolji način za diferenciranje proizvoda stalno poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda, uz proširenje u oblasti dodatnih usluga. Poslednjih godina zapažene su one turističke destinacije koje daju prednost marketingu atraktivnosti, odnosno poboljšanju kvaliteta prezentacije kulturne baštine, unapređenja i zaštite prirodne sredine i sl. (*Unković, Čačić, Bakić, 2002:223*).

Strategiju diferenciranja proizvoda i strategiju segmentacije tržišta, turistička destinacija može koristiti istovremeno ili posebno, u zavisnosti od uslova na turističkom tržištu. Osnovne karakteristike turističke tražnje (elastičnost i heterogenost) usmeravaju turističku destinaciju na izbor strategije segmentacije tržišta. Na izbor strategije diferenciranja turističkog (destinacijskog) proizvoda utiču psihološke karakteristike turističke tražnje. Konkretan izbor strategije zavisiće od uticaja eksternih i internih faktora, od kojih treba posebno izdvojiti želje i potrebe potrošača / turista, poziciju konkurenata, veličinu i poziciju turističke destinacije (*Popesku, 2002:78*).

3. *Pozicioniranje* je postupak kojim turistička destinacija nastoji da za sebe i svoj proizvod zauzme posebno mesto u svesti potrošača. Za turističku destinaciju to je način da se postavi u svesti turiste na mesto koje nije zauzeto od strane druge destinacije, ili da putem konkurentske borbe istisne postojeću destinaciju.

Turistička destinacija pokušava i ima za cilj da se što bolje pozicionira u svesti potrošača/turista. Iz ovoga proizilazi da je pozicioniranje logičan nastavak strategije segmentacije tržišta, pri čemu se pozitivna predstava (imidž) o destinaciji kreira za unapred utvrđeni segment.

Za stvaranje imidža u svesti potrošača/turista presudan uticaj imaju promocione aktivnosti turističke destinacije, preporuke rodbine i prijatelja, ukupan mentalno-psihološki sklop ličnosti, kutura, subkultura, socio-ekonomski faktori i sl. Upravo razumevanje pomenutih faktora od strane turističke destinacije, uticaće na uspeh strategije profilisanja imidža.

Suština strategije profilisanja imidža turističke destinacije, kao i njenog pozicioniranja u svesti potrošača/turista jeste u pronalaženju koristi za unapred odabrani tržišni segment, što proizilazi iz strukture potreba, kao i karakteristika proizvoda.

Morrison (1989:186-187) navodi sledeće razloge zbog kojih je pozicioniranje neophodno:

- *Proces opažanja.* Opažanje je metod koji koristi ljudski mozak prilikom razvrstavanja slika o svetu koji okružuje ljude i odbacuje nepotrebne informacije. Upravo nejasna i zbunjujuća promotivna poruka biće odbačena od strane ljudskog mozga. Stoga je kratka, jasna poruka uz dobro osmišljen proizvod u osnovi pozicioniranja.
- *Identifikovana konkurencija.* Polazeći od činjenice o postojanju sve veće i jače konkurencije u turizmu, pozicioniranje je način da se stvori imidž o jedinstvenom proizvodu, različitom od konkurenata.

- *Obim komercijalnih poruka.* Veliki broj komercijalnih poruka, od kojih se samo manji broj odnosi na turizam, kojima se svakodnevno zasipaju potrošači, čini nemogućim da ih se sve i apsorbuje.

Kotler (1988:280-281) navodi sledeće načine za izradu strategije pozicioniranja:

- Pozicioniranje na osnovu posebnih karakteristika proizvoda,
- Pozicioniranje na osnovu koristi ili potreba,
- Pozicioniranje za kategoriju potrošača,
- Pozicioniranje za posebne prilike korišćenja,
- Pozicioniranje prema drugom proizvodu,
- Pozicioniranje kroz razdvajanje grupe / uloge proizvoda.

Kod korišćenja strategije pozicioniranja, turistička destinacija mora voditi računa o sledećem:

- Usmeriti strategiju na neposlužena tržišta (niše), na kojima su potrebe potrošača / turista nezadovoljene;
- Za strategiju pozicioniranja odabrati jedan tržišni segment;
- Ne koristiti istu strategiju za dva ili više segmenata tržišta.

Usko povezan sa pozicioniranjem je *imidž turističke destinacije*. Imidž destinacije ima snažan uticaj na izbor potrošača. Pri istoj ceni i približnom kvalitetu, potrošač bira onu destinaciju koja ima najbolji imidž, kao rezultat moćnog imidža u svojoj svesti. Destinacija mora da se predstavi što realnije, kako stvoreni imidž ne bi bio kratkog veka. Naravno da je imidž destinacije promenljiv i zavisao od niza faktora same destinacije i ponašanja potrošača.

Imidž turističke destinacije može se označiti kao skup verovanja, ideja, utisaka, predrasuda i imaginacija koje potrošači tj. turisti imaju o njoj. Imidž je slika o destinaciji,

upravo onako kako je vide turisti. Nosioi turističke i poslovne politike na destinaciji treba da kreiraju pozitivan imidž:

- kod posetilaca (turista),
- kod domaćeg stanovništva – kako bi se shvatio značaj turizma u smislu njegovog uticaja na ekonomski razvoj i očuvanje kulturno-istorijske baštine,
- kod investitora – kako bi se razvio poslovni interes za ulaganja u turističku infrastrukturu,
- kod kompanija iz različitih oblasti privrednog života – kako bi otvaranjem svojih predstavništava na datom području došlo do porasta broja poslovnih putnika.

Imidž se može formirati kao "organski" i "izvedeni" (*Gunn, prema Đurašević, 2008:146*), pri čemu je prvi rezultat nečije imaginarne slike stvorene na osnovu informacija iz literatura, magazina, brošura i onoga što drugi ljudi govore o tome. U svesti potrošača se stvara osećaj o destinaciji koji odgovara tako projektovanoj slici, odnosno "stvarnoj poseti" odnosnoj destinaciji. "Izvedeni" imidž nastaje kao rezultat uticaja reklame, odnosno promocije destinacije. Samim tim na "izvedeni" imidž je lakše uticati i kontrolisati ga, dok je to teži slučaj sa "organskim" imidžom. Imidž turističke destinacije pod većim je uticajem "word of mouth" priča, nego bilo kojih drugih uticaja.

Seaton (1996:364-366) navodi nekoliko zaključaka o prirodi i formiranju imidža destinacije, nastalih kao rezultat velikog broja istraživanja kako naučnih i stručnih radnika, tako i samih turističkih organizacija:

- Imidž turističkih destinacija često je stereotipan,
- Imidž turističkih destinacija je kompleksniji i diferenciraniji kod onih turista koji su te destinacije već posetili, od onih koji to još nisu,
- Imidž turističkih destinacija više je pod uticajem nepromotivnih komunikacija, nego marketinških napora turističkih organizacija,
- Imidž turističkih destinacija sa vremenom varira i podložan je promenama,
- Turistička destinacija može imati više imidža.

Važno je napomenuti da se u proces pripreme i formulisanja strategija, uključi što je moguće više aktera (pojedina i institucija) kojih se dotiču strateške odluke. Na taj način će se obezbediti njihovo razumevanje i odobravanje za konkretne akcije, što će olakšati implementaciju same strategije.

4

Kreiranje instrumenata marketinga turističke destinacije

4.1. Integrirani turistički proizvod

Uspešnost primene marketing koncepta turističke destinacije zavisi od marketing sistema, tj. uspešnog vođstva, proaktivnog planiranja, iskorišćavanja mogućnosti i kontrole. Nakon toga uobličava se marketing miks, odnosno kombinacija instrumenata marketinga. Marketing miks predstavlja skup marketinških oruđa koje organizacija (turistička destinacija nap. T.V.) koristi da bi postigla svoje marketinške ciljeve na ciljnom tržištu (*Kotler*, 2001:92).

Jedna od osnovnih funkcija koncepta marketing miksa sadržana je u njegovom uticaju na stvaranje slike, imidža kod kupca, odnosno potrošača, kako o samoj destinaciji,

tako i o njenim proizvodima. Zajedničko delovanje ovih instrumenata stvara sinergetski efekat, čime se stvara željeni imidž o proizvodima/uslugama kod potrošača.

Osnovno pitanje prilikom primene koncepta marketing miksa, odnosi se na definisanje osnovnih instrumenata koji ga sačinjavaju. Brojni teoretičari marketinga davali su svoje klasifikacije, ali se najprikladnijom smatra podela *J. McCarty-ja* na četiri osnovna instrumenta - 4 "P" (*Kotler*, 2003:32):

- proizvod (Product),
- cena (Price),
- promocija (Promotion) i
- kanali distribucije (Place).

Osim pomenutog osnovnog pristupa definisanju instrumenata marketing miksa, u literaturi o marketingu usluga mogu se naći još četiri (*Morrison*, prema *Popesku*, 2007:33):

- ljudi (People),
- pakovanje (Packaging),
- partnerski odnosi (Partnership) i
- programiranje (Programing).

Ljudi predstavljaju zaposlene i potrošače, kao i lokalno stanovništvo; pod pakovanjem se smatra kombinacija povezanih i komplementarnih usluga u jedinstvenu uslugu po jedinstvenoj ceni; programiranje predstavlja razvoj posebnih aktivnosti, događaja i programa da bi se povećala potrošnja turista, dok partnerstvo predviđa zajedničke marketinške aktivnosti komplementarnih organizacija u turizmu.

Naše je mišljenje, da zadržavanje na konceptu 4 "P" (proizvod, cena, promocija i kanali prodaje) uz prihvatanje stava da se unutar svakog od instrumenata radi o svojevrsnom miksu (miks proizvoda, cenovni miks, promocijski miks i miks kanala prodaje), može za potrebe ovog rada biti korisno.

Marketing miks u turizmu pretpostavlja dva nivoa posmatranja: mikro i makro nivo. Mikro nivo pretpostavlja instrumente tržišnog nastupa (proizvod, cena, promocija, kanali prodaje) na nivou preduzeća turističke privrede (i ostale privrede koja učestvuje u stvaranju turističkog proizvoda). Na makro nivou pomenuti instrumenti posmatraju se na različitim nivoima upravljanja u turizmu (nivo turističkog mesta, opštine, regiona ili države u celini).

Pitanje definisanja turističkog proizvoda jedno je od najsloženijih u okviru primene marketing koncepcije u turizmu. Osnovu za pristup ovom problemu treba da predstavlja osnovni cilj marketing koncepcije – zadovoljavanje potreba i želja potrošača.

Kotler (1989:475-476) definiše proizvod kao sve ono što se nudi na tržištu za zadovoljenje neke želje ili potrebe. Ovo uključuje opipljive proizvode, usluge, ljude, organizacije i mesta. Dakle, ono što potrošač kupuje nije proizvod sam po sebi, već korist, rešenje problema koje mu taj proizvod donosi.

Oko definisanja pojma turističkog proizvoda ne postoji jedinstven teorijski pristup. Razlika u definisanju polazi sa stanovišta širine i dubine obuhvata elemenata koji određuju sadržaj pojma turistički proizvod. Tako ove teorije mogu biti svrstane u četiri grupe (*Bakić, 2007:146*):

1. grupa: teorijski stavovi koji turistički proizvod posmatraju kao "amalgam" ili "smesu" različitih elemenata kao njegovih konstituišućih delova;
2. grupa: teorijski stavovi koji simplifikuju turistički proizvod stavljajući akcenat na detaljniju analizu samo jednog ili više elemenata, odnosno posmatraju ga samo sa aspekta jednog nosioca turističke ponude (hotelijerska preduzeća, turističke agencije i sl.);
3. grupa: teorijski stavovi koji akcenat stavljaju na tzv. izvorne i izvedene elemente turističke ponude;

4. grupa: teorijski stavovi koji turistički proizvod definišu kao integrisani i parcijalni.

U narednom izlaganju detaljnije će biti obrazloženi stavovi onih teoretičara koji turistički proizvod posmatraju kao integrisani i parcijalni proizvod.

Parcijalni turistički proizvod predstavlja proizvod samo jednog proizvođača na strani turističke ponude, koji oni samostalno ili preko posrednika nude na turističkom tržištu. Na taj način, parcijalni turistički proizvod služi samo za delimično zadovoljenje potreba turista. Integrisani turistički proizvod predstavlja uspostavljanje proizvoda na nivou destinacije, čiji okvir čini ponuda svih privrednih i neprivrednih delatnosti koje učestvuju u zadovoljavanju potreba turista. Prema tome, ukupno zadovoljavanje turističkih potreba postiže se konzumiranjem integrisanog turističkog proizvoda, odnosno objedinjenog proizvoda turističke destinacije.

Postavlja se pitanje kako definisati proizvod turističke destinacije. *Seaton* (1996:350-351) navodi da je destinacija jedan, ali, takođe i mnogo proizvoda, polazeći od toga da se radi o jednom entitetu koji se sastoji od svih vrsta turističkih organizacija i aktivnosti njenih nosilaca na datoj oblasti. Može uključiti ljude, ostale delatnosti, predele i slično, koji mogu biti deo destinacijskog iskustva. To predstavlja glavni turistički proizvod na koji se nadovezuju svi ostali turistički proizvodi.

Takođe postoje mišljenja da destinacija nije proizvod sam po sebi, već da postoji mogućnost da se različiti faktori na destinaciji (plaže, pejzaži, spomenici, sport itd.) mogu uobličiti u različite turističke proizvode (*Jeffries*, prema *Zečević*, 2002:92). Međutim, turista može uzeti smeštaj u hotelu "Hilton", ići u posetu muzejima, obići Trafalgar skver, gledati smenu kraljičine straže ispred Bakingemske palate, ali je pre svega boravio u Londonu.

Polazeći od mišljenja da je najvažnije kako destinacijski proizvod percipiraju potrošači – turisti, *turistički proizvod destinacije može se definisati kao zbir svih elemenata koji čine spoj atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora, na strani*

turističke ponude, koji mogu zadovoljiti potrebe i zahteve turista, a koji samostalno vrše izbor i uobličavanje tih elemenata.

Iz navedene definicije proističe da se turistički proizvod posmatra kao pojedinačni (parcijalni) element većeg broja neposrednih nosilaca na strani turističke ponude, ili kao funkcionalni spoj više takvih elemenata (integrisani) za dato geografsko područje, imajući u vidu preferencije potrošača.

Ovakvo posmatranje turističkog proizvoda podrazumeva da turistička destinacija ne nudi samo jedan proizvod, već više njih koji se uobličavaju u tzv. proizvodni miks ili asortiman. Asortiman proizvoda predstavlja set proizvoda koji nudi neka organizacija, grupisanih u proizvodne linije. Asortiman proizvoda u turizmu moguće je relativno precizno odrediti. Pored toga, svaki turista na destinaciji samostalno uobličava "vlastiti" proizvod na osnovu svojih želja i potreba.

Navedeno je da se kao najvažniji elementi integrisanog turističkog proizvoda turističke destinacije mogu se izdvojiti: atraktivnost, pristupačnost i uslovi za boravak turista (*Medlik, Middleton, prema Bakić, 2007:163*).

Atraktivnost obuhvata miks sledećih elemenata (faktora):

- prirodni faktori (klima, geografski položaj, flora, fauna i sl.);
- kulturno-istorijski faktori (spomenici kulture, stari gradovi i sl.);
- antropogeni faktori (melos, folklor, gastronomija i sl.).

Pomenuti faktori predstavljaju osnovni motiv opredeljenja turista za dolazak na odnosnu destinaciju. Naravno, postoje i situacije kada turistička destinacija ne poseduje prirodne i društvene atraktivnosti, ili su oni manje vredni (slabog kvaliteta). Turistička destinacija u takvim situacijama može stvarati atraktivnost (organizovanjem raznih manifestacija, priredbi, izložbi, sportskih i kulturnih događaja, sajмова, kongresa i sl.), koja će imati snagu da privuče turiste na konkretno područje. U pitanju je stvorena ili izgrađena atraktivnost (*Witt, Brooke, Buckley, 1991:31*).

Atraktivnost sačinjava skup onih faktora koji su osnova ponude turističke destinacije i predstavljaju preduslov njenog razvoja. Kombinacija ovih faktora sa komunikativnim i receptivnim faktorima čini celokupnu ponudu turističke destinacije.

Pristupačnost kao faktor integrisanog turističkog proizvoda se može posmatrati sa aspekta geografske distance (izražene kroz udaljenost u kilometrima ili časovima leta) i ekonomske distance (izražene visinom troškova puta do destinacije). Pri tome treba imati u vidu i pristupačnost na samoj destinaciji, u smislu saobraćajne povezanosti i lokalne saobraćajne infrastrukture, čiji nivo izgrađenosti utiče na razvoj turizma destinacije. Osim toga blizina emitivnim turističkim tržištima čini značajan faktor konkurentnosti turističke destinacije.

Uslovi za boravak na destinaciji podrazumevaju raspoloživost turističke ponude na destinaciji: objekata za smeštaj, ishranu i ostalih sadržaja (rekreativnih, kulturnih, zabavnih i sl.) neophodnih za boravak turista na destinaciji. U pitanju su faktori koje turisti očekuju da će naći na datoj destinaciji i ukoliko su oni brojniji i raznovrsniji, mogućnost izbora je veća. Nužno je da ovi, u suštini parcijalni turistički proizvodi, budu na raspolaganju turistima u potrebnoj količini i odgovarajućeg kvaliteta u skladu sa njihovim zahtevima i potrebama.

Pored pomenutih elemenata turističkog proizvoda, nosioci ponude moraju uzeti u obzir i njegove sledeće karakteristike:

- nemogućnost lagerovanja,
- sezonski karakter,
- nefleksibilnost,
- neopipljivost,
- komplementarnost i sl.

Iz pomenutih karakteristika proizilazi da je turistički proizvod teško planirati, pogotovo u savremenim, promenjenim uslovima na turističkom tržištu gde su izmenjeni

zahtevi turističke tražnje vezani za asortiman i kvalitet koji se očekuje od turističkog proizvoda kao nosećeg instrumenta u turističkoj politici. Kao imperativ u postupku planiranja integrisanog turističkog proizvoda nameće se činjenica koja ukazuje da je neophodna stalna procena dostignutog imidža turističke destinacije, uz istovremeno koordiniranje parcijalnih turističkih proizvoda koji treba da se uklope u predstavu koju turisti imaju o datoj destinaciji i njenom proizvodu. Smatra se da najveće efekte na tržištu postižu one turističke destinacije koje su u situaciji da uspešno prilagode svoju ponudu trendovima na strani tražnje.

Za uspešnu politiku proizvoda bitno je razumevanje "koncepta životnog ciklusa proizvoda". Kao i svaki, tako i proizvod turističke destinacije ima svoj životni ciklus. To znači da on prolazi faze istraživanja, uključenja, razvoja, konsolidacije, stagnacije, opadanja ili podmlađivanja (*Popesku, 2007:35-36*).

Faza *istraživanja* podrazumeva mali broj posetilaca koji otkrivaju destinaciju kroz vlastite (vaninstitucionalne) aranžmane, bez uticaja posrednika u turizmu. Broj posetilaca je ograničen usled nedostatka turističkih objekata i infrastrukture. Ukupan uticaj turizma na destinaciju je mali, dok se oseća snažan kontakt posetilaca sa domaćim stanovništvom.

Faza *uključenja* se karakteriše većim obimom poseta turista. Povećavaju se lokalne inicijative za razvoj turizma, obezbeđuje se turistička infrastruktura i uočavaju se počeci sezonalnosti turističkog prometa.

Faza *razvoja* obeležena je razvojem turističke infrastrukture, precizno definisanim i stalnim tržišnim segmentima, snažnim promocijskim aktivnostima. Broj turista u vreme sezone daleko premašuje broj domicilnog stanovništva na destinaciji. Dolazi do opadanja lokalne kontrole nad razvojem i pojavljuje se postepeno degradiranje uslova za boravak.

U okviru faze *konsolidacije* i dalje se apsolutno povećava broj turista u odnosu na broj domaćeg stanovništva. U razvoj turizma intenzivno se uključuju turistička i ostala

preduzeća i značajni su naponi u cilju produženja sezone i proširenja tržišta. Lokalna privreda okrenuta je turizmu.

U fazi *stagnacije* turistička destinacija gubi na značaju i pored prepoznatljivog imidža. Postignuta je maksimalna uposlenost postojećih kapaciteta, što dovodi do ekonomskih, društvenih i ekoloških poteškoća. Dolazi do česte promene vlasništva nad objektima, a novi se retko grade.

Završetak životnog ciklusa može biti izbor između dva pristupa. Jedan je faza *opadanja*, kada destinacija nije sposobna za dalju konkurentsku borbu, usled opadanja broja posetilaca i smanjenja tržišta.

Drugi pristup jeste faza *podmlađivanja* turističke destinacije, kada se uvode nove "izgrađene atraktivnosti", renoviraju postojeći objekti ili upošljavaju neiskorišćeni resursi.

U savremenim uslovima razvoja turizma, kao turistički proizvod u fazi opadanja može se označiti takav proizvod koji nema mogućnosti za uključivanje zabavnih, rekreativnih, sportskih i drugih aktivnosti. Takva turistička destinacija ima nedovoljno razvijenu saobraćajnu infrastrukturu, ili ne preduzima ništa na planu zaštite i očuvanja prirodnog i kulturnog okruženja i sl. Turistički proizvod koji je u fazi rasta ili zrelosti objedinjava elemente smeštaja, ishrane, prevoza i obilje mogućnosti za zadovoljenje kulturnih, obrazovnih, rekreacionih i drugih motiva i potreba turista.

U svakoj od faza životnog ciklusa proizvoda destinacije moguće je uvođenje određenih strategijskih opcija (uvođenje, rast, zrelost, opadanje), sa ciljem sticanja ili održavanja postojeće pozicije na turističkom tržištu i poboljšanja konkurentске prednosti.

Proizvod je "primus inter pares", ostalih instrumenata, što upućuje na neophodnost primene strategijskog planiranja u budućem razvoju turizma svake destinacije. S tim u vezi teoretičari *Heath i Wall* (prema *Bakić*, 2002:126) navode neke uobičajene strategije vezano za manipulaciju proizvodom:

- Promovisati češću upotrebu proizvoda među postojećim turistima. Osim toga, poboljšati postojeći asortiman proizvoda, produžiti prosečnu dužinu boravka turista, ohrabrivati češće posete regionu i sl.
- Razviti različite mogućnosti upotrebe proizvoda kod postojećih turista. Ovo podrazumeva uvođenje većeg broja kombinacija atraktivnosti, pristupačnosti i uslova za boravak.
- Kreirati potpuno novu mogućnost upotrebe i korišćenja proizvoda.
- Pronaći nove konzumente na tržištu koji će biti budući potrošači postojećeg proizvoda.

Konkurentska borba većine turističkih destinacija odvija se upravo u domenu kreiranja proizvoda koje potrošači žele da nađu kao raspoložive na datom području. Na značaju posebno dobijaju oni elementi koji utiču na dodatno zadovoljenje turista, kao što su razne vrste popusta, organizovanje izleta, imidž, ljubaznost osoblja i domaćeg satnovništva, VIP tretmani i slično.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da parcijalni turistički proizvod predstavlja proizvod pojedinačnog nosioca ponude. Na turističkom tržištu njega nude hotelijerska preduzeća, ugostiteljska preduzeća, putničke agencije, prevoznici, ali i svi drugi učesnici na strani ponude – galerije, muzeji, sportski i rekreativni centri, prostori za zabavu i razonodu i slično. Pri tome, parcijalni turistički proizvod može se posmatrati kao kombinacija manjeg ili većeg broja elemenata. Kao primer može poslužiti proizvod putničke agencije, jer njen proizvod za neke turiste predstavlja celinu, zato što ona integriše najveći broj elemenata (za razliku od ostalih nosilaca ponude). Značajno je primetiti da se sa aspekta kupca ovakav proizvod ne tretira kao celina turističkog proizvoda. Njime se samo delimično zadovoljavaju kupčeve potrebe, dok se potpuno zadovoljenje ostvaruje posredstvom integrisanog turističkog proizvoda. Posmatran sa aspekta ponuđača, on ima formu konačnog proizvoda. Hotelijerske usluge (smeštaja, ishrane, zabave, razonode i slično) za njihovog ponuđača predstavljaju konačan proizvod, ali za turiste to je samo deo proizvoda koji će oni konzumirati na datoj destinaciji. Ovi

proizvodi se razlikuju u meri u kojoj se razlikuju i individualne potrebe potrošača / turista.

Zajednička politika svih nosilaca turističke ponude je neophodna kako bi se, kroz konzumiranje integrisanog turističkog proizvoda omogućila realizacija parcijalnih proizvoda. Jedino objedinjavanjem interesa nosioca parcijalnih turističkih proizvoda, može se uticati na unapređenje proizvoda turističke destinacije. Planska koordinirana aktivnost učesnika u stvaranju turističkog proizvoda može doprineti ukupnom zadovoljavanju potreba, zahteva i želja turista i maksimiranju potencijala kojima turistička destinacija raspolaže.

4.2. Cena kao instrument marketinga turističke destinacije

Cena kao jedan od elemenata marketing miksa doprinosi realizaciji ciljeva poslovanja, kako na mikro, tako i na makro nivou. U okolnostima kada dolazi do promena kod ostalih instrumenata marketing miksa, preispitivanje uloge cene je neophodno. Pri tome izbor konačne cene podrazumeva uvažavanje tražnje i njene elastičnosti, tržišnih segmenta, konkurencije, prosečne potrošnje na konkretnom području, kanala prodaje i drugih faktora (Čačić, 1995:292). Cena je jedan od fleksibilnijih elemenata marketing miksa, što znači da se može lakše menjati od ostalih elemenata.

Prilikom formiranja cena usluga, pa tako i turističkih usluga, neophodno je imati u vidu delovanje velikog broja faktora, od kojih su najznačajniji (Ljubojević, 2001:218):

- planirana tržišna pozicija za uslužni proizvod,
- faza životnog ciklusa uslužnog proizvoda,
- elastičnost tražnje,
- konkurentska situacija i
- strategijska uloga cene.

Tržišna pozicija podrazumeva mesto koje turistička usluga zauzima na postojećem ili na potencijalnom tržištu, posmatrano očima turiste/potrošača. Cena turističke usluge je vezana za njenu povezanost sa životnim ciklusom proizvoda. Kod uvođenja nove usluge, trebala bi se utvrditi niža cena koja će omogućiti prodor na tržište. U slučaju odsustva neposredne konkurencije može se ići i sa višom cenom u cilju ostvarivanja profita za vrlo kratko vreme. Elastičnost turističke tražnje u odnosu na promene nivoa cena treba posmatrati kao posebno važan faktor, čiji se uticaj na formiranje cena može najbolje sagledati preko koeficijenta cenovne elastičnosti tražnje. Snaga konkurenata utiče na slobodu formiranja cena, a samim tim postaje i neka vrsta ograničenja. Upravo ta ograničenja čine okvir za formiranje cena lakšim. Strategijska uloga cene usmerena je na maksimizaciju profita, povećanje tržišnog učešća, pridobijanje novih tržišnih segmenata i sl. Pomenuti faktori snažno utiču na sudbinu turističkog proizvoda.

Cena predstavlja izraz vrednosti turističkog proizvoda, kako parcijalnog, tako i integrisanog. Kao instrument marketinga u procesu strategijskog planiranja, cena ima sudbinsku ulogu za konačan uspeh proizvoda. Stoga se sa pravom može reći da cena predstavlja jedan od ključnih elemenata poslovanja na makro nivou, jer se posredstvom nje turistički proizvod destinacije vrednuje na tržištu. Pošto je u pitanju vrlo osetljiv element marketing miksa, preispitivanje cene je obavezno svaki put kada dođe do promena u ostalim instrumentima. Cena je, dakle, samo jedan od elemenata marketing miksa koji će pružiti očekivane rezultate samo u korespondenciji sa ostalim instrumentima, pre svega sa turističkim proizvodom.

Važnost cene kao instrumenta marketing miksa, proizilazi iz karakteristika tražnje i ponude na turističkom tržištu. Pri tome kao posebno značajne treba istaći elastičnost turističke tražnje i neelastičnost turističke ponude. Osetljivost tražnje na promene cena zavisi prvenstveno od motiva putovanja (da li su u pitanju poslovna ili turistička putovanja), kao i od konkretne vrste proizvoda i njegove pozicije u strukturi turističke potrošnje svakog pojedinca. Poseban aspekt cenovne elastičnosti turističke tražnje odnosi se na međuvalutarne odnose i korišćenje promena tečajeva valute u cilju stimulisanja

inostranog turizma (putem devalvacije nacionalne valute). *Middleton* (1988:37) navodi i druge uticaje na cenu koji su posledica karakteristika turističkog tržišta:

- značajan protok vremena između utvrđivanja cena i prodaje turističkog proizvoda,
- nemogućnost lagerovanja turističkog proizvoda,
- visoka mogućnost kratkoročnih fluktuacija cena (promene cena nafte, energije, devizni kurs i sl.),
- neophodnost sezonskog diferenciranja cena,
- redukcija cena da se privuče tražnja (prisutna kod paket aranžmana),
- mogućnost rata putem cena kod hotelijera, prevoznika, turističkih agencija,
- visoki fiksni troškovi poslovanja,
- državna regulativa (prisutna dugo godina u oblasti saobraćaja),
- psihološki aspekti turista za proizvod kao statusni simbol.

Da bi turistička destinacija mogla voditi uspešnu poslovnu politiku, te kreirati opšte i marketing ciljeve, neophodno je raspolaganje brojnim informacijama, koje se mogu prikazati narednom tabelom.

Tabela 3: Ciljevi i informacije za politiku cena turističke destinacije

<i>Generalni ciljevi</i>
a) Optimizacija profita, posmatrana dugoročno i kratkoročno, bez da jedno ugrožava drugo;
b) Obezbediti određenu stopu prihoda za investicije;
c) Obezbediti dugoročni rast destinacije i optimalnu stabilnost individualnog biznisa;
d) Minimizirati rizik, pogotovo od gubitka koji ne može da se izbegne (prestruktuiranje i sl.)
e) U slučaju pojave gubitka – održavati ga na razumnom nivou;
f) Dozvoljavati da individualni biznis bude maksimalno kreativan / ohrabrivati kreativnost individualnog biznisa.
<i>Marketing ciljevi</i>
a) Održavati / unaprediti tržišno učešće;
b) Obezbediti prestiž kroz različite forme tržišnog liderstva;
c) Održavati konkurentne cene sve dok se ne ostvari proizvod natprosečnog kvaliteta koji može da ide sa višom cenom;
d) Obezbediti prodor proizvoda na tržište;
e) Obezbediti pokrivenost troškova.
<i>Neophodne bazične informacije</i>
Podaci i informacije o postojećim cenama na tržištu, uslovi, posebno cene kod ključnih konkurenata;
Sagledavanje cena od strane tražnje (segmenti), kao i njihova percepcija (našeg) proizvoda u odnosu na konkurentske. Jesu li potrošači senzibilni na cenu, koliko često se cena može menjati i sl.;
Da li se radi o tržištu (segmentu) koji je generalno osetljiv na cene?
Utvrđiti troškove svih elemenata integrisanog turističkog proizvoda;

Utvrđiti promene u obimu prodaje u vezi sa pojedinim tržištima (segmentima).

Izvor: Bakić, 2007:190

Sledeći važan aspekt proučavanja cene, kao instrumenta marketing miksa u turizmu, odnosi se na strategijsko i taktičko posmatranje i korišćenje cena (*Popesku, 2007:37-38*). Taktički aspekt formiranja cena podrazumeva ostvarivanje sledećih ciljeva:

- pariranje postojeće konkurencije,
- obeshrabrivanje novih konkurenata,
- osiguranje ključnih prihoda,
- brz priliv gotovine,
- privlačenje novih kupaca, posrednika i agenata,
- uposlenost slobodnih kapaciteta, smanjenje prekomerne tražnje.

Ciljevi strategijskog pristupa formiranju cena mogu biti:

- ostvarivanje ciljnog učešća na turističkom tržištu,
- strategijsko određivanje cena na različitim tržištima,
- odstranjenje konkurencije sa ključnih tržišta.

Turistička destinacija ima na raspolaganju tri strategije za politiku cena (*Bakić, 2002:129*):

1. *Strategija cena koja će dominantno biti određena troškovima.* Prilikom formiranja cena polazi se od troškova i pretpostavke da oni određuju donju granicu cene. Pri tome je potrebno raspolagati podacima o obimu, dinamici i strukturi troškova. Precenjivanje ili potcenjivanje uloge troškova u formiranju cena vrlo lako može usloviti donošenje iracionalnih strateških odluka. Svakako da treba nastojati da se oni svedu na najmanju moguću meru. Cena koja bi bila ispod ove granice nema ekonomskog opravdanja.

2. *Strategija cena koja je određena ponašanjem konkurenata.* Prilikom korišćenja ove strategije mora se raspolagati informacijama o ključnim potezima konkurenata i njihovoj ceni, poziciji na tržištu i nivou korišćenja cena kao oružja konkurentske borbe.
3. *Strategija cena vezana za ponašanje turističke tražnje.* Polazi od pitanja šta bi potrošači dobili za proizvod i koliko su spremni za njega da plate. Stoga se polazi od određivanja najviše cene koju bi kupci bili spremni da plate. Logičan korak koji prethodi jeste analiza sadašnje i potencijalne tražnje.

Kod strategijskih odluka vezano za politiku cena turističkog proizvoda turističke destinacije, kao imperativ se nameće stalna procena tržišta (tražnje i konkurencije) i u vezi sa tim cenovno prilagođavanje. U kreiranju proizvoda destinacija mora polaziti od činjenice dostignutog imidža na tržištu, što će imati svog odraza na politiku cena kao instrumenta njenog marketing miksa.

4.3. Promocija kao instrument marketinga destinacije

Promocija je instrument marketinga pomoću koga ponuđač ostvaruje komuniciranje sa kupcima, odnosno potrošačima. Predstavlja način kontinuiranog komuniciranja sa potrošačima u funkciji podsticanja prodaje proizvoda i usluga. Promocija, odnosno tržišno komuniciranje, predstavlja sve aktivnosti koje imaju za cilj da olakšaju i ubzaju prihvatanje proizvoda/usluga od strane potrošača.

Promocioni miks predstavlja masovno komuniciranje sa potrošačima. Zbog toga se još naziva i komunikacioni miks. Komunikacioni miks ima zadatak da upozna potrošača/kupca sa proizvodom i njegovim karakteristikama, uslovima i načinima kupovine, da razvija želje i motiviše ga na kupovinu (*Vračar, 1997:27*). Do pojave marketing koncepcije promocija je imala zadatak da zadovolji potrebe već oformljene tražnje. Primenom marketing koncepcije lična prodaja, kao jedini oblik tadašnjeg komuniciranja, postaje skup i neefikasan oblik promocije. Zbog toga na značaju dobijaju

novi oblici masovnog komuniciranja: propaganda, unapređenje prodaje, veze sa javnošću i publicitet.

Promocija u turizmu takođe se sastoji iz aktivnosti koje se preduzimaju na stvaranju svesti o turističkom proizvodu, stvaranju njegovog imidža i što boljeg pozicioniranja proizvoda. Promocijne aktivnosti međusobno su povezane i kao takve predstavljaju promocioni ili komunikacioni miks u turizmu. Najvažniji cilj komunikacionog miksa u turizmu jeste formiranje odgovarajućeg nivoa i kvaliteta turističke tražnje za proizvodom koji se plasira na tržištu.

Osnovni instrumenti promociionog miksa u turizmu su (*Bakić, 2007:199-203*):

1. Propaganda (Advertising)
2. Odnosi sa javnošću (Public Relations – PR)
3. Unapređenje prodaje (Sales Promotion)
4. Lična prodaja (Personal Selling)
5. Publicitet (Publicity)
6. Sponzorstvo (Sponsorship)
7. Direktni marketing (Direct Marketing)
8. Merčedajzing (Merchandising)

Turistička propaganda predstavlja jedan od najznačajnijih instrumenata komuniciranja u turizmu. Cilj je da razvija sklonosti ka proizvodima ili uslugama, kao i da upućuje na konkretnu kupovinu. Polazeći od nosilaca turističke propagande, istu možemo podeliti na opštu turističku propagandu i komercijalnu ili poslovnu propagandu.

Nosioci opšte turističke propagande, tj, propagande na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili višenacionalnom nivou, su odgovarajuće državne ili društvene organizacije, odnosno organi. Efekti opšte turističke propagande očekuju se na duži rok, sa ciljem da privuče pažnju potencijalnih turista na određena područja u celini i da tako obezbedi povećanje turističkog prometa i turističke potrošnje na datom području.

Komercijalnu turističku propagandu sprovode preduzeća turističke privrede, sa konkretnom orijentacijom na turističke objekte i vrste turističkih usluga. Radi se o propagandi kao instrumentu poslovne politike ugostiteljskih, turističkih, saobraćajnih, trgovinskih i ostalih preduzeća turističke privrede, čiji su efekti kratkoročni.

Odnosi sa javnošću predstavljaju sve aktivnosti na uspostavljanju i održavanju kontakata sa javnim ličnostima, kao što su novinari, fotoreporter, režiseri, publicisti, filmski i televizijski urednici, dakle svi oni koji mogu značajno da utiču na javno mnjenje iz domena turizma. Odnosi sa javnošću se javljaju u formi izdavanja biltena za štampu, održavanje konferencija, organizovanje studijskih putovanja za pomenute ličnosti, različitih incentiva i slično.

Unapređenje prodaje predstavlja različite aktivnosti koje treba da doprinesu direktnoj prodaji turističkog proizvoda. Može biti usmereno na:

- segmente (putem snižavanja cena, davanja vaučera sa popustima, poklona, nagrada, obezbeđivanjem dodatnih proizvoda),
- kanale distribucije (obezbeđivanjem nižih cena za turističke proizvode, dodatne provizije, nagrada, poklona),
- zaposlene (odobravanjem bonusa, poklona, nagrada, incentive putovanja).

Lična prodaja predstavlja direktan kontakt sa potrošačima (uglavnom je koriste hotelijeri).

Publicitet predstavlja instrument promociionog miksa koji se realizuje putem konferencija za štampu i ostalih masovnih medija komuniciranja, sa masovnim pokrivanjem tržišta.

Sponzorstvo se primenjuje kao sredstvo promocije u slučajevima održavanja kulturnih i sportskih događaja, kada se snažno oglašava sopstveni turistički proizvod.

Direktni marketing uglavnom koriste veliki organizatori putovanja kao sredstvo direktnog dolaska do klijenata.

Merčendajzing podrazumeva prodaju onih proizvoda koji imaju veze sa turističkim proizvodom, recimo prodaja odeće sa logom turističke destinacije, turističkog preduzeća, razni suveniri i slično.

Promocija turističke destinacije ima osnovni zadatak da informiše i podstakne turističku tražnju na boravak u konkretnoj destinaciji i da na toj osnovi poveća tražnju u korist njenog proizvoda. Pri tome ona informiše potrošače/turiste o raspoloživim atraktivnim, komunikativnim i receptivnim faktorima turističke destinacije koji su uključeni u zadovoljenje njihovih potreba. Politika promocije turističke destinacije ima sledeće zadatke:

- stvaranje opšte slike ili predstave o turističkoj destinaciji,
- izgradnja, održavanje i unapređenje imidža o turističkoj destinaciji,
- pospešivanje lojalnosti i podrške individualnog biznisa u promociji,
- pružanje informacija o turističkoj ponudi destinacije,
- stimulisanje turista na kupovinu i sl.

Promocija u turizmu važna je iz sledećih razloga (*Coltman*, 1989:255):

- obezbeđivanja turističke tražnje u vansezoni,
- kupovine turističkog proizvoda koji potrošač / kupac prethodno nije video,
- stvaranja lojalnosti potrošača,
- velike konkurencije na turističkom tržištu,
- cenovne elastičnosti tražnje
- mogućnosti supstituisanja turističkog proizvoda.

Da bi promocioni miks u turizmu ostvario svoju ulogu – ubeđivanje potrošača da koriste turistički proizvod/destinaciju, proces promocione strategije treba da obuhvata sledeće faze: (Mill, 1990:286):

Prva faza: odabir tržišta koje će biti "napadnuto" marketing miksom. Proces komunikacione (promocione) strategije počinje izborom tržišta. Informacije o integrisanom turističkom proizvodu moraju biti dostupne na tržištu, kako bi turisti lakše doneli odluku o izboru i kupovini turističkog proizvoda. S obzirom da je turističko tržište previše široko i različito po svojim potrebama, istraživanje i segmentacija turističkog tržišta predstavlja preduslov uspešne promocione strategije. Odabrana tržišta "napadaju" se putem opšte turističke propagande, stvarajući pozitivnu predstavu o destinaciji. Istovremeno, komercijalna propaganda preduzeća turističke privrede "napada" odbrane segmente potrošača, kao neposredne korisnike sopstvenog proizvoda. Da bi uticaj na tržište imao pravog efekta neophodna je harmonija i usklađenost pomenute dve aktivnosti.

Druga faza: utvrđivanje ciljeva promociionog miksa. Ti ciljevi mogu biti:

- ciljevi vezani za turističku industriju uopšte (generalni ciljevi),
- ciljevi vezani za komuniciranje sa potencijalnim potrošačima i
- ciljevi promociionog miksa vezano za medije.

Generalni ciljevi promociionog miksa pretpostavljaju kreiranje pozitivne predstave o destinaciji, obezbeđivanje informacija za potrošače i pomoć pri kupovini proizvoda, kao i ohrabrivanje i pružanje podrške organizatorima putovanja i ostalim posrednicima u kanalima prodaje koji učestvuju u kreiranju i prodaji integrisanih turističkih proizvoda.

Ciljevi vezani za komuniciranje sa potrošačima obuhvataju razvijanje svesti o raznovrsnim mogućnostima turističke destinacije, motivisanje turista za dodatnim informacijama o mogućnostima destinacije, razvijanje imidža turističkog proizvoda, omogućavanje dobijanja permanentnih informacija na većem broju mesta a posebno

preko turističko-informativnih sredstava, recepcija smeštajnih kapaciteta, razvoj sistema zaštite potrošača.

Ciljevi promocijskog miksa prema medijima pretpostavljaju obezbeđivanje pravovremenih, tačnih i potpunih informacija o mogućnostima destinacije, planovima razvoja, turističkom proizvodu i sl.

Treća faza: utvrđivanje adekvatne promocijske poruke. Poruka koja se upućuje turistima/potrošačima mora sadržavati faktore koji su za njih važni i koji će ih uveriti da je turistički proizvod bolji od konkurenata. Unikatna poruka je veoma bitna u kreiranju imidža turističke destinacije. Ona mora biti jasna, kreativna i nedvosmislena, da ostavi jak utisak i da se ne može lako zaboraviti.

Četvrta faza: Izbor instrumenata promocijskog miksa. Promocijski miks čini više elemenata, od kojih su najčešći: turistička propaganda, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, lična prodaja i sl. Od pomenutih najvažniju ulogu ima turistička propaganda.

Peta faza: utvrđivanje budžeta. Na samom početku treba shvatiti da ulaganje u promociju predstavlja investiciju, a ne trošak. Za obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava najčešće se koriste metod cilja i zadatka (koji podrazumeva obezbeđivanje onoliko finansijskih sredstava koliko to promocijska aktivnost zahteva) i metod procenta od prodaje.

Šesta faza: kontrola promotivne aktivnosti. Poslednji korak jeste kontrola promotivne aktivnosti, koja u stvari treba da prati celokupan proces i ispravlja eventualne greške.

4.4. Kanali prodaje kao instrument marketinga destinacije

Kanali prodaje (ili kanali distribucije) su instrument marketing miksa koji podrazumevaju oblike, načine i metode dopremanja robe od proizvođača do potrošača.

Imajući u vidu specifičnosti turističkog tržišta, prodaja predstavlja najosetljiviju fazu poslovanja. Heterogenost turističkog proizvoda uslovljava i složen pristup kanalima prodaje, na osnovu čega prof. Čačić (1980:109) kanale prodaje u turizmu definiše kao *"celokupnost poslovnih i organizacionih aktivnosti koje obezbeđuju da turistički proizvod stigne do potrošača i na način, u vreme, na mesto i po ceni koja će im najviše odgovarati"*.

Osnovna funkcija kanala prodaje u turizmu vezana je za olakšavanje procesa razmene, odnosno premošćavanje jaza između proizvodnje i potrošnje. Nemogućnost stvaranja zaliha u turizmu, utiče da faza prodaje poprimi specifičan značaj i bude jedan od primarnih činilaca koji određuju proces upravljanja turističkom tražnjom. Kanali prodaje imaju dvostruku ulogu – da potencijalnim kupcima pruže potrebne informacije i da omoguće rezervaciju izabranih usluga (Mill, 1990:302).

Pred nosiocima turističke ponude stoje dve glavne izborne opcije kanala:

- direktna prodaja i
- indirektna prodaja (putem posrednika).

Direktna prodaja predstavlja sve slučajeve plasmana turističkog proizvoda u celini ili pojedinih njegovih delova putem neposrednog kontakta ponuđača i korisnika. Najčešće se koristi prilikom prodaje osnovnih turističkih usluga (prevoza, smeštaja), kada se one plasiraju parcijalno na tržištu.

Postojanje jednog ili više posrednika između nosilaca ponude i tražnje na turističkom tržištu pretpostavlja da se radi o indirektnim kanalima distribucije. Pri tome se kao posrednici u prodaji proizvoda preduzeća turističke privrede mogu javiti: turističke agencije, touroperator, turistički savezi, turistička predstavništva, informacioni centri, avio kompanije i dr.

Značajna pažnja menadžera mora biti posvećena izboru kanala prodaje, koji podrazumeva donošenje odluka o broju, tipu i karakteru posrednika koji omogućavaju da njihovi proizvodi dođu do potrošača, ili opredeljenje na direktne kanale prodaje. Odluka o izboru kanala prodaje proističe iz plana marketing aktivnosti i definisane marketing strategije. Faktori koji utiču na izbor kanala prodaje su: proizvod, tržište, potrošači, posrednici, okruženje i konkurencija (*Ljubojević, 2001:199-201; Čačić, 1980:70*). Pri tome je osnovno pitanje izbor strategije prodaje turističkog proizvoda, odnosno izbor direktnih ili indirektnih kanala prodaje, ili čak njihove kombinacije. Tako je u transakcionim kanalima moguće koristiti sledeće tipove transakcija (*Witt, Brooke, Buckley, 1991:80*):

- direktna kupovina (turista sam kupuje od proizvođača sve usluge),
- kupovina preko agenta (turista kupuje samo neke usluge ponuđača),
- direktna kupovina od organizatora putovanja (turista kupuje paket aranžman sa osnovnim turističkim uslugama smeštaja, ishrane i prevoza, ali delimično i ostale usluge - zabave i razonode)
- kupovina preko retailer-a i organizatora putovanja (turista kupuje paket preko agenta koji prodaje za račun organizatora putovanja).

Strategijom izbora kanala prodaje nastoji se odabrati onaj kanal prodaje, koji treba da odgovori definisanim ciljevima turističke destinacije. U tu svrhu neophodno je izvršiti analizu tržišta i tržišnih segmenata, konkurencije i obima prodaje za konkretan proizvod.

Bez obzira na koji vid kanala prodaje će se odlučiti turistička destinacija, ona mora obaviti sledeće zadatke (*Bakić, 2002:139*):

- Odabrati takvu strukturu kanala prodaje koja će na najbolji način odraziti definisanu misiju, ciljeve i smernice;
- Obezbediti raznovrsne informacije koje će biti od neposredne koristi ponuđačima turističkog proizvoda, radi olakšavanja izbora kanala prodaje;
- Pružiti pomoć u kreiranju adekvatnog proizvoda i adekvatnog kanala prodaje;

- Uticati na razvijanje svesti o značaju pravilnog izbora kanala prodaje.

Usled postojanja brojnih učesnika na strani turističke ponude prisutni su i različiti interesi u kanalima prodaje (proizvođača parcijalnog turističkog proizvoda, organizatora putovanja, destinacija, turista, retailera). Zahtevi i želje jednih često su u suprotnosti sa zahtevima i željama ostalih učesnika (tabela 4). Stoga, usklađivanje različitih interesa brojnih učesnika u kanalima prodaje, uz adekvatno razumevanje značaja strategije kanala prodaje može obezbediti očekivan povoljan rezultat.

Tabela 4: Različiti interesi u kanalima prodaje

<i>Proizvođači parcijalnog turističkog proizvoda</i>	<i>Organizator putovanja</i>	<i>Destinacija</i>
- Maksimum kontrole proizvoda, - Razvijanje lojalnosti, - Visok povraćaj sredstava, - Zahtevanje pažnje od kanala za sopstvenu ponudu.	- Maksimum kontrole, - Visoka margina, - Saradnja proizvođača.	- Zaštita prirodne i druge aktivnosti, - Adekvatna ugradnja u proizvode-paket aranžmane i sl.
<i>Retaileri</i>	<i>Turisti</i>	<i>Ostali učesnici</i>
- Maksimum kontrole i imidža, - Inovacije od strane proizvođača, - Dobra usluga proizvođača.	- Znanje o proizvodu, - Raznovrsnost proizvoda, - Novi proizvodi, - Pomoć u kreiranju proizvoda.	- Proizvođači parcijalnog turističkog proizvoda.

Izvor: Bakić, 2002:142

U strukturi kanala prodaje dolazi do značajnih promena koje su izražene kroz veću potrebu utvrđivanja detaljnog profila tržišnih segmenata, kao i mogućnosti koju pruža savremena informaciona tehnologija sa stanovišta istraživanja, pretraživanja baze podataka i informisanja. Sve masovnije posredovanje PC računara u domaćinstvima omogućava direktan kontakt nosioca turističke ponude i potrošača, kao i razvoj Interneta i mobilnih komunikacija. Elektronska trgovina postala je praktičan medijum koji pruža sve veće mogućnosti za dalje unapređenje marketing odnosa sa potrošačima – Relationship Marketing. Ono što se mora uzeti u obzir svakako je neophodnost diferenciranog pristupa tražnji, njenim pojedinim segmentima, kao i pojedinačnim tretmanom svakog učesnika u turističkim kretanjima.

* * *

Na osnovu prethodnih izlaganja o instrumentima marketing miksa turističke destinacije, može se zaključiti da se uspešna politika instrumenta marketing miksa na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou zasniva na kontinuiranom planiranju i politici svih instrumenata, počev od proizvoda turističke destinacije, preko cena (koje su usklađene sa zahtevima tržišta), i promocije do kanala prodaje. Jedino na taj način može se prevazići uvek prisutan nesklad između interesa proizvođača i potrošača. Ostvarenje postavljenih ciljeva destinacije i njeno uspešno pozicioniranje na turističkom tržištu, moguće je očekivati tek kombinacijom svih instrumenata marketing miksa. Ona se zasniva na poštovanju principa konzistentnosti (povezanost svakog instrumenta sa marketing ciljem) i komplementarnosti (svaka odluka o pojedinačnom instrumentu ojačava pozicije ostalih). Reč je o pronalaženju "prave" - optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa koje jedina obezbeđuje uspeh u poslovanju.¹³ Pravilno razumevanje i upotreba marketing miksa i njegovih instrumenata je put ka uspehu na turističkom tržištu.

¹³ Prava kombinacija podrazumeva pronalaženje nekoliko "pravih" elemenata: "pravi" proizvod, "prava" cena, "prava" promocija, "pravi" kanali prodaje, "prava" količina, "pravi" kvalitet i slično (Mill, 1990, 284).

Optimizacija instrumenata marketing miksa turističke destinacije predstavlja marketing odluku kojom se optimalno alociraju njeni resursi (*Popesku*, 1992:263-264). U tom smislu optimizacija doprinosi usklađivanju slabih i jakih tačaka destinacije sa pretnjama i šansama iz okruženja, sa ciljem obezbeđivanja osnove za razvoj turizma na konkretnoj destinaciji. Na toj osnovi potrebe, zahtevi i želje potrošača, tj. turista zadovoljavaju se na najbolji mogući način uz istovremeno ostvarivanje planiranih rezultata i očekivanih društvenih efekata. Marketing menadžeri u destinaciji kroz adekvatnu kombinaciju i pravilnu promenu instrumenata marketinga, treba da dovedu destinaciju do optimalnog ili željenog stanja.

5

Organizovanost i strategijska kontrola marketinga turističke destinacije

5.1. Organizovanje na nivou turističke destinacije

Jedna od specifičnosti primene marketinga u turizmu proizilazi iz više nosilaca marketing aktivnosti. U prethodnim poglavljima je istaknuto da će proces organizovanja na destinaciji osigurati uspeh, ukoliko se obezbedi podrška i uključivanje tri glavne grupe učesnika: vlasti, turističke privrede, lokalne zajednice i ostalih zainteresovanih stakeholdera. Imajući u vidu postojanje različitih interesa pomenutih grupa, neophodno je da oni budu integrisani u stvarnu organizaciju saradnje. Svakako da je uticaj lokalnih vlasti najdominantniji usled njene nadležnosti oko upotrebe resursa (vode, zemljišta, energije) i izdavanja odobrenja za građenje objekata na njenoj teritoriji. Ipak, na višim nivoima vlasti se obezbeđuju podsticaji za turistički razvoj, donacije, stručni saveti, poslovi promocije preko Nacionalne turističke organizacije, a takođe utiču i na razvoj infrastrukture (putna i avio mreža). Da bi se ovi različiti interesi objedinili i delovali kroz

koordinisanu strategiju, neophodno je obezbediti odgovarajuću organizacionu strukturu. U prethodnim poglavljima je bilo reči o destinacijskoj menadžment organizaciji i značaju njenog formiranja. Takođe je napomenuto da Nacionalne turističke organizacije (NTO) predstavljaju oblik organizovanja turističke destinacije na nivou države. Da bi NTO efektivno funkcionisala, ona mora obezbediti (*Mill, 1990:140-141*):

- autoritet i sposobnost da inicira promene koje će osigurati ekspanziju turizma u budućem periodu;
- punu podršku vlade, kao i sposobnost da utiče na vladina odeljenja iz delokruga turizma;
- podršku privatnog biznisa turističke privrede;
- dovoljno velik i odgovarajući budžet;
- iskusan kadar.

Pravni oblik turističkih organizacija zavisi od tradicije, oblika vlasništva, nivoa razvijenosti i mentaliteta. Definisani ciljevi razvoja destinacije usloviće i njen pravni oblik, pri čemu su najčešći (*Popesku, 2008:23*):

- turistička organizacija integrisana u upravu,
- javno-pravna (paradržavna) organizacija – odluke se donose samostalno u okvirima raspoloživog nivoa budžetskih sredstava,
- privatno-pravna organizacija (udruženja, fondacije, društva)

Zadaci NTO na nivou turističke destinacije su:

- podsticanje korišćenja raspoloživih potencijala destinacije u skladu sa potrebama i željama turističke tražnje;
- razvoj marketing aktivnosti u domenu svih instrumenata marketing miksa, a pre svega promocijnih aktivnosti;
- koordinacija aktivnosti svih interesnih grupa uključenih u turizam;
- svi poslovi vezani za unapređenje i razvoj turističke ponude destinacije.

Svetska turistička organizacija (WTO) ističe sledeće funkcije NTO (prema *Seaton*, 1996:370):

- identifikacija tržišta i auditorija,
- komuniciranje sa njima,
- povećanje broja posetilaca na destinaciji,
- promovisanje imidža destinacije.

Obrađujući ovu tematiku *Pearce* (1992:7-14) navodi sledeće funkcije NTO:

- marketing,
- opsluživanje turista (u smislu njihovog prihvata, pružanja informacija i sl.),
- razvoj destinacijskog proizvoda,
- donošenje strategije razvoja turizma,
- istraživanje,
- koordinacija i lobiranje.

Magaš (2003:60) funkcijama turističke organizacije smatra:

- izradu ideje vodilje i strategije konkurentnosti na destinaciji,
- razvoj i oblikovanje ponude,
- marketinške aktivnosti,
- zastupanje interesa.

Funkcije NTO imaju dva aspekta posmatranja:

- *Inicijativna funkcija* podrazumeva kreiranje pozitivne slike na emitivnim tržištima,

- *Receptivna funkcija* podrazumeva jačanje uloge različitih nivoa kao "turističkog domaćina" odnosno omogućavanje doprinosa svih zainteresovanih učesnika uspešnoj promociji destinacije.

Holloway (1989:160-161) ističe sledeće funkcije NTO (od kojih neke može ustupiti regionalnim turističkim organizacijama uz praćenje rada i nadgledanje):

- *Funkcije planiranja i kontrole* – uključuje istraživanje i planiranje proizvoda; zaštitu i restauraciju turističke arhive; planiranje i trening zaposlenih; licenciranje i nadgledanje sektora turizma; primenu regulative na polju cena;
- *Marketinške funkcije* – predstavljanje zemlje kao turističke destinacije; istraživanje tržišta; izrada i distribucija turističke literature; organizacija rada turističkih informativnih centara; oglašavanje, unapređenje prodaje i odnosi sa javnošću;
- *Finansijske funkcije* – savetovanje privrede o mogućnostima kapitalnog razvoja; vođenje, odobravanje i nadgledanje programa državne pomoći za turističke projekte;
- *Funkcije koordinacije* – povezivanje sa privrednim udruženjima i profesionalnim telima, vladom i turističkim organizacijama na lokalnom i regionalnom nivou; preduzimanje koordinisanih marketinških aktivnosti sa preduzećima iz oblasti turizma; organizovanje "seminara" za prodavce i potrošače.

Prema navedenim autorima donekle se razlikuju funkcije turističke organizacije. Ipak, svi autori ističu neminovnost ispunjavanja javnih funkcija, od kojih većina nosilaca turističke ponude na destinaciji ima koristi. Prema tome, osnovno polazište za realizaciju funkcija turističke organizacije moraju biti određene specifičnosti unutar celokupnog proizvoda destinacije. Svakako da je najizražajnija osobina destinacijskog proizvoda da on polazi iz određenog skupa usluga.

Nezavisno od nivoa na kojima se formiraju destinacijske menadžment organizacije (nacionalni, regionalni, lokalni), njihova organizacija treba osigurati

koordinaciju nosilaca ponude na užim destinacijama (turističko mesto) u okviru šire destinacije. Osim toga, zbog potrebe da turista prepozna destinacijski proizvod kao jedinstven, neophodna je optimalna koordinacija ponude. Kao jedno od rešenja ovog pitanja jeste partnerstvo javnog i privatnog sektora na svim nivoima turizma.

5.2. Kontrola marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije

Strategijska kontrola predstavlja završnu fazu procesa marketing menadžmenta turističke destinacije. Ova menadžerska aktivnost obuhvata nadgledanje, ocenu, merenje i poboljšanje različitih aktivnosti turističke destinacije, sa ciljem da se identifikuju učinci i preduzmu korekcije, ukoliko je to potrebno, u odnosu na postavljene planske ciljeve i zadatke. Greške se moraju ispravljati u hodu, pa čak i sprečiti njihovo nastajanje. Kao posledica zakasnelih reakcija menadžera turističke destinacije u bilo kojoj fazi procesa marketing menadžmenta, doći će do derogiranja imidža destinacije. To u krajnjem može dovesti do toga da ne dođe do ponovljene kupovine, odnosno da u budućnosti data turistička destinacija bude nepoželjna za potrošače.

Najvažnija svrha kontrole turističke destinacije jeste pružanje pomoći menadžmentu u ostvarivanju ciljeva i strategija kroz nadgledanje i ocenjivanje strategijskog menadžment procesa, odnosno da utvrdi da li su ostvareni rezultati u skladu sa planiranim ciljevima i strategijama. Pored toga kontrolom se ne vrši samo konstatovanje problema, već se utvrđuju njihovi uzroci i predlažu potrebne korektivne akcije, ukoliko su prisutna odstupanja od planova i strategija. Kontrolom se potvrđuje da su aktivnosti koje se sprovode na nivou turističke destinacije u skladu sa planiranim. Procesom kontrole mogu se utvrditi eventualna odstupanja od plana na osnovu kojih se definišu i sprovode korektivne akcije. Da bi se planirani rezultati ostvarili potrebna je kontrola svih aktivnosti koje se sprovode na svim nivoima (lokalnom, regionalnom i nacionalnom). S obzirom da je glavna karakteristika strategije uređenje odnosa sa okruženjem "strategijska kontrola, prevashodno, mora uzimati u obzir kompatibilnost strategije sa razvojem okruženja" (*Milisavljević, Todorović, 1991:355*).

Po Kotler-u (2003:76) proces marketing kontrole obuhvata:

- utvrđivanje ciljeva,
- merenje rezultata,
- ocenu rezultata,
- preduzimanje korektivnih akcija.

Sistem kontrole podrazumeva kontrolu funkcija i projekata (*Todorović, Đurićin, Erić*, 1998:13). Pri tome kontrola funkcije utvrđuje da li se ove obavljaju na planirani način, dok kontrola projekata utvrđuje da li se aktivnosti (utvrđene na osnovu definisanih ciljeva) obavljaju po planiranoj dinamici i u okviru definisanih troškova.

Kontrola turističke destinacije biće efikasna samo uz pomoć brzih i kvalitetnih povratnih informacija. Njihovo dnevno praćenje i obrada obezbeđuju brzo i kvalitetno reagovanje na uočene probleme. Stoga, samo brze i pouzdane informacije obezbeđene u pravom trenutku, predstavljaju osnovu za preduzimanje korektivnih akcija.

Permanentna kontrola rezultata marketing aktivnosti predstavlja neophodnu fazu procesa marketing menadžmenta turističke destinacije, jer je turističko poslovanje pod uticajem stalnih promena iz okruženja, a ni sam proces planiranja u turizmu nije potpuno egzaktan. Osim toga, osobine turističkog tržišta i specifičnost primene marketinga u turizmu uzrokuju važnost primene marketing kontrole više nego u drugim delatnostima. Rastom svesti o različitim percepcijama turista, područje kontrole marketing aktivnosti destinacije proširilo se i na upravljanje totalnim kvalitetom i upravljanje rezultatima.

6

Turistički klasteri kao osnova ubrzanog razvoja turizma

6.1. Značaj formiranja klastera u turizmu

U razvijenim turističkim zemljama sveta, koncept razvojnih klastera je široko prihvaćena ekonomska filozofija. Klasteri se mogu smatrati kao ekonomska reakcija malih i srednjih preduzeća na proces globalizacije u svetu, predstavljajući takvu ekonomsku formu koja omogućava regionalni razvoj putem veće produktivnosti, inovativnosti, konkurentnosti i izvozne orijentacije privrede.

Sam koncept klastera nije nov, o njemu se razmišljalo na početku prošlog veka, ali je najveću pažnju na sebe skrenuo nakon objavljivanja Porterove knjige "Konkurentna prednost nacija", objavljene 1990. godine. *Porter* (1990:8) klastere definiše kao "geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost." Prema ovom konceptu vodeća preduzeća u skoro svakoj grani privrede teže da se grupišu na relativno malom

geografskom prostoru u konkurentne klastere. Takva međusobno povezana preduzeća u određenim sektorima integrišu se horizontalno i vertikalno, intenzivirajući veze i odnose svih organizacionih jedinica čiji je zajednički interes nastup na turističkom tržištu, zajednička razvojna strategija, koordinacija i kontrola, kao i raspodela ostvarenih poslovnih rezultata.

Klasteri predstavljaju privredne i druge zainteresovane subjekte koji su međusobno povezani odnosima kupovine i prodaje, ili dele istu infrastrukturu, potrošače, veštine i znanje i na taj način poboljšavaju konkurentsku prednost i povećavaju dodatnu vrednost turističkog proizvoda destinacije (*Hrabovski- Tomić: 2005, 513*).

Tokom poslednje dve decenije ekonomska politika sve veći značaj pridaje važnosti mikroekonomskih uslova za uspešan ekonomski razvoj. Uspešne makroekonomske politike predstavljaju samo preduslov za brži privredni razvoj. Pored toga, profit nastaje na mikroekonomskom nivou i pod direktnim je uticajem poslovnih politika preduzeća i poslovnog okruženja. Polazeći od ovih tendencija, nosioci ekonomskih politika se sve više zalažu za politiku razvoja klastera. Njihov značaj se ogleda se u brojnim razvojnim šansama koje pružaju turističkoj industriji, a odnose se na (*Milenković, 2005:508*):

- jačanje konkurentskih prednosti određenih regiona,
- obezbeđivanje povoljnih uslova za međusobnu saradnju između malih i srednjih preduzeća u početnim fazama razvoja,
- korišćenje sinergetskih efekata, kao posledica zajedničkog iskustva povezanih turističkih preduzeća,
- smanjenje troškova proizvodnje, što omogućava smanjenje cena proizvoda i bolje pozicioniranje na turističkom tržištu.

Značaj klastera upravo je u tome što omogućavaju preduzećima da postignu veću produktivnost, inovativnost i konkurentnost, nego što bi to mogli ostvariti kada bi poslovali samostalno. Pored toga koncept razvojnih klastera omogućava bolje međusobne

odnose svih učesnika u turizmu (dobavljači, proizvođači turističkih usluga, njihovi korisnici, ostala preduzeća koja učestvuju u kreiranju turističkog proizvoda, naučne institucije, finansijske organizacije, vladine i nevladine organizacije i slično). Konkurencija u klasterima ne odvija se direktno, već preko horizontalno umreženih subjekata iz iste delatnosti koji deluju na različitim tržištima, gde su fizičke granice klastera definisane ekonomskim, a ne administrativnim načelima.

Polazeći od toga da razvojni klasteri predstavljaju brze promene u prilagođavanju promenama na turističkom tržištu, oni u budućem razvoju turizma moraju biti sastavni elementi poslovne i turističke politike svih zemalja. Ovo pretpostavlja uklapanje vodećih preduzetničkih "grozdova" u jednu noseću "vinovu lozu" njihove ekonomske rentabilnosti. Klasteri mogu doprineti turistički razvoj kroz sledeće nivoe:

- globalne – klasteri predstavljaju pokretače turizma kako na nacionalnom, tako i na globalnom makroekonomskom nivou,
- regionalne – u obliku okvirne preraspodele, klasteri su specifikum kako određenih makrocelina, tako i pojedinih zemalja,
- lokalne – kroz delovanje klastera lokalna zajednica postaje sastavni deo regionalne i globalne turističke industrije.

Doprinos koncepta klastera u turizmu mogao bi se definisati i u sledećem (*Milenković, 2005: 509*):

- podizanje kvaliteta turističkog proizvoda kroz objedinjavanje iskustva svih učesnika u turističkoj privredi,
- smanjuje se vreme od momenta ulaganja finansijskih sredstava do realizacije njihovog efekata,
- porast zaposlenosti, ne samo u turističkim preduzećima, već i ostalim povezanim delatnostima,
- ravnomerniji teritorijalni razvoj,
- konkurentske strukture pomažu prevazilaženje tržišnih diskontinuiteta,

- država na bolji način definiše osnovne strategijske ciljeve ekonomskog razvoja,
- prepoznatljivost pojedinih regiona na širem turističkom tržištu, koji kao nosioci budućih turističkih brendova nastupaju kao moderni klasteri.

Da bi klasteri u turizmu obezbedili ubrzan i ravnomeran privredni rast, kako pojedinih regiona, tako i na međunarodnom nivou, mora se voditi računa o nosećim elementima i kvalitetu turističke ponude, nosiocima turističkog razvoja, resursima (materijalnim i kadrovskim), domaćem i inostranom tržištu, zahtevima potrošača, definisanju konkurentskih prednosti svake destinacije. Ukoliko se pravilno primeni, koncept razvijanja klastera mogao bi da utiče na kvalitativno i kvantitativno zadovoljenje heterogenih zahteva turističke tražnje na nivou destinacije.

6.2. Jačanje konkurentnosti destinacije kroz turističke klastere

Ciljevi razvoja turističke destinacije moraju biti u skladu sa misijom, čija uspešna realizacija je u konkurentnosti. Konkurentnost destinacije predstavlja njenu sposobnost da uspešno konkuriše glavnim rivalima u svetu, stvarajući bogatstvo iznad proseka i da to vremenski održava, uz najmanju društvenu i ekološku cenu (*Đurašević*, 2007:102-119; *UNWTO studije* – Turistički pregled br. 5, 2006:37). U konkurentnoj turističkoj destinaciji ostvareni rezultati su iznad proseka, lako se dolazi do novih investicija, a kvalitet života domaćeg stanovništva je na visokom nivou.

Konkurentnost u turizmu se postiže na nivou lokalnih destinacija, kroz stvaranje novih proizvoda, poboljšavanje starih uz korišćenje resursa na najbolji i najodrživiji način. Proizilazi da je turistička konkurentnost lokalna, stvorena i održavana u okviru klastera. Klasteri su, dakle, osnovne konkurentne jedinice koje su prisutne na nacionalnoj i međunarodnoj sceni. Posmatrajući klaster u ovom kontekstu, on predstavlja skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno svih uslužnih i proizvodnih preduzeća koja egzistiraju na homogenom geografskom području gde se odvija turistička aktivnost (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*,

2005:139). Svaki klaster mora da raspolaže i da bude u stanju da upravlja vlastitim portfoliom turističkog proizvoda, tako što će kreirati konkurentske prednosti za svaki proizvod koji podrazumeva posebno turističko iskustvo. Drugim rečima, da bi bio uspešan, svaki klaster mora biti u stanju da preduzeme konkurentske aktivnosti u cilju podizanja vrednosti sopstvenog dijamanta konkurentnosti.

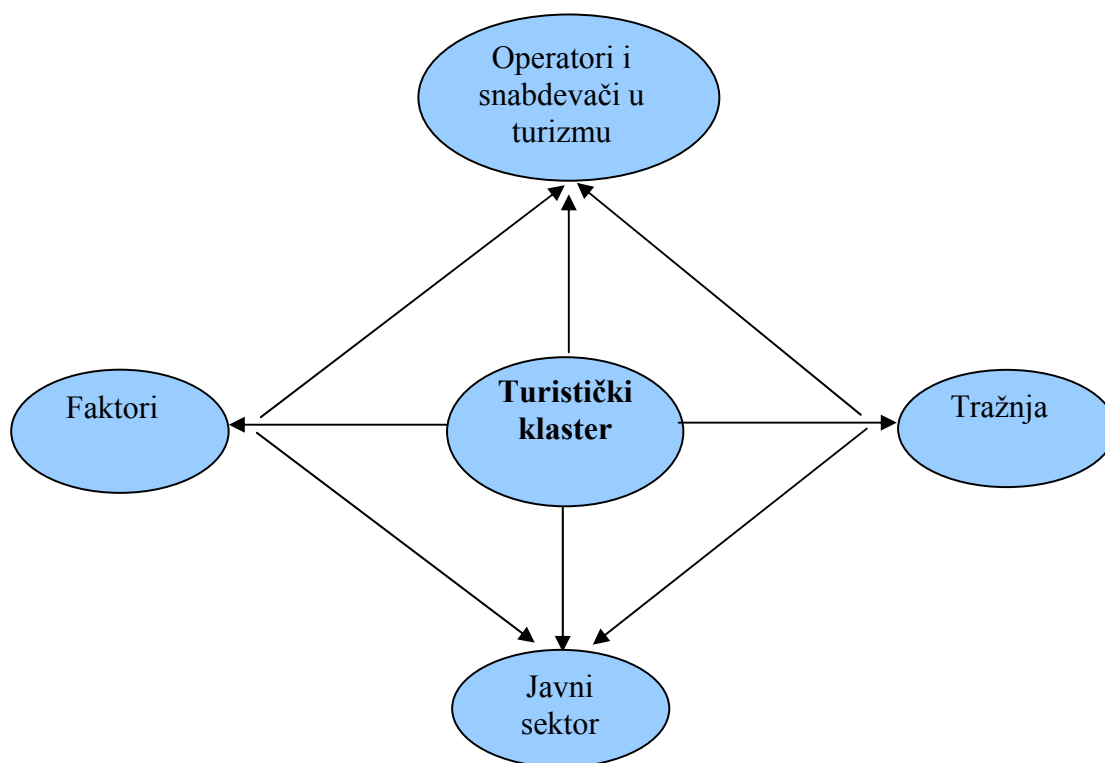
Da bi održala konkurentsku prednost turistička preduzeća moraju stalno da nude nešto novo, da poboljšavaju kvalitet svog proizvoda, tehnologiju i efikasnost. Konkurentnost zahteva od turističkih klastera posedovanje odgovarajućeg "konkurentskog dijamanta", koji predstavlja poslovnu sredinu koja podstiče stalne procese inovacija i poboljšanja kvaliteta, visok nivo produktivnosti i visoku poslovnu efikasnost. Taj dijamant se zasniva na četiri komponente (*UNWTO studija*, Turistički pregled br. 5, 2006: 55):

1. Uslovi faktora,
2. Uslovi tražnje,
3. Uslovi u javnom sektoru,
4. Strategija, struktura i rivalstvo među kompanijama i destinacijama.

Turistički klasteri se mogu posmatrati sa geografskog aspekta (npr. Nica rivijera) i sa aspekta bazne aktivnosti klastera (avanturistički turizam, planinski turizam, plažni turizam itd.). Bez obzira o kom aspektu je reč, konkurentnost zahteva od klastera da obezbedi odgovarajući "konkurentski dijamant", odnosno takvo poslovno okruženje u kome će se konkurentska prednost ostvarivati kroz uposlenost raspoloživih resursa u klasteru. Slika 6 pokazuje Porterov dijamant primenjen na turistički klaster. Najkonkurentniji je onaj klaster koji obezbeđuje najbolje uslove za realizaciju pomenute četiri grupacije snaga (faktore, tražnju, javni sektor i turističke kompanije i njihove rivale). Pored toga ove snage su najjače među parametrima specijalizovanih turističkih klastera (poslovni, verski turizam, eko turizam itd.). Upravo ovo Porterovo zastupanje suprotno je gledištu tradicionalne ekonomije po kome su nosioci planskih odluka promovisali strategiju diversifikovane ekonomije. Konkurentnost klastera se zasniva na

različitosti i na pažljivom izboru različitih aktivnosti koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrednost za napore ("value for efforts"). Pri tome će najkonkurentnija destinacija, u odnosu na ostale, nuditi turistima veće vrednosti za manji napor. "Value for effort" ocenjuje nivo vrednosti koje potencijalni turisti dobijaju na nekoj destinaciji u odnosu na napore koje pri tome moraju da ulože.

Slika 6 : Dijamant turističkog klastera



Izvor: M. Porter (prema Turistički pregled br.5/II, str. 55)

Analizirajući Porterov dijamant primenjen na turistički klaster, dolazi se do zaključka da klasteri obezbeđuju fokus koji je potreban preduzećima, vladi i institucijama da "poravnaju" napore za konkurentnošću, profitom i izvoznim rezultatima (Đurašević, 2008:119). Preduzeća imaju mogućnosti da obezbede veću efikasnost u poslovanju i da zadrže profit u okviru sopstvenog lanca vrednosti. Vlada, odnosno država može da uspostavlja veću koordinaciju i da širi vlastiti monitoring i uticaj.

Uslovi faktora proizvodnje se odnose na održavanje turističkih atrakcija, opreme, infrastrukture, tehnologije, kadrova, finansija, istraživanja, razvoja, inovacija itd.

Uslovi tražnje se odnose na količinu, karakteristike tražnje, njen socio-ekonomski nivo i prefinjenost njenih nosilaca, turistički imidž područja, stepen zaštite potrošača. itd.

Prednosti u poslovanju koje imaju *turistička preduzeća* (kao sastavni delovi klastera) su vezane za brži pristup tržišnim informacijama, mogućnost jeftinijeg obezbeđivanja tehničke podrške i specijalizovanih inputa, jačanje tržišnog razvoja i promocije politike, smanjenje troškova u smislu njihove podele, razvijenost i sofistikacija određenih zakona i propisa, razvijenost aktivnosti i slično. Na taj način klasteri u turizmu obezbeđuju preduzećima efikasnije poslovanje i zadržavanje dodatne vrednosti u okviru sopstvenog lanca vrednosti.

Vlada putem efikasne *javne službe* može obezbediti podršku turističkom vrednosnom lancu kroz stvaranje povoljnog poslovnog okruženja donošenjem zakonske regulative koja podržava i olakšava rad u klasteru. To podrazumeva efikasne javne investicije, izvozne stimulacije, oslobađajuću poresku politiku, izvozno promotivne aktivnosti, efikasno planiranje, efikasne međunarodne pregovore itd. Pored toga, sektor podrške se odnosi na komplementarne aktivnosti: trgovačke centre, turističke agencije i touroperatore, ugostiteljske objekte, atrakcije, razvijenost i konkurentnost lokalnih proizvođača i slično.

Najbolji način za postizanje konkurentne prednosti destinacije jeste kroz poboljšanje konkurentnog dijamanta preko procesa, planova i programa usmerenih na poboljšanje njegove četiri komponente. Konkurentnost lokalnih kompanija iz oblasti turizma, posmatrano u globalnim uslovima, sve više će zavisiti od sposobnosti i međusobne saradnje na lokalnom planu. Prizilazi da će konkurentnost turističke destinacije sve više zavisiti od efikasnosti njenih klastera.

U eri globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije (pa time i turističke destinacije) jeste u međusobnom povezivanju na svim nivoima. Stoga, primena koncepta klastera na turističkoj destinaciji omogućava njen ekonomski prosperitet. Turistička destinacija može uspeti na međunarodnom turističkom tržištu samo ukoliko iza samog političko-geografskog pojma stoji profesionalno oblikovan turistički proizvod i na bazi celovitog lanca vrednosti, izgrađeno iskustvo institucije klastera. Pored toga, konkurentnost se gradi unutar turističkog klastera, jer se i "turističko iskustvo" događa na destinacijama. Upravo na tim lokalitetima treba uzgrađivati konkrentski lanac vrednosti koji čini "turističko iskustvo". Samo na tim mikrolokacijama moguće je izvoditi konkurentske aktivnosti koje su različite od rivala i samo na njima se turistička industrija suočava sa pozitivnim, odnosno negativnim uticajima vlastitog dijamanta konkurentnosti.

Osnovni model poslovanja na turističkoj destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija, sa ciljem obezbeđivanja konkurentnosti u nastupu na drugim tržištima. Koristeći komunikacije, tehnologiju i ulaganja lokalnih inputa sa više različitih klastera, turističke destinacije razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. Na taj način se i privredni subjekti koji deluju u okviru klastera, brže razvijaju, a ekonomija destinacije ostvaruje konkurentske prednosti u odnosu na druge (*Đurašević*, 2007:108).

Da bi so obezbedio ovakav sinergetski rad na destinaciji, neophodno je postojanje institucionalnog oblika koji potpomaže i organizuje rad klastera. Svetska turistička organizacija se zalaže za DMO (destinacijsku menadžment organizaciju) kao svojevrsnog "klaster lidera", čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom nastupu svih aktera na destinaciji. Pored toga postoje i razni oblici regionalnih agencija za razvoj, koji uglavnom deluju oko projekata malih i srednjih preduzeća, slobodne poslovne zone, distrikti, kao i ostali modeli okupljanja koji omogućavaju osnivanje klastera.

U zemljama u tranziciji klasterski pristup je vrlo slabo ili gotovo nikako razvijen. Još uvek nije izvršena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima, a prisutan je

vrlo nizak nivo komunikacija i saradnje između različitih nivoa vlasti, što utiče na nepostojanje adekvatne politike koje će podržati razvoj klastera.¹⁴ Slična je situacija i sa finansiranjem turističkih klastera, jer su u tranzicionim privredama finansijske institucije i finansijsko tržište slabije razvijeni i prisutan je visok rizik kod ulaganja. Funkciju finansiranja preuzela je država, bilo samostalno, bilo uz pomoć razvojnih finansijskih institucija (npr. Svetska banka, Evropska banka za obnovu i razvoj).

Posmatrajući delovanje i uticaj klastera na nacionalnom nivou kroz izgradnju konkurentne izvozne ekonomije, kreiranje zapošljavanja, porast životnog standarda, regionalni razvoj, može se nedvojbeno zaključiti da je njihov uticaj na razvoj ukupne ekonomije veoma bitan. Pored toga, proces globalizacije će neminovno dovesti mala i srednja preduzeća u teži položaj, te će njihov razvoj uz pomoć klasterskog modela povezivanja na destinaciji predstavljati značajan element za njihov opstanak, kao i na povećanje njihove konkurentnosti. Danas na globalnom turističkom tržištu konkuriše oko 150 zemalja, od kojih veliki broj, do juče potpuno turistički nerazvijenih zemalja, spada među najatraktivnije i najkonkurentnije destinacije – Tajland, Mauricijus, Južna Afrika (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, 138). Na primerima ovih zemalja može se zaključiti da je za dugoročnu konkurentsku poziciju na svetskom turističkom tržištu neophodno stvoriti i održati vlastite konkurentne prednosti, vodeći pri tome računa o pretnji ulaska novih konkurenata na tržište, kao i pojave supstituta turističkih proizvoda.

6.3. Politika partnerstva javnog i privatnog sektora

Svet u kome živimo sve više zavisi od bliske sinergije interesa privrede, građanskog društva i države. Privatni sektor stvara bogatstvo i sve više pokriva oblasti koje su ranije smatrane javnim službama (obrazovanje, zdravstvo, telekomunikacije). Istovremeno, javni sektor se povlači iz proizvodnje roba i pružanja usluga i sve više prihvata ulogu kreatora ekonomskog ambijenta poslovanja. Lokalne zajednice sve više

¹⁴ Na prostorima bivše Jugoslavije u Hrvatskoj deluje Nacionalni centar za klasterizaciju, osnovan 2004. godine, koji još uvek nije u potpunosti zaživeo. U Srbiji je u toku administrativno organizovanje klastera u turizmu u okviru Regionalnog turističkog centra u Užicu. U Bosni i Hercegovini, početni koraci klastera u turizmu rezultat su projekta "Podizanje konkurentnosti kroz razvoj klastera" u okviru aktivnosti USAID-a.

utiču na akcije vlade, privrede i pojedinaca. Slična je situacija i u oblasti turizma. Vlada je oduvek imala ključnu ulogu u razvoju turizma i u promociji svojih zemalja kao turističkih destinacija, pogotovo u turistički nedovoljno razvijenim zemljama. Održivi razvoj turizma podrazumeva odgovarajući regulatorni, poreski i društveni okvir, što obezbeđuje država ili lokalne vlasti. Kreiranje zakonskog okvira u kome posluje turistička industrija, kao i obezbeđivanje potrebne infrastrukture (putevi, aerodromi, komunikacije), predstavljaju njihove glavne nadležnosti.

I pored potreba za učešće vladinih aktivnosti u kreiranju turističke politike, smanjuje se državno učešće u razvoju turizma. Tradicionalne državne nadležnosti u oblasti turizma preuzimaju regionalne i lokalne vlasti, kao i privatni sektor. Prema nalazima studije Svetske turističke organizacije (*UNWTO studija*, Turistički pregled broj 5, 2006: 34-36) uloga vlada u turizmu, znatno se izmenila tokom poslednjih 30-40 godina. Od početka šezdestih godina vlade turističkih zemalja ulagale su u investicionu izgradnju osnovne infrastrukture i opreme neophodne za razvoj turizma. Jačanjem turističke industrije i komercijalnog značaja turizma, sve veća je zainteresovanost privatnog sektora za poslovne mogućnosti koje ovaj nudi. Dolazi do ubrzane hiperprodukcije smeštajnih kapaciteta, broja putničkih agencija i touroperatora i na taj način do stvaranja konkurencije i loše prakse u turističkoj privredi. Da bi se ovo sprečilo, država uvodi zakone, što opet dovodi do preterane regulative u oblasti turizma (devizne i carinske restrikcije pojedinih zemalja, kontrola cena turističkih usluga, licenciranje, klasifikacija itd.).

Danas, naročito u razvijenijim zemljama vlade vide svoje delovanje u olakšavanju rada i stimulanju privatnog sektora putem poreskih i drugih podsticaja, sve više smanjujući svoju ulogu direktnih investitora u turizmu. Tu ulogu sve više prihvataju regionalne lokalne vlasti. Jedan od glavnih razloga jačanja trenda saradnje između javnog i privatnog sektora u oblasti turizma su budžetska ograničenja. Daljim razvojem turizma i ostalih delatnosti, pitanja sa kojima će se suočavati vlade i turistička privreda sve će se više širiti i usložnjavati, tako da će njihovo rešavanje biti moguće jedino putem saradnje javnog i privatnog sektora.

Konkurentske aktivnosti klastera, njihova efikasnost, odnosno dijamant konkurentnosti koji ih stimuliše predstavljaju tri poluge koje određuju koncept konkurentnosti (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, 2005:160). Oni se mogu uspešno razvijati samo uz partnerstvo javnog i privatnog sektora, koje mora biti zasnovano na obostranim interesima i maksimalno transparentno. Akteri javnog i privatnog sektora unutar klastera udružuju svoje intelektualne, finansijske, tehničke i druge resurse i na taj način mogu efikasno uticati na dugoročnu konkurentnost klastera. Partnerstvo znači sporazum koji zahteva napore svih učesnika uz pronalaženje kompromisa. Potrebno je da svi učesnici u procesu ostvarivanja politike partnerstva tačno znaju koja je njihova uloga i šta se od njih očekuje. Pomenuta *Studija UNWTO* saradnju javnog i privatnog sektora bazira na sledećim ključnim oblastima (2006:36) :

- *Poboljšanje privlačnosti turističke destinacije* – određuje cenu koju su turisti spremni da plate na destinaciji, kao i napore i neugodnosti koje su spremni da podnesu da bi posetili destinaciju, te nivo preporuka i vernosti. Mogućnosti saradnje bili bi: poboljšanje kulturnih, istorijskih i ekoloških vrednosti, poboljšanje neophodne infrastrukture, poboljšanje usluga transfera, više javnih aktivnosti, bolja bezbednost, olakšice prilikom plaćanja, mogućnost prodaje na otvorenom prostoru (plažama).
- *Unapređenje marketinga turističke destinacije* – određuje sposobnost destinacije da se prilagodi zahtevima tražnje, da efikasno prodaje, da potrošače učini vernim i da redovno sagledava nove konkurentske prednosti. Nove oblasti za saradnju podrazumevale bi: centralizovane inicijative tržišnih obaveštavanja za turistički klaster, zajedničke marketinške planove za klaster, razvoj novih proizvoda, efikasniju prodaju.
- *Porastu produktivnosti* – podrazumeva korišćenje finansijskih i drugih resursa, što određuje javnu i privatnu rentabilnost (investicije, zarade). Mogućnosti za saradnju na produktivnosti bile bi: porast rentabilnosti investicija, povećanje kapitalne vrednosti turističkih resursa, obezbeđivanje boljih uslova za privlačenje najboljih kadrova (u smislu obrazovanja, plata i slično).

- *Poboljšanje ukupnog upravljanja turističkim sistemom* – određuje potencijale za rast destinacije, njenu sposobnost da privuče investitore, kao i da stvori osećaj blagostanja kod lokalnog stanovništva. Sve to dovodi do dugoročne održivosti sistema. Prilike za saradnju se mogu uspostaviti kroz nove modele rasta, uspostavljanje sistema praćenja koji se sastoji od pokazatelja konkurentnosti, produktivnosti, zadovoljenja turista, lokalnog blagostanja.

Postoji mnogo razloga za saradnju i partnerstvo, uključujući sledeće:

- finansijska stimulacija – partnerstvo pomaže da ograničena budžetska sredstva traju duže,
- razvoj programa – pored finansija, saradnja može ponuditi načine izrade kvalitetnijih programa,
- osvajanje novih tržišta – u smislu podela troškova marketinga,
- proširenje turističke ponude – novi programi povećavaju šansu za dužim zadržavanjem turista na regiji,
- znanja i ugled partnera – razmena stručnih znanja i iskustva, kao i visoka reputacija partnera,
- osnaženje odnosa između sektora,
- izgradnja platforme za buduće partnerske odnose.

Bez saradnje i partnerstva među svim zainteresovanim u privatnom i javnom sektoru, turistička destinacija ne može da obezbedi visoku efikasnost poslovanja, niti da izgradi odgovarajuće pozicioniranje u svesti potrošača, odnosno turista. Partnerski odnosi su nužni da bi se obezbedilo okupljanje intelektualnih, tehničkih i finansijskih resursa radi zajedničke izgradnje konkurentnosti. Pri tome partnerstvo na nivou klastera je najvažnija oblast saradnje, ali za obezbeđivanje održivog razvoja destinacije, neophodno je i partnerstvo na više drugih nivoa – nacionalni i međunarodni nivo. Partnerstvo na nacionalnom nivou može dovesti do veće efikasnosti i sinergetskih efekata – lakši je pristup finansijama, razvijaju se sistemi kvaliteta, poboljšava istraživanje, uprošćavaju procedure i ograničenja (carinski i vizni režim, regulacija vazdušnog saobraćaja,

ograničenja rasta ponude i slično). Cilj saradnje i partnerstva na međunarodnom nivou jeste pomoć svetskom turističkom sektoru u obezbeđivanju najkonkurentnije sredine za prosperitet i održivost, kao i poboljšanje konkurentnosti turističke industrije kao celine.

Konkurentnost i održivost turističke destinacije

7.1. Konkurentna sposobnost turističke destinacije

Konkurentnost turističke destinacije se zasniva na stavu da su iskustvo i doživljaji koje stiče turista na destinaciji fundamentalan proizvod u turizmu. Na osnovu te konstatacije proizilazi da je konkurentna borba u turizmu usmerena na destinaciju. Svakako da je konkurentnost prisutna i među samim preduzećima u oblasti turizma, ali je ona zavisna od izbora koji čine turisti prilikom izbora destinacije.

Konkurentnost destinacije predstavlja "njenu sposobnost da poveća turističku potrošnju, da privlači značajno više turista obezbeđujući im iskustva koja ih zadovoljavaju i koja se pamte i da istovremeno to čini na profitabilan način uz poboljšanje blagostanja stanovnika destinacije i čuvanje prirodnog blaga destinacije za buduće generacije" (*Popesku*, 2008:29).

Obezbediti konkurentsku prednost destinacije nije nimalo lak posao. Konkurentnost zahteva strategije zasnovane na znanju, poznavanje potrošača, kvalitetnu saradnju među preduzećima turističke i druge privrede, konstruktivan odnos javnog i privatnog sektora. Konkurentske prednosti destinacije nalaze se u njenoj sposobnosti da nađe mesto u turističkom sektoru, da ga brani i održava, ili da ga čak preusmeri u svoju korist. Da bi bila uspešna, turistička destinacija mora da ponudi tržištu veću vrednost od svojih konkurenata za iste napore koji ulažu turisti - ili istu vrednost za manje napora. Drugim rečima, destinacija ostvaruje svoju konkurentsku prednost aktivnostima koje su usmerene da se čini isto što i konkurenti, čak i bolje od njih, kao i da se čini ono što ne čine ostale destinacije.

Konkurentnost turističke destinacije ima više faktora posmatranja (prema Popesku, 2008:29-31):

- *Ekonomska konkurentnost* – obuhvata stanje faktora proizvodnje na destinaciji, stanje turističke tražnje, komplementarne i prateće privredne delatnosti, strategija, struktura i konkurencija preduzeća;¹⁵
- *Politička konkurentnost* – pretpostavlja uticaj globalne / regionalne stabilnosti i političke moći zemlje kao turističke destinacije (društveni bruto proizvod, vladavina zakona, politika zapošljavanja, sloboda medija i sl.);
- *Socio-kulturna konkurentnost* – podrazumeva postojanje specifičnih kulturnih i društvenih karakteristika destinacije, koje je izdvajaju i čine poželjnom, odnosno konkurentnom na turističkom tržištu, čak i ako postoji nedovoljna politička ili ekonomska konkurentnost;
- *Tehnološka konkurentnost* – podrazumeva primenu savremene tehnologije na destinaciji, a pre svega u oblasti promocije i distribucije (globalni distributivni sistemi, Internet i sl.);
- *Environmentalna konkurentnost* – pretpostavlja osiguranje environmentalnog integriteta destinacije u skladu sa zahtevima turista, polazeći od posledica

¹⁵ Pomenuti elementi predstavljaju Porterov "dijamant konkurentnosti" o kome je bilo reči u prethodnom poglavlju rada.

razvoja turizma (uticaj na prirodno i socio-kulturno okruženje, privredni razvoj, degradaciju prirodne sredine i sl.).

Na postizanje konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu, opredeljujuće će delovati i sledeći elementi (*Popesku*, 2008:31):

- *komparativne prednosti* – pre svega prirodni resursi, ali i ostali faktori makro i mikro okruženja;
- *usmerenost tražnje* – sposobnost destinacije da se prilagodi zahtevima turista;
- *postojanje strukture turističke privrede* – sposobnost destinacije za konkurentsku borbu zavisi od stepena organizovanosti preduzeća turističke privrede;
- *posvećenost zaštiti životne sredine* – očuvanje prirodnih resursa kao uslov za postizanje konkurentske prednosti.

Samo definisanje konkurentnosti na nivou turističke destinacije zasniva se i na oceni sistema vrednosti turizma odnosno destinacije. Ova ocena obuhvata dva segmenta (*Popesku*, 2008:32):

- destinacijski lanac vrednosti i
- formula "value for effort".

Destinacijski lanac vrednosti pretpostavlja sve aktivnosti koje vrši turista tokom pripreme za putovanje, na samom putovanju, u turističkoj destinaciji, kao i aktivnosti vezane za povratak i nakon povratka kući, pri čemu se uzimaju u obzir svi pozitivni i negativni aspekti ovih aktivnosti. Ocena lanca vrednosti ima za cilj da na maksimalno efikasan način međusobno poveže turističke proizvode i da definiše eventualne slabosti u turističkom sistemu zemlje, kako bi se one otkolonile.

Formula "value for effort" služi za ocenu vrednosti/koristi koju stiče turista u poređenju sa naporom koji mora da uloži kako bi došao na odnosnu destinaciju. Cilj

destinacije jeste da ponudi turistima veće vrednosti uz njihov manji napor u odnosu na konkurente. To može postići podizanjem nivoa usluga, nižim cenama, poboljšanjem kvaliteta proizvoda, uz istovremeno smanjenje eventualnih nesigurnosti i neugodnosti na destinaciji.

7.2. Održivost turističke destinacije

Održivi razvoj pretpostavlja takvu razvojnu orijentaciju koja u sebi stvara trajno uspostavljenu harmoniju između razvoja i prirodne sredine, sa ciljem da se uz što racionalnije korišćenje prirodnih resursa ostvari što veći ekonomski učinak.¹⁶ Ovakav koncept održivog razvoja podržan je i kroz rezoluciju Ujedinjenih nacija 1987. godine, da bi se dodatno afirmisao na kasnijim skupovima. Samit UN-a održan 1992. godine u Rio de Žaneiru kroz Agendu 21 (Program za 21. vek), okarakterisao je održivi razvoj kao društveno odgovoran razvoj uz istovremenu zaštitu prirodnih resursa i okoline za dobrobit budućih naraštaja. Preporuke Agende 21 odnose se na mere i aktivnosti koje treba preduzimati u svim oblastima društvenog života i rada, kako bi do kraja zaživeo koncept održivog razvoja u celini, kao i po pojedinim segmentima društvenog i ekonomskog života.

Pokazatelji razvoja turizma mogu se posmatrati kroz ekonomsku, geografsku, sociološku, psihološku, envajjormentalističku, bihejviorističku sferu, te kao takav "zaseca u sve pore privrednog u društvenog života" (*Bakić, 2007:29*). Turizam kao najveća svetska privredna grana u pogledu efekata u ekonomskom i društvenom razvoju, kao i brojnosti učesnika, upravo zahteva planiranje, razvoj i upravljanje na održiv način, kako ne bi uništio prirodnu sredinu i društvo od kojih zavisi. Intenzivan razvoj turizma koji nije zasnovan na konceptu održivog razvoja uništava sam sebe, jer postaje manje

¹⁶ Savremena naučna literatura nudi mnoštvo različitih pristupa i tumačenja pojma održivosti i koncepta održivog razvoja. Najčešće korištenu definiciju "održivog razvoja" ponudio je Lester Brown, koja je navedena i u izveštaju "Our Common Future" Brundtlandove komisije (Svetska komisija za životnu sredinu pri Ujedinjenim nacijama): "Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe." (World Commission and Development – WCED, 1987.)

atraktivan za turiste, ali i opasnost za domicilno stanovništvo na određenim destinacijama.

Analizirajući karakteristike razvoja turizma pre i nakon 90-tih godina XX veka, *Bakić* (2007:30) navodi da je sve do 80-tih godina pažnja većine turističkih zemalja bila usmerena na ekonomske aspekte razvoja turizma, stvarajući na taj način prostor za kritike po pitanju uticaja razvoja turizma na društvo i same turiste. Upravo na ovim kritikama razvio se čitav pokret "humanijeg turizma", "odgovornog turizma", "zdravijeg turizma", "turizma sa uviđavnošću i budućnošću", "turizma orijentisanog prirodnom sredinom", jednom rečju "alternativnog turizma". U novije vreme ovi termini se podvode pod naziv "eko turizam" ili "održivi turizam" (sustainable tourism)."

Upravo je koncept razvoja masovnog turizma čiji je cilj bio što veće povećanje deviznog priliva, povećanje turističkog prometa, sve više izgrađenih turističkih objekata i masovnih poseta, uslovio probleme u prirodnoj okolini koja je povezana sa turizmom. Sve ovo je dovelo do potrebe promovisanja takvog turizma koji će smanjiti njegov negativan uticaj na prirodnu sredinu uz istovremeno veće ekonomsko-sociološke efekte na turističkim destinacijama. Ovaj novi pristup razvoju turizma nazvan je "održivi razvoj turizma", čiji je koncept promovisan od strane Svetske turističke organizacije (WTO), a odnosi se na aktivnosti turizma koje vode ka upravljanju svim resursima, na način da budu ispunjene ekonomske, socijalne i estetske potrebe, uz istovremeno održan sistem kulturnog integriteta, esencijalnih ekoloških procesa, bioloških razlika i podržavanja opstanka života.

WTO definiše održivi turizam na sledeći način: *"Održivi turizam zadovoljava potrebe sadašnjih turista i domaćih regiona dok štiti i povećava mogućnost za budućnost. Predstavljen je kao vodeći menadžment svih resursa na takav način da ekonomske, društvene i estetske potrebe mogu biti zadovoljene dok čuva kulturni integritet, osnovne ekološke procese, biodiverzitet i sisteme za obezbeđivanje života."*

Održivost turističke destinacije određuju sledeći faktori (*Popesku*, 2008:35-36):

- *Ekološka održivost* – osigurava da razvoj destinacije bude u skladu sa održavanjem ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i bioloških resursa;
- *Socio-kulturna održivost* – osigurava da razvoj prati i uveća povećanje kontrole ljudi nad svojim životima, usklađenost sa kulturom i vrednostima i jačanje identiteta zajednice;
- *Ekonomska održivost* – osigurava da razvoj pruži ekonomsku efikasnost i upravljanje resursima koji će podržavati i buduće generacije;
- *Politička održivost* – osigurava zaštitu ljudskih prava lokalnog stanovništva u destinaciji.

Na osnovu pomenutih faktora može se konstatovati da održivost turističke destinacije podrazumeva "njenu sposobnost da uporedo sa težnjom za postizanjem konkurentnosti na turističkom tržištu održava kvalitet svojih prirodnih, društvenih, kulturnih i environmentalnih resursa" (*Popesku*, 2008:36).

Pomenuti dokument Agenda 21 (usvojen na Svetskom samitu u Riju 1992. godine) koji predstavlja svojevrsni okvir za odgovorno ponašanje subjekata u turizmu polazeći od ciljeva održivog razvoja, ističe sledeće oblasti kao prioritetne za državne i paradržavne organe (*Agenda 21*, 2000. prema *Bakić* 2002:45):

- Utvrđivanje postojećeg pravnog i ekonomskog okvira, kao i dobrovoljnost za opredeljenje ka održivom turizmu;
- Utvrđivanje ekonomskih, kulturnih, društvenih i ekoloških uticaja kao posledica delovanja organa u turizmu;
- Obrazovanje, obuka i društvena svest;
- Olakšavanje razmene informacija, znanja i tehnologije između razvijenih i zemalja u razvoju po pitanju održivog turizma;
- Kreiranje novih održivih turističkih proizvoda;
- Obezbeđivanje učešća svih oblasti društva;
- Merenje napredovanja u ostvarivanju održivog razvoja;
- Partnerstvo u ostvarivanju održivog razvoja.

Jedan od prvih konkretnih planova delovanja u turizmu, nastao saradnjom turističke industrije i državnih agencija, bio je "Agenda 21 za industriju turizma i putovanja", koji je usvojen od strane WTO u saradnji sa poslovnim udruženjima World Travel and Tourism Council (WTTC) i Earth Council (EC) 1995. godine. Principi o održivom razvoju turizma sadržani u pomenutom dokumentu su:

- Turistička privreda pomaže ljudima da vode produktivan i zdrav život u harmoniji sa prirodom;
- Turizam treba da učestvuje u konzervaciji, zaštiti i restauraciji svetskog ekosistema;
- Turistička privreda treba biti zasnovana na održivim formama proizvodnje i potrošnje;
- Nacije treba da sarađuju u promociji otvorenog ekonomskog sistema u kome turistička industrija učestvuje na održiv način;
- Protekcionizam u turističkoj privredi treba obustaviti, odnosno preokrenuti;
- Turizam, mir, razvoj i zaštita okruženja su međusobno zavisni;
- Zaštita okruženja treba da čini integralni deo turističkog razvojnog procesa, sa ciljem ostvarivanja održivog razvoja;
- U razvojnu politiku turizma uključiti rezidente pri čemu će planske odluke biti usaglašene na lokalnom nivou;
- Nacije treba da upozoravaju jedna drugu na opasnosti koje mogu uticati na turiste i turistički sektor;
- Obezbediti veće zapošljavanje žena u turističku privredu kako bi se postigao održivi razvoj;
- Turistički razvoj treba da prepozna i podrži identitet, interes i kulturu lokalne zajednice;
- Međunarodni zakoni o zaštiti životne sredine trebaju biti podržani od strane turističke industrije.

WTO je 1999. godine uvela "Globalni etički kodeks", prihvaćen od strane Generalne Skupštine UN 2001. godine, koji postavlja okvir referenci za odgovorni i

održivi razvoj međunarodnog turizma. Kodeks sadrži devet članova koji postavljaju osnovna pravila za vlade, turističke operatore, turističke zastupnike, turističke radnike, graditelje, domaće zajednice i same turiste. Deseti član sadrži predložene mehanizme za usklađivanje koje kreira Svetski Komitet za etiku turizma, u čijem sastavu se nalaze predstavnici svih svetskih regiona, učesnika u turističkoj privredi, vlada i radničkih i nevladinih organizacija.

Održivim se smatra svaki vid turizma koji trajno doprinosi unapređenju i zaštiti životne sredine, kulturnih vrednosti, prirodnih i društvenih resursa i integriteta lokalne zajednice. Sama "primena koncepta održivog turizma pretpostavlja minimiziranje negativnih i maksimiziranje pozitivnih uticaja turizma na okruženje i raspoložive resurse." (*Maksin-Mićić*, 2007:128)

Prema *Weaver*-u (2006:19-20), primena koncepta održivog turizma podrazumeva restriktivniju strategiju u planiranju i upravljanju razvojem onih područja koja imaju relativno očuvane prirodne i društvene turističke resurse i značajne ili ograničene prirodne resurse, radi prevencije njihove degradacije usled negativnih uticaja turističkog razvoja. Nešto blaža strategija održivog turizma primenjuje se u planiranju i upravljanju razvojem onih područja koja raspolažu izrazito antropogenim faktorima (gradski i industrijski centri, izgrađene atraktivnosti i slično).

Koncepcija održivog razvoja turizma podrazumeva sledeće segmente:

- Visokokvalitetan turistički proizvod koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, uz istovremeno očuvanje turističkih resursa za buduće generacije;
- Unapređenje kvaliteta životne sredine i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, vrednosti i dobara;
- Ekonomski razvoj, socijalni integritet i unapređenje kvaliteta života lokalnih zajednica na destinacijama;
- Unapređenje i očuvanje kulturnog identiteta turističke destinacije;
- Profit od turizma i u turizmu.

Koncept održivog razvoja u turizmu je posebno značajan, jer je reč o sektoru koji najviše zavisi od atraktivnosti turističkih destinacija koje se oslanjaju na prirodnu sredinu i kulturno nasleđe. U procesu planiranja turističkog razvoja koji zadovoljava sadašnja i buduća očekivanja turista, lokalne zajednice moraju razumeti glavne turističke trendove na globalnom nivou. S tim u vezi prof. *Bakić* (2002:45) ističe: "Treba biti svestan činjenice da će biti sve više onih potencijalnih turista koji će biti spremni da plate i vrlo visoku cenu, ali za unikatno, dobro očuvano i nezagađeno okruženje (tj. u prirodnom i društvenom pogledu očuvanu i nezagađenu destinaciju)."

Shvatanje i primena koncepta održivog turizma ima svog odraza i na upravljačke strukture, odnosno na marketing menadžment. Marketing u turizmu mora biti okrenut ka okruženju (prirodnom, kulturno-istorijskom i sl.) i društveno odgovornom razvoju, koji će obezbediti humaniji turizam i poštovanje njegovih pravila. Uticaj održivog turizma na marketing menadžment usloviće fokusiranje na sledeće bitne oblasti:

- Poznavanje vrednosti i snaga uticaja brojnih faktora koji deluju na okruženje,
- Zaštita i unapređenje kvaliteta postojećih resursa (prirodnih, kulturno-istorijskih i dr.),
- Prioritet regionalnom razvoju,
- Ustanovljavanje strogih standarda za turističku gradnju,
- Usklađivanje razvoja i odnosa ekonomskih, socijalnih, environmentalnih i ostalih ciljeva itd.

Upravljačke strukture moraju uvažavati zahteve novih turista, koji se ogledaju pre svega kroz: osetljivost na lokalnu kulturu i socijalnu pravdu, pažljivu procenu posledica i prednosti od turizma, potrebu za autentičnim i novim iskustvima, želju za pozitivnim utiscima na destinaciji, motivisanost odmorom ali i učenjem, iskustvima, raznovrsnošću, intimnom i individualnom korišćenju destinacije i slično.

Koncepcija društvenog marketinga (o kojoj je bilo reči u prethodnim poglavljima rada) nastala je upravo na osnovama uravnoteženja potreba i zahteva potrošača, ostvarivanja ciljeva poslovanja i društvenih interesa i ciljeva. Uski profitni interesi u

turizmu, kao i ograničeno usmeravanje na samo kvantitativne elemente ponude (kao uslov većeg turističkog prometa i viših stopa rasta), doveli su do brojnih negativnih posledica po turistički razvoj, kako u društvenoj, tako i u prirodnoj sredini. Ekološka svest uslovlila je odgovornost subjekata na strani turističke ponude prema turistima, lokalnom stanovništvu i okolini u kojoj oni žive i rade. Na toj osnovi marketing se sve više okreće ka okruženju i ka društveno odgovornom razvoju.

8

Turistička politika destinacije

8.1. Pojam i koncepti turističke politike

U naučnoj literaturi se može naći nekoliko definicija turističke politike, koje se uglavnom svode na konstataciju da je turistička politika usmerena na postavljanje ciljeva i utvrđivanje sredstava kojima će se pokrenuti sve društvene i ekonomske funkcije turizma. Tako *Krapf* (prema *Magaš*, 2003:202) definiše turističku politiku kao delovanje organizovanih jedinica u turizmu, a za unapređenje sposobnosti stvaranja dobiti i neekonomskih ciljeva.

Prema *Dulčiću* (2001:285), turistička politika kao deo ekonomske politike, podrazumeva sveukupnost mera ili instrumenata svesnog uticaja države u razvoj turističkog sektora. Pri tome je delovanje turističke politike "usmereno na razvoj i unapređenje turizma, podizanje i održavanje njegove konkurentnosti, odnosno na ostvarivanje niza ekonomskih i neekonomskih ciljeva razvoja turizma."

Teoretičar *Krippendorf* (prema *Magaš*, 2003:202) definiše turističku politiku podelom na direktnu i indirektnu. Direktna turistička politika obuhvata sve turističke aktivnosti koje se isključivo ili uglavnom tiču turizma. Indirektna turistička politika sadrži mere koje nemaju u prvom planu razvoj turizma, ali ga kao privremenu granu dodiruju (politika zemljišta, politika okoline, regionalna strukturna politika itd.).

Takođe definiciju turističke politike nalazimo kod *Goeldner-a*, *Ritchie-a* i *McIntosh-a* (prema *Zečević* na www.ekof.bg.ac.yu), prema kojima turistička politika predstavlja "skup regulative, pravila, uputstava, direktiva i razvojno – promotivnih zadataka i strategija kao okvira za kolektivne i individualne odluke koje direktno utiču na razvoj turizma i dnevne aktivnosti aktera."

Nakon Drugog svetskog rata, skoro sve turističke zemlje su nastojale da na odgovarajući način formulišu turističku politiku, kao osnovu za razvoj turizma. Polazeći od sezonskog karaktera poslovanja u turizmu, te nedovoljnog iskorišćavanja turističkih kapaciteta, investiciono ulaganje nije naišlo na pozitivan odjek kod privatnog sektora. Stoga je država nastojala da merama ekonomske politike stimuliše strani kapital na ulaganja u turizam. Osim toga, zbog heterogenosti turizma kao privredne delatnosti, ukazala se potreba za koordinacijom velikog broja delatnosti koje direktno ili indirektno učestvuju u zadovoljenju potreba turista.

I pored toga što je u prvom planu turističke politike ekonomsko polazište, ona se može posmatrati kroz sledeće koncepte (*Magaš*, 2003:204-208):

- *Liberalna turistička politika* – država pruža okvirne uslove privatnom sektoru obezbeđujući slobodnu trgovinu, što manje propisa o devizama, carini, putnim ispravama, individualne slobode rezidenata, noograničene susrete ljudi, stvaranje slobodnog tržišta.
- *Konceptualno – dogmatska turistička politika* – bazira se na podeli nadležnosti uz određivanje društvenih i ekonomskih ciljeva turizma. Koristi se

u zemljama u kojima turizam ima nadređenu ulogu, a sa ciljem razvoja ukupne privrede.

- *Pragmatična turistička politika* – vodi se u zavisnosti od trenutnih aktivnosti i događaja, bez postojanja "odgovarajuće koncepcije", odnosno od slučaja do slučaja.
- *Marketinška turistička politika* – nadležnosti se prenose na druga područja: javnu upravu, neprofitne organizacije (društva, saveze), "socijalni marketing" (akcije očuvanja zdravlja). Javljaju se različiti nosioci turističke politike na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou, kao i razna udruženja od kojih se očekuje marketinško ponašanje u vođenju turističke politike.
- *Strukturna turistička politika* – uključuje sledeće domene:
 - finansiranje turističke infrastrukture i suprastrukture,
 - finansijska pomoć u obrazovanju kadrova u turizmu,
 - pomoć turističkoj propagandi,
 - finansijska pomoć za socijalni turizam (penzioneri, sindikat),
 - finansijska pomoć destinacijskom razvoju turizma,
 - savetodavne pomoći i sl.

Razvijene evropske turističke zemlje (Švajcarska, Nemačka, Francuska) merama turističke politike (novčane, valutne, konjunktne), mnogo više utiču na turističku industriju, nego akcije koje neposredno preduzimaju različiti nosioci turističke politike.

8.2. Nosioci turističke politike

Turistička politika svake države polazi od opšte ekonomske politike, kao njen sastavni deo. Osim toga ona mora biti usklađena ostalim granskim politikama (socijalnom, urbanističkom, zdravstvenom, obrazovnom, kulturnom i dr.). Profesori *Unković i Zečević* (2005:111) ističu da se kao nosilac turističke politike najčešće javlja država, odnosno odgovarajući državni organi na različitim nivoima:

- centralni državni organi koji definišu i sprovode turističku politiku na nivou države u celini,
- izvršni organi državne uprave nadležni za razvoj turizma na regionalnom nivou,
- izvršni organi državne uprave na nivou turističkog mesta.

Polazeći od toga da državni organi za turizam egistiraju u okviru državne uprave ili van nje, smatraju da sa tog stanovišta postoje:

- *Neposredni organi državne uprave za razvoj turizma:*
 - kolektivni organi (komitet za turizam, savet za turizam),
 - posebni organi (ministarstva);
- *Posredni organi državne uprave za razvoj turizma*, koji su izvan izvršnih organa državne uprave, na koje ova prenosi nadležnosti iz oblasti razvoja turizma na nacionalnom planu.

Nosioci turističke politike na međunarodnom nivou su međunarodne turističke organizacije i udruženja.

Kaspar (prema *Magaš*, 2003:208-209) razlikuje sledeću podelu nosilaca turističke politike:

- *Nosioci turističke politike prema društvenom nivou:*
 - nosioci na međunarodnom nivou (WTO, OECD i sl.),
 - nosioci na nacionalnom nivou (NTO),
 - nosioci na regionalnom nivou (RTO),
 - nosioci na lokalnom nivou (lokalne turističke organizacije).
- *Nosioci turističke politike prema pravnoj organizovanosti:*
 - javno-pravna tela (grad, opština)
 - pravno ujedinjene institucije (strukovni savezi),
 - labavo povezane interesne zajednice (ekološka društva, kulturno-

umetnička društva i sl.).

- *Nosioci turističke politike prema strukovnoj podeli:*
 - hotelijerstvo,
 - posrednici u turizmu,
 - turistički biroji,
 - nosioci turizma.
- *Nosioci turističke politike prema organizacionim oblicima:*
 - državni nosioci turističke politike (ministarstva, komiteti, udruženja kao savezi opština i gradova, turistički savezi i sl.),
 - privatni nosioci turističke politike (preduzeća, udruženja i pojedinci koji se bave turističkom delatnošću),
 - mešoviti oblici nosilaca turističke politike (organizacije koje deluju u opštem ekonomskom interesu i one koje imaju delom privatne, a delom javne članove, kao što su turistička udruženja i savezi).
- *Nosioci turističke politike prema različitim nivoima delovanja:*
 - centralni, odnosno nacionalni nivo koji utvrđuje smernice opšte turističke politike,
 - decentralizovani, odnosno lokalni nivo (opštine, gradovi),
 - međunivo, odnosno regionalni nivo (regije, područja i sl.).

Za sistem podrške marketing aktivnosti neophodno je angažovanje državnih organa u turizmu, kao jednom od "stubova" turizma svake zemlje (*Bakić, 2002:179-181*)

Nacionalna turistička administracija (NTA) predstavlja pojam za različite forme organizovanja državnih organa u turizmu, kao i način organizacije državne uprave u ovom sektoru.

Osnovna uloga NTA jeste kreiranje i sprovođenje turističke politike na nacionalnom, pa i na ostalim nivoima upravljanja. NTA se može organizovati kroz forme ministarstva, komesarijata, sekretarijata, departmana i ostale oblike organizovanja. U suštini to su samostalni neposredni organi državne uprave iz oblasti turizma.

Takođe, NTA može biti organizovana u formi interministarskog tipa. Reč je o načinu organizovanja najviših državnih činovnika iz različitih resora državne uprave koji u osnovi čine turizam kao složen sistem sa ciljem unapređenja turizma konkretne nacionalne teritorije.

Treći oblik organizovanja pretpostavlja sasvim liberalizovane forme, kada državna uprava jedan deo ili sve poslove NTA prenosi na posebne (para)državne organe.

Gotovo svaka turistička zemlja u svetu ima organizovanu NTA. Takođe na nivou evropskih turističkih zemalja formirana je 1948. godine "Evropska turistička komisija" (ETC), kao nadnacionalna turistička administracija, sa ciljem promovisanja Evrope kao turističke destinacije za turiste iz ostatka sveta. Razlog za njeno postojanje sadržan je i u rezoluciji iz 1994. godine gde je napomenuto da turizam u mnogim evropskim zemljama još uvek nije dobio svoje pravo mesto i ulogu. Potrebno je dalje profilisanje Evrope kao turističke destinacije, koja će biti prepoznatljiva kao atraktivna i značajna turistička destinacija. Takođe, neophodno je da državni organi (odnosno ministri turizma) prepoznaju važnost koju ima turistička destinacija.

8.3. Ciljevi i zadaci turističke politike

Polazeći od podele turističke politike na opštu i posebnu, profesori *Unković i Zečević* (2005:110), utvrđuju ciljeve turističke politike kao:

- *Ciljeve opšte turističke politike*, koji predstavljaju ostvarenje zajedničkih interesa svih aktera u turizmu, kako bi se na najbolji mogući način iskoristili turistički potencijali i ponuda zemlje u celini i na toj osnovi realizovale društvene i ekonomske funkcije turizma.
- *Ciljeve posebne turističke politike*, treba budu usklađeni sa opštom turističkom politikom, sa zadatkom da unapređuju pojedinačne faktore turizma.

Ciljne funkcije turističke politike mogu se odnositi na (*Dulčić*, 2001:287):

- Funkcije koje prate rast ekonomskih kategorija u oblasti turizma (dohodak, potrošnja, zaposlenost, multiplikovani efekti od turizma),
- Funkcije koje pokazuju utrošak resursa da bi se postigao rast pomenutih ekonomskih kategorija.

Posmatrajući turističku politiku u odnosu na makro i mikro nivo, mogu se odrediti njeni ciljevi kao (*Dulčić*, 2001:288):

- Ciljevi turističke politike na makro nivou (nacionalni ili regionalni nivo) uključuju:
 - poboljšanje kvaliteta života stanovništva, mereno ekonomskim, socijalnim, kulturološkim i drugim pokazateljima,
 - rast nacionalnog dohotka, iskazan kroz prihode od izvoza putem turizma, društveni proizvod, investicije i dr.,
 - zaštita i očuvanje prirodne resursne osnove, preko pozitivnih propisa o njihovoj zaštiti.
- Ciljevi turističke politike na mikro nivou (nivo privrednih subjekata) uključuju:
 - porast turističkog prometa,
 - porast prihoda ili društvenog bruto proizvoda kroz prodaju turističkih usluga,
 - prihod ostvaren na međunarodnom turističkom tržištu,
 - finansijski pokazatelji privrednih subjekata izraženi kroz dohodak, profit, nivo plata zaposlenih i sl.

Prilikom definisanja opštih ciljeva turističke politike mogu se javiti poteškoće, s obzirom da su postavljeni ciljevi suviše uopšteni. Na primer cilj definisan kao " rast i razvoj turizma", iako je nesporan, nije dovoljno konkretan, što prilično otežava njegovu realizaciju. Kao opšti nadređeni ciljevi mogu se izdvojiti (*Tietz prema Magaš*, 2003:214):

- Unapređenje turizma kao značajnog oblika provođenja slobodnog vremena ljudi,
- Unapređenje turizma zbog otvaranja radnih mesta,
- Unapređenje turizma zbog ujednačavanja ekonomskih razlika u regiji,
- Izbegavanje socijalnih i ekoloških nedostataka turizma.

Polazeći od navedenih nadređenih ciljeva turističke politike, mogu se izvesti turistički ciljevi za pojedina područja (*Magaš*, 2003:214-215):

- Ekonomski ciljevi turističke politike,
- Ekološki ciljevi turističke politike,
- Socio-kulturni ciljevi turističke politike,
- Politički ciljevi turističke politike,
- Individualni ciljevi turističke politike,
- Ciljevi turističke politike koji se odnose na privredne subjekte.

Mill i Morrison navode sledeće turističke ciljeve date u studiji o nacionalnoj turističkoj politici američkog Senata iz 1977. godine (1985:248):

- *Ekonomski ciljevi*: optimizirati doprinos turizma ekonomskom prosperitetu, punoj zaposlenosti, regionalnom ekonomskom razvoju i poboljšanom međunarodnom bilansu plaćanja.
- *Ciljevi vezani za potrošače*: stvoriti šanse i korist od putovanja i rekreacije stanovnicima i posetiocima.
- *Ciljevi vezani za okruženje i prirodne resurse*: zaštititi i očuvati istorijske i kuturne vrednosti nacije i osigurati šanse budućim generacijama da uživaju u takvom bogatom nasleđu.
- *Ciljevi vezani za vladine operacije*: maksimalno harmonizovati sve federalne aktivnosti podrške turizmu, podržati potrebe javnosti, javnog i privatnog sektora koji su uključeni u turističku privredu, kao i preuzeti lidersku poziciju među svim učesnicima u turističkoj industriji

Imajući u vidu važnost ciljeva turističke politike za razvoj turizma na destinaciji, za njihovu realizaciju od posebnog značaja je odnos između nosilaca turističke politike na svim nivoima.

Pored ciljeva turističke politike, ukratko će se prikazati i njeni zadaci (Magaš, 2003:216):

- *Turističko planiranje prostora* – koje će zavisiti od dostignutog društvenog i ekonomskog nivoa razvoja destinacije, odnosno zemlje u celini;
- *Razvoj i pomoć neke destinacije ciljanim merama* – izgradnjom infrastrukture, davanjem poreskih olakšica, izgradnjom različitih centara za provođenje slobodnog vremena i sl.;
- *Turistički marketing* na svim nivoima, od nacionalnog do lokalnog;
- *Turistička politika predstavlja politiku poretka* – osigurava opšte, pravne, ekonomske i društvene okvire za delovanje turističke privrede;
- *Koordinacioni zadaci* – različitih državnih institucija, svih nivoa, javnih i privatnih službi, javnog sektora i neprofitnih organizacija.

Turistička politika treba da obezbedi sledeće (Zečević na www.ekof.bg.ac.yu):

- pravila i uslove koje akteri u turizmu moraju da ispune (donošenje zakona i uredbi),
- inspeksijsku kontrolu poslovanja,
- zajedničke smernice i uputstva za sve ili većinu aktera u turizmu (pravilnici, norme i sl.),
- uspostavljanje konsenzusa oko posebnih vizija, strategija i ciljeva razvoja turizma za pojedine klastere, destinacije i proizvode,
- okvir za javno-privatne rasprave o značaju turizma za nacionalnu ekonomiju i društvo u celini,
- efikasan "interface" sa ostalim sektorima ekonomije i društva,

- dnevni uticaj na marketing aktivnosti, organizovanje velikih događaja, manifestacija, upravljanje ključnim atrakcijama i programima prijema turista i sl.

Sve dosadašnje analize i prikazi turistički razvijenih zemalja ukazuju na ozbiljan pristup organizovanju i provođenju turističke politike, posebno u uslovima daljeg dinamičnog razvoja turizma i povećanja njegove uloge u ukupnom privrednom i društvenom razvoju.

III DEO

UNAPREĐENJE TRŽIŠNOG NASTUPA KAO PREDUSLOV EFIKASNE TURISTIČKE POLITIKE REPUBLIKE SRPSKE

Osnove planiranja marketing aktivnosti Republike Srpske kao turističke destinacije

1.1. Tendencije na turističkom tržištu

Promene u makromarketing okruženju (ekonomskom, demografskom, prirodnom, tehnološkom, političkom, socio-kulturnom okruženju), kao i promene u mikromarketing okruženju (promene u ponašanju potrošača, konkurencije, javnosti i slično), od posebnog su značaja za razvoj turizma Republike Srpske, te ih kao takve treba pažljivo sagledati.

Turistička industrija egzistira u promenljivoj i kompleksnoj sredini. Uticaj iz okruženja je takav da zahteva stratejski pristup razvoju turizma, kao i pripremu destinacije na prilagođavanje promenama i predviđanje tih promena. U turizmu se događaju korenite promene nastale kao rezultat prilagođavanja ekonomskim, tehnološkim, komunikacionim, sociopsihološkim, kulturnim, klimatskim i ostalim

promenama na svetskom nivou. Pored toga pojava novih turističkih destinacija, promene životnog veka, slobodnog vremena, životnog stila, načina kupovine i konzumiranja turističkih usluga, iz fundamenta menjaju doskorašnju paradigmu o jednokratnom putovanju zbog godišnjeg odmora. Preovlađujuća postaju putovanja radi kulture i obrazovanja, doživljaja, novih iskustava. U takvom okruženju Republike Srpska, kao relativno nova turistička destinacija nije ozbiljno prisutna u globalnim turističkim procesima.

Republika Srpska nije relevantna turistička zemlja imajući u vidu broj ostvarenih noćenja od 561.995 u 2007. godini, od čega 63 % ostvaruju domaći turisti (*Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku, statistika turizma br. XII/1 od 30. januara 2008.*). Privredni rezultati u turizmu su izuzetno skromni, jer sa 8.357 ležaja u 3.954 sobe u zastarelim objektima u decembru 2007. godine (*Statistički bilten br. 4/2008.*), ne ostvaruju se ni približni rezultati od onih koje beleži konkurencija.

Tabela 5: Smeštajni kapaciteti u turizmu Republike Srpske

Godina	Broj soba	Broj ležaja
2003.	2.692	5.415
2004.	3.004	6.178
2005.	3.083	6.578
2006.	3.696	7.818
2007.	3.954	8.357

Izvor: Statistički bilten br. 4/2008.

Iz datog pregleda za poslednjih pet godina može se uočiti porast broja soba i broja ležaja u smeštajnim kapacitetima.

Nedovršen proces privatizacije, nepovoljne političke prilike u zemlji, veoma niska investiciona ulaganja, nedostatak modernih ponuda turističkog proizvoda (tematski

parkovi, wellnes centri, golf tereni, ruralni sadržaji i slično), bili su odlučujući faktor nepovoljne pozicije Republike Srpske na turističkom tržištu.

U nastavku rada prikazaćemo promene u *makro* okruženju, a u sklopu ovih promene u ekonomskom okruženju Republike Srpske. Već je bilo govora da kroz uvećani fond slobodnog vremena, porast društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, dolazi i do povećanja izdataka za turistička putovanja.

Najrealniji makroekonomski pokazatelj dostignutog nivoa ekonomskog razvoja svake nacionalne ekonomije jeste bruto domaći proizvod (BDP). Bruto domaći proizvod Republike Srpske ostvaren u 2006. godini u iznosu od 6,499 miliona KM i sa rastom od 15,7 % trebao bi biti dobar pokazatelj brže obnove i postepenog ekonomskog oporavka (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*). Bruto domaći proizvod po stanovniku u 2006. godini iznosio je 4.368 KM (uz procenu broja stanovnika od 1,479 miliona), što pokazuje tendenciju rasta u odnosu na prethodne godine. Na taj način BDP po glavi stanovnika je dostigao 76,5 % vrednosti u odnosu na predratni nivo - 1990. godina (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*).

Prosečna plata zaposlenih u Republici Srpskoj u 2007. godini iznosila je 585 KM i veća je od prosečne zarade u prethodnoj godini za 12% (*Saopštenje republičkog zavoda za statistiku, Finrar br. 2/08*). Populacija od oko 201.000 penzionera prima prosečnu penziju od 242 KM, što čini 40,5 % prosečne neto plate (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*).

Tabela 6: Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srpskoj

INDIKATOR	2006. godina	2007. godina
BDP, tekuće cene (miliona KM)	6,499	7,058 procena
- BDP (stope rasta -%, realno)	15,7	8,6 procena
BDP po stanovniku (KM)	4,394	4,769 procena
Inflacija (cene na malo, stopa rasta %)	5,4	2,2
Zaposlenost	257.100	258.236
Lica koja traže zaposlenje	141.348	140.737
Stopa zaposlenosti (%)	23,9	24,6
Stopa nezaposlenosti (%)	35,5	33,7
Izvoz (miliona KM)	1,539	1,672
Uvoz (miliona KM)	2,760	3,348
Deficit / suficit (miliona KM)	(1,221)	(1,676)
Pokrivenost uvoza izvozom (%)	55,8	50
Broj stanovnika	1,479,000	1,480,000

Izvor: *Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu i "Finrar" br. 2/08*

Temeljni proces tranzicije privrede predstavlja privatizacija, a od efikasnosti ovog procesa, u mnogome zavisi njena uspešnost. Očigledno je da proces privatizacije, ni po dinamici (nakon 9 godina još nije okončan), niti po privatizacionim efektima, nije u skladu sa očekivanjima. U prvoj fazi privatizacionog procesa državnog kapitala u preduzećima, osim promene vlasničke strukture, nije značajnije aktiviran proizvodni potencijal i nije izvršeno proizvodno-programsko restruktuiranje preduzeća. Posebno je značajno kako će se dalje odvijati proces privatizacije strateških preduzeća, kao najvrednijeg i najdelikatnijeg sektora privrede. Finansijski sektor, posebno bankarstvo, privatizovan je i konsolidovan kroz ukupnjavanje banaka. Banke su još uvek više zainteresovane i okrenute stanovništvu i kreditiranju potrošnje a manje privredi. Od 1.105 državnih preduzeća, koliko ih je ušlo u privatizacioni proces, do kraja 2007. godine, ukupno je privatizovano 697 ili 63 % (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008.*

godinu). Preduzeća iz oblasti turističke delatnosti uglavnom su okončala privatizacioni proces.

Sve analize i ocene kvaliteta efikasnosti privrede i ekonomskog rasta, pokazuju da je jedna od najslabijih tačaka nedovoljan obim i nepovoljna struktura spoljnotrgovinske razmene i, kao posledica, negativan bilans razmene. U strukturi izvoznih roba dominiraju sirovine i električna energija, svi proizvodi podložni berzanskim i konjunktturnim oscilacijama na svetskom tržištu, a uz to, proizvodi sa niskim jedinačnim cenama i sa niskim stepenom angažovanja radne snage. Nasuprot tome, struktura uvoznih dobara je mnogo šira, od energenata, preko proizvoda visokih tehnologija, pa do robe široke potrošnje i prehrambenih proizvoda, često sa kvalitetom koji ne zadovoljava standarde na uređenim tržištima. Sa stanovišta konkurentnosti ovakvo stanje razmene je nepovoljno, jer je u strukturi izvoza nisko učešće upravo onih grupa proizvoda na kojima bi bilo poželjno da se u budućnosti zasniva konkurentnost privrede Republike Srpske, proizvodi sa višim jediničnim cenama, višim stepenom prerade i tehnološki, pa i radno intenzivniji proizvodi. Ipak, poslednjih nekoliko godina stanje se popravlja, po svim navedenim elementima, tako da je u 2007. godini pokrivenost uvoza izvozom dostigla 50 %, dvostruko više nego u 2002. godini (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*), a učešće deficita u bruto domaćem proizvodu više je nego prepolovljeno. Realna su očekivanja da će se obim razmene povećati, imajući u vidu da je zaživela zona slobodne trgovine CEFTA, a potpisan je i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa Evropskom Unijom.

Za veći broj ekonomski razvijenih zemalja, tokom poslednje tri decenije, fond slobodnog vremena prelazi kvantum od 180 dana (*Bakić M. i ostali, 2002:62*). Za očekivati je, da i u Republici Srpskoj dođe do porasta slobodnog vremena, ne samo kroz slobodno dnevno vreme, godišnje odmore, vikende i praznike, već i samim uvođenjem kompjuterizacije i automatizacije u proces privređivanja, dolaziće do uvećanja fonda slobodnog vremena, a time i do porasta broja turističkih putovanja.

Jednu od prioriternih mera ekonomske politike razvijenih zemalja predstavlja kontrola inflatorne stope, uz zadržavanje stope nezaposlenosti do 10%. Primena aranžmana Valutnog odbora (Currency board) imala je presudan uticaj na monetarnu stabilnost u Republici Srpskoj (kao i na nivou Bosne i Hercegovine). Stabilnost cena i deviznog kursa domaće valute karakterišu ekonomiju Republike Srpske. Ekonomskim merama Vlade Republike Srpske, stopa inflacije se održava na nivou ispod 2,5% tokom poslednjih pet godina. Međutim, stopa nezaposlenosti u formalnom sektoru privrede zabrinjavajuće je visoka, te se bez adekvatnih mera ekonomske politike u oblasti zapošljavanja, ne mogu očekivati optimističke prognoze.

Demografsko okruženje vrlo intenzivno pokazuje promene u obimu i strukturi stanovništva Republike Srpske. Poslednja ratna zbivanja na prostorima Bosne i Hercegovine u mnogome su promenila demografsku sliku ovog prostora. Migracije stanovništva iz jednog entiteta u drugi, kao i odlazak stanovništva u druge zemlje, prenaseljenost gradskih centara, starosna struktura stanovništva koja pokazuje porast starijih grupa ljudi (kao posledica prirodnog priraštaja, sve dužeg prosečnog životnog veka i emigracije mladih osoba), opadanje stopa nataliteta i mortaliteta, karakteristične su za prostor Republike Srpske. Procenjuje se da je više od 12% stanovnika u Republici Srpskoj starije od 65 godina, a od toga 58% su žene.¹⁷ (*Srednjoročna razvojna strategija PRSP 2004-2007*, 2003:32). Standard oko 25% stanovništva u Republici Srpskoj je ispod linije generalnog siromaštva. Prema zvaničnim statističkim podacima preko 140.000 lica traži zaposlenje, a od tog broja preko 40% su žene (www.rzs.rs.ba). Ukupan broj zaposlenih u zvaničnom sektoru u republici iznosi preko 258.000 lica (Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku, "Finrar", br. 02/08). U oblasti turizma vlada nepovoljna kadrovska struktura sa svega 1,5% zaposlenih sa visokim obrazovanjem (*Strategija razvoja turizma u Republici Srpskoj do 2020. godine*). U oblasti zaposlenosti, statistika ne vodi poseban sektor turizma, već kategoriju "hoteli i restorani", u kojoj je 2007. godine bilo zaposleno 16.041 radnika, koji su osvarili prosečno neto zaradu od 384 KM (Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku, "Finrar", br. 02/08), što je ujedno i najniža

¹⁷ S obzirom da je poslednji popis stanovništva na području BiH rađen 1991. godine, podaci su dati na bazi procena koje su navedene u ovom dokumentu.

ostvarena zarada na nivou republike. Posebna deficitarnost menadžerske strukture prisutna je u turističkim agencijama. Kao jedan od razloga jeste i mali broj obrazovnih institucija koje bi obrazovale menadžere za oblast turizma kroz moderne obrazovne programe po uzoru na evropske standarde.

Instrumenti ekonomske i turističke politike na nivou Republike Srpske, kao što su harmonizacija poreske i carinske politike, uvođenje standarda, propisi iz oblasti zdravstvene zaštite i slično, još uvek predstavljaju kočnicu razvoja turističke industrije.

Nakon analize makro okruženja Republike Srpske, kao turističke destinacije, neophodno je sačiniti analizu *tržišta i konkurencije*. Na osnovu sagledavanja dostignutog razvoja turizma i analize globalnih tendencija u razvoju domaćeg i međunarodnog turizma, potrebno je naznačiti više segmenata domaće i inostrane turističke tražnje koji će biti relevantni za realizaciju postavljenih ciljeva razvoja turizma Republike Srpske.

Prilikom istraživanja kretanja domaće turističke tražnje, kao prvi korak nameće se određivanje onog njenog dela koji dominira u periodu letnjih, odnosno zimskih meseci. U letnjem periodu (od maja do jula) dominira segment porodičnih boravaka sa decom koja su na školskom raspustu i koji svoj godišnji odmor žele iskoristiti u svojoj zemlji, a tu su i organizovane đачke ekskurzije (*Statistički bilten broj 4/2008*). Ovom segmentu turističke tražnje treba pridodati i segment kojima je zdravstvena preventiva i rekreacija razlog za posetu datog područja.

Prema podacima na osnovu primarnih izvora istraživanja (hotelska preduzeća), u zimskom periodu osnovni motiv turističke tražnje jeste aktivna rekreacija na snegu i sportske aktivnosti na snegu. Kao segmenti tražnje pojavljuju se redovni rekreativci i sportisti, đачka i studentska omladina, kao i onaj segment tražnje koji boravak na planini u zimskim mesecima upražnjava iz zdravstvenih razloga.

Period izvan letnje i zimske sezone, obeležava segment poslovnih ljudi, što doprinosi ravnomernijem korišćenju kapaciteta.

Zbog geografskog položaja Republike Srpske prisutno je i učešće segmenta tranzitnih turista, kako individualaca, tako i organizovanih grupa koje prolaze kroz ovo područje.

Zbog poznatih političkih događaja na ovim prostorima, poslednjih godina značajno je prisustvo članova međunarodne zajednice, diplomatskih misija, kao i predstavnika stranih preduzeća, što može biti posmatrano kao poseban segment inostrane turističke tražnje.

Omasovljavanje turizma i sve veće uključivanje ljudi u turistička putovanja, dovodi do pojave novih segmenata tražnje i na prostorima Republike Srpske. Reč je o razvoju tzv. turizma trećeg doba uz značaj zdravstvenog boravka, razvoju kongresno-poslovnog turizma, zimsko-sportskog turizma, kao i značaju boravka u prirodno nezagađenoj sredini.

Upravo pojava novih segmenata turističke tražnje, koji su nastali kao rezultat delovanja socio-kulturnih, ekonomskih, političkih, tehnoloških i drugih faktora, zahteva napuštanje turističke ponude klasičnog tipa i pojavu novih oblika i sadržaja ponude. Porast segmenta starijih osoba uticaće i na promene asortimana i kvaliteta proizvoda i usluga koje ovaj segment konzumira, počev od smeštaja, prevoza, usluga turističkih agencija i sl. Takođe, ekspanzija nautičkog turizma na bazi razvoja novog segmenta turističke tražnje koji se karakteriše većim diskrecionim dohotkom i samim tim većom turističkom potrošnjom, podrazumeva formiranje specijalne ponude za ovaj tip turista. Od novih oblika za smeštaj i ishranu turista treba pomenuti timesharing (zakup smeštajnih kapaciteta za kraći vremenski period), selfcatering (oblici sopstvene prehrane), fastfood (brza prehrana) i slično.

Osnovne karakteristike turističke tražnje (elastičnost, heterogenost, sezonalnost) i trendovi koji su prouzrokovani zahtevima nosilaca turističkih potreba, uslovljavaju potrebu za planskim pristupom i kreiranju instrumenata marketing miksa u turističkoj

politici Republike Srpske. Neki od trendova u turizmu koji će imati značajan uticaj na njegov razvoj, kako u svetu, tako i u Republici Srpskoj su ("*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*", 2005:46):

- kontinuirani rast ponude i tražnje,
- povećana divezifikacija destinacija i proizvoda,
- značajne demografske promene (starija populacija, promene u sastavu porodice, migracija stanovništva),
- povećan broj individualnih putovanja,
- nove prilike za budući turizam u "low cost" avio kompanijama i Internetu u smislu veće fleksibilnosti i transparentnosti,
- mogućnost upotrebe vikend kuća u komercijalne svrhe,
- tradicionalna tržišta (Francuska, Španija, Italija) imaju umeren potencijal rasta, pri čemu će putovanja biti sve kraća i brojnija,
- nova tržišta (nove zemlje EU) imaju veliki potencijal rasta i predstavljaju alternativu tradicionalnim tržištima (u pitanju su nove i neiskvarene destinacije),
- prema studiji WTO u svetu se 2020. godine očekuje 1,56 milijardi međunarodnih dolazaka, pri čemu se očekuje smanjenje tržišnog učešća Evrope, uz istovremeni rast učešća zemalja Istočne Azije i Pacifika.

Pored analize trendova u turizmu, potrebno je pomenuti i očekivane promene u ovoj oblasti na međunarodnom nivou ("*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*", 2005:46):

- smanjenje troškova putovanja,
- smanjenje dužine boravka turista,
- promene u načinu vršenje rezervacija odmora (Internet),
- promene u motivima putovanja,
- pojavljuju se novi proizvodi i načini promocije.

Dosta detaljniju analizu promena i trendova u turizmu koji su relevantni za budući turistički razvoj prikazali su *prof. Unković, prof. Čaćić i prof. Bakić* (2002:304-306). U tom smislu može se govoriti o:

- Globalnim trendovima
 - povećana zavisnost ekonomske i turističke stope rasta,
 - Kanada, Australija i Japan, pored Evrope imaju najznačajniju ulogu u turističkom razvoju,
 - Jugistočna Azija drastično će povećati učešće u turističkom prometu,
 - Mediteransko područje postepeno će gubiti značaj u turističkom prometu.
- Promenama vezanim za turistički proizvod
 - paušalna putovanja će gubiti na tražnji,
 - proizvod će se stvarati prema individualnim potrebama turističke tražnje, uz veću diferenciranost cena,
 - organizatori putovanja će pored korišćenja ekonomije obima, praviti i specifične pakete za unapred izabrane tržišne segmente,
 - neposlužene delove tržišta (niše) opsluživaće mali organizatori putovanja.
- Izmenjena uloga države
 - opadaće direktna pomoć, ali će biti u porastu indirektna pomoć države (izgradnja infrastrukture),
 - pomoć će biti veća u vansezoni (organizovanjem raznih manifestacija),
 - postojaće sve više dobrovoljnih kooperacija, gde će država biti samo jedan od učesnika,
 - posebna pažnja će se posvetiti školovanju strateških i operativnih menadžera,
 - odlukama državnih organa doći će do porasta fonda slobodnog vremena,
 - unapređenje atraktivnog faktora biće u centru pažnje (prirodni, kulturno-istorijski, antropološki i dr).

➤ Ostalim trendovima

- kompjuterizacija će olakšati poslovne transakcije,
- pasoške i carinske formalnosti će se smanjivati,
- pojačaće se harmonizacija taksa i poreza u svetskim razmerama,
- značajnija primena tehnoloških inovacija.

Imajući u vidu pomenute promene i trendove razvoja međunarodnog turizma, može se zaključiti da Republike Srpska kao turistička destinacija može da se uključi u međunarodna turistička kretanja. Svakako uz poboljšanje kvaliteta sopstvenog turističkog proizvoda i adekvatno prilagođavanje pomenutim tendencijama. Izlazak na međunarodno tržište pretpostavlja selektivan pristup na bazi izvoznih programa, što treba da predstavlja jedan od prioriteta u budućem razvoju turizma Republike Srpske. To znači da treba definisati takav turistički proizvod koji može da ostvari uspešan nastup na međunarodnom turističkom tržištu, kao i da turizam postane jedan od prioriteta u ekonomskom razvoju republike.

1.2. Položaj Republike Srpske u odnosu na konkurentske turističke destinacije (benčmark analiza)

Poslujući u uslovima savremenog turističkog tržišta, opstanak turističke destinacije zavisi od njene konkurentnosti. Kriterijum uspešnog poslovanja nije u stvaranju "uspešne" destinacije, već destinacije koja je bolja od konkurentske. Danas su destinacije uspešne upravo zahvaljujući korišćenju benčmarkinga, kao sastavnog dela strategije unapređenja poslovanja i unapređenja tržišnog učešća. Primena ove analize na nivou turističkih destinacija je počela od sredine 90 – tih godina prošlog veka.

Benčmarking predstavlja sistematski i kontinuiran proces poređenja vlastitog poslovanja sa poslovanjem onih subjekata koji postižu najbolje rezultate, kako bi se uočene prednosti primenile na vlastite poslovne aktivnosti sa ciljem postizanja što većeg učešća na tržištu. Stoga se benčmarking turističke destinacije definiše kao (*Popesku,*

2008:69) "*kontinuelno merenje rezultata turističkih destinacija (slabih i jakih tačaka), ne samo u odnosu na sebe ili druge turističke destinacije u istoj zemlji ili u drugim zemljama, već i u odnosu na nacionalne / internacionalne sisteme nivoa kvaliteta, na osnovu procene kako primarnih tako i sekundarnih podataka u cilju ustanovljavanja prioriteta, postavljanja ciljeva i ostvarivanja poboljšanja radi dostizanja konkurentske prednosti.*" Pri tome osnovni cilj benčmarkinga destinacije jeste pružanje pomoći menadžmentu prilikom utvrđivanja ciljeva poslovanja, radi poboljšanja poslovnih rezultata i "uspostavljanja sopstvenih standarda" i preduzimanja akcija da bi se oni dostigli.

Benčamarking se koristi za poboljšanje rezultata različitih turističkih destinacija kroz utvrđivanje slabih i jakih tačaka, najpre kroz poređenje sa sličnim destinacijama (eksterni benčmarking), a zatim bez takvog poređenja (tzv. interni benčmarking).

Da bi smo prikazali benčmark analizu za potencijalno interesantne proizvode koje bi Republika Srpska, kao turistička destinacija mogla da plasira na međunarodno tržište, prvo ćemo sagledati potencijale konkurentskih zemalja iz okruženja – Srbije, Bugarske, Mađarske, Češke, Slovenije i Slovačke i njihove ključne poluge razvoja turizma, koje su prikazane u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije (2005:50-61). Pri tome je za Republiku Srpsku (i BiH) važno sledeće:

- Pomenute konkurentske zemlje (izuzev Srbije) imale su mnogo više vremena za tranzicione procese, koji nije bio zahvaćen ratnim dejstvima i razaranjima, a bile su dosta finansirane kroz međunarodne pomoći ("Capacity building", PHARE program);
- Zbog razvijenog gradskog turizma ovih zemalja (Prag, Budimpešta), kao i geoprometnog položaja i razvijene suprastrukture, pomenute zemlje mogle su kombinovati modele razvoja sa interesima razvoja turizma i ostalih privrednih grana;

- Pomenute zemlje (osim Srbije) nisu bile izolovane od međunarodnog tržišta, već su odmah nakon osamostaljivanja postale atraktivne za posetioce iz ostatka Evrope.

Sagledavajući turističke potencijale može se izvesti benčmark analiza ključnih proizvoda Republike Srpske, prema kojima će delovati nosioci turističke politike Republike Srpske:

- Zdravstveni turizam,
- Planinski turizam,
- Turizam vezan za posebna interesovanja,
- Događaji,
- Tranzitni turizam,
- Gradski odmori,
- Poslovni turizam + MICE
- Ruralni turizam.

Zdravstveni turizam predstavlja značajan vid turizma Republike Srpske usled postojanja velikog broja kvalitetnih izvora lekovitih voda sa različitim terapijskim osobinama. Broj banja i kvalitet voda predstavlja bitan razvojni potencijal za razvoj turizma u budućnosti. Banjski turizam u Republici Srpskoj ima najdužu tradiciju i za sada pruža najkvalitetniju ponudu i poseduje uglavnom dobru infrastrukturu. U Republici Srpskoj je locirano devet banja koje su bogate termalnom i mineralnom vodom. Tako se mogu razvrstati na:

- Termalne banje (Vilina Vlas u blizini Višegrada, Laktaši, Kulaši u blizini Prnjavora i Banja Vrućica kod Teslića),
- Termomineralne banje (Dvorovi kod Bijeljine i Srpske Toplice u blizini Banja Luke),
- Mineralne banje (Guber kod Srebrenice, Mlječanica kod Kozarske Dubice i Slatina u blizini Banja Luke).

Svaka od pomenutih banja ima svoje specifičnosti i svoj zdravstveni značaj, čija je lekovitost poznata vekovima. Pored terapijskih usluga pružaju i uslove za rekreaciju, kongresni turizam i druge oblike manifestacionog turizma.

I pored solidno opremljenih kapaciteta banja i kvaliteta voda, kao i pruženih usluga, banjski turizam Republike Srpske nije uspeo da se uspešno plasira na inostrano tržište. Većina gostiju koji koriste usluge banjskog lečenja su domaći turisti.¹⁸ Razlog za to je činjenica da se sistem banja nalazi u funkciji sistema zdravstvenog i socijalnog osiguranja zaposlenih, gde se više traži kvalitet zdravstvene usluge, a manje kvalitet smeštajnih kapaciteta, ugostiteljske i zabavne ponude, što ne može da zadovolji kriterijume inostrane tražnje. Ovo ukazuje na zadatak koji stoji pred nosiocima turističke politike Republike Srpske, odnosno NTO vezano za poslove promocije, kako bi se privukao interes međunarodne tražnje za ovaj vid turizma. Osim toga, veću pažnju treba posvetiti usklađivanju ponude ovog vida turizma zahtevima onih posetilaca koji dolaze iz zdravstvenih ili čisto turističkih razloga. To pretpostavlja da posebna pažnja mora biti posvećena i ostalim dodatnim sadržajima vezanim za sport, zabavu, razonodu i ostale oblike aktivnosti. Usled promena načina života, globalni trendovi nagoveštavaju dalji rast zdravstvenog turizma, u čemu Republika Srpska treba da prepozna svoju šansu.

Zdravstveni turizam Republike Srpske mogao bi da ponudi svoj proizvod podeljen na sledeće segmente:¹⁹

- Destination Spa – koji pored klasičnih spa usluga uključuje fitness i wellness komponente, kao i obrazovne programe.
- Medical Spa – usluga se bazira na zdravstvenim i wellness komponentama koji uključuju klasične i posebne terapije i tretmane.

¹⁸ Prema saopštenju Republičkog zavoda za statistiku, u 2007. godini čak 75 % banjskih gostiju dolaze iz Republike Srpske (*Statistički bilten broj 4/2008*).

¹⁹ Međunarodno Spa udruženje definisalo je sedam vrsta spa kapaciteta, a pored pomenutih su i : Club Spa (osnova namena je fitness i dnevne spa usluge), Cruise ship Spa (spa usluge se pružaju na brodovima za kružna putovanja), Day Spa (spa centar koji obezbeđuje dnevne usluge). *Strategija razvoja turizma Republike Srbije, 2005:77*.

- Mineral Springs Spa – usluga se bazira na ponudi mineralnih termalnih izvora i različitih hidroterapeutskih tretmana.
- Resort / hotel Spa – profesionalne spa usluge, fitness i wellness komponente se pružaju u okviru hotela ili resorta.

U okviru pružanja turističkih usluga mora se praviti razlika između zdravstvenog proizvoda i wellness turističkog proizvoda. Kada je ovaj prvi u pitanju, klijenti ga konzumiraju isključivo iz zdravstvenih razloga, koristeći različite medicinske terapije i tretmane u cilju poboljšanja zdravlja. Wellness proizvod treba usmeriti na korisnike dobrog zdravlja kojima tretmani obezbeđuju održavanje takvog stanja (smanjenje telesne težine, smanjenje efekata starenja, otklanjanje stresa, relaksacija). Tražnja za ovim proizvodom nema sezonski karakter i odnosi se na korisnike boljeg materijalnog stanja, koji su obrazovani i željni znanja i aktivnosti na otvorenom (biciklizam, pešačenje, razgledanje okoline). Polazeći od ovakvog profila turiste, promocijska politika treba biti usmerena da preko centralnog informativnog sistema direktno upozna potrošače sa spa ponudom. Postavljanje ove vrste ponude na Internet, kao i saradnja sa specijalizovanim touroperatorima kroz uključivanje u kataloge i brošure, predstavlja dobar način distribucije ove vrste turističkog proizvoda.

Dobru osnovu za razvoj pomenutih segmenta zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj, pored bogatstva termomineralnih voda, čine i početni koraci hotelijera, koji uz tradicionalne programe lečenja i rehabilitacije, sve češće uvode wellness ponudu, fitness treninge, masaže, aroma terapije i slično. Svakako da su finansijska ulaganja u ovaj vid turizma neophodna kako bi se poboljšao kvalitet osnovne smeštajne ponude i opremanje za pružanje pomenutih usluga.

Planinski turizam posmatran kroz strukturu osnovnih smeštajnih kapaciteta, u Republici Srpskoj se nalazi odmah iza banjskog. U strukturi gostiju koji posećuju planinska mesta domaći posetioči čine 53 % (*Statistički bilten broj 4/2008*). Ovde je značajno napomenuti da se broj domaćih gostiju koji koriste usluge planinskog turizma povećava iz godine u godinu.

Sa izuzetkom Jahorine, planinski turizam Republike Srpske još uvek nije međunarodno prepoznat i komercijalizovan. Sa već izgrađenim kapacitetima i infrastrukturom, Jahorina kao Olimpijska planina već ima međunarodnu afirmaciju kvalitetnog sportsko – rekreativnog centra zimskog turizma. Sa velikom snežnošću, sa 20 km uređenih staza za skijanje, ski liftovima i žičarama, Jahorina predstavlja pravi visokoplaninski centar. Pored Jahorine, značajno je spomenuti i Bjelašnicu, Treskavicu, Volujak i Maglić – najvišu planinu u Republici Srpskoj i BiH (2.388 metara nadmorske visine). Ukoliko se uzmu u obzir sportsko rekreativne mogućnosti koju pruža ovaj vid turizma, kao i dosta povoljnu materijalnu osnovu, za očekivati je i dalji rast turističke tražnje za ovaj vid turizma.

Planinski turizam u Republici Srpskoj uglavnom je sezonskog karaktera, te stoga prioritet u razvoju ovog vida turizma ne treba dati samo zimskim sportovima, već i ostalim segmentima sa mogućnošću boravka tokom cele godine (planinarenje, pešačenje, paragliding, brdski biciklizam, aktivnosti u prirodi).

Ovde bi svakako trebalo spomenuti dva nacionalna parka – Tjentište i Kozaru, koji spadaju u zaštićena prirodna dobra u Republici Srpskoj, kao i prirodni rezervat Bardača u blizini Banja Luke.

Za dugoročan uspeh planinskog turizma u republici, neophodna su značajna finansijska ulaganja, posebno u saobraćajnu infrastrukturu, kako bi se atraktivna ponuda planinskog turizma približila velikim centrima međunarodne tražnje. Neophodno je izvršiti ulaganja u izgradnju i modernizaciju smeštajnih kapaciteta (hotela, apartmana) i prilagoditi ih zahtevima potrošača koju čini bogatija populacija mlađe i srednje životne dobi. Do bitnih promena u komercijalizaciji planinskog turizma može doći poboljšanjem kvaliteta ukupne turističke ponude (smeštajnih kapaciteta, ugostiteljske ponude, izgradnja žičara, ski staza i terena). Proizvod ponuditi na međunarodno tržište putem Interneta sa mogućnošću rezervacija smeštaja, kao i svih informacijama o ponudi, kako za zimsku, tako i za letnju sezonu. Osim toga, mora se obezbediti saradnja sa specijalizovanim

touropreatorima kroz uključivanje destinacija u brošure i kataloge. Na samoj destinaciji neophodno je uspostaviti vrlo blisku poslovnu saradnju svih nosilaca različitih aktivnosti.

Turizam vezan za posebna interesovanja uključuje različita interesovanja turista za kulturom, arheologijom, umetnošću, lovom i ribolovom, rekreacijom, sportom i slično. Ponuda je vezana uglavnom za egzotično, neobično i udaljeno okruženje i najčešće se aktivnosti upražnjavaju na otvorenom. Ponuda se bazira prevashodno na očuvanim prirodnim resursima kojima obiluje destinacija (planine, reke, jezera, lovišta). Za neka interesovanja u Republici Srpskoj već postoji formiran turistički proizvod (lovni turizam, manastirske ture). I pored toga ovaj vid turizma nije dovoljno internacionalno komercijalizovan. Uvažavajući atraktivne potencijale kojima raspolaže Republika Srpska, postoje realne šanse da međunarodnom tržištu ponudi određen broj proizvoda u sferi posebnih interesovanja, pri tome vodeći računa o uravnoteženom korišćenju pomenutih resursa.

Proizvodi posebnih interesovanja uključuju tzv. blage i teške aktivnosti (*Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, 2005:136). Blage aktivnosti uključuju kampovanje, biciklizam, pešačenje, rečne ekspedicije, lov, ribolov, jahanje, aktivnosti vezane za prirodu i slično. Lov je aktivnost koja je u Republici Srpskoj internacionalno komercijalizovana, a lovne površine obuhvataju prostor oko 20.000 kvadratnih kilometara. Kamperski turizam obuhvata šest većih kampova i četiri eko kampa sa dugogodišnjom tradicijom mesta za kampovanje. Pogodnost za ove aktivnosti su u tome što se mogu upražnjavati tokom cele godine. Teške aktivnosti vezane za proizvod posebnih interesovanja obuhvataju planinski biciklizam, proučavanje pećina, paragliding, sportsko penjanje, rafting, alpinizam, vožnju kajakom i kanuom po rečnim brzacima, proučavanje kanjona i slično. Republika Srpske poseduje značajne potencijale za sve pomenute aktivnosti, od kojih su neke postale tradicionalne (rafting na Tari i Vrbasu, paragliding i savladavanje kanjona Vrbasa). Svakako da i ostale destinacije u republici pružaju mogućnost za razvoj ovog vida turizma.

Između navedenih aktivnosti vezanih za posebna interesovanja postoji visok nivo korelacije, a sve su češće destinacije koje uključuju veći broj ili gotovo sve aktivnosti. U cilju njihove brže komercijalizacije na međunarodnom tržištu, neophodan je veći napor TORS na poslovima promocije, posebno u brošurama inostranih touroperatora, kroz nastupe na sajmovima i kvalitetna Internet prezentacija.

Događaji predstavljaju vid turizma koji zauzima sve veći značaj u svetu. Beleže se trendovi koji ukazuju na porast interesovanja za upoznavanjem drugih kultura, običaja i tradicije pojedinih zemalja i krajeva. Reč je o turističkom proizvodu neograničenih potencijala, koji je zavisao od mogućnosti i zrelosti destinacija da planiraju i organizuju različite oblike manifestacija. U pitanju je specifičan proizvod koji se dešava jednom u toku godine i ima jak uticaj na kreiranje imidža turističke destinacije. Proizvod je složen i sastoji se iz više različitih kategorija, kao i različitih korisnika svih starosnih grupa i cenovnih kategorija.

Ovaj vid turizma u Republici Srpskoj zastupljen je uglavnom kroz kulturne segmente proizvoda (Banjalučke ljetne igre, Teatar fest, Ljeto na Vrbasu, Kočićev zbor u Banja Luci; Višegradske staze, Likovno saborovanje u Višegradu; Dučićeve večeri poezije u Trebinju; Majske muzičke horske svečanosti, Višnjićevi dani kulture i Dani komedije u Bijeljini); kao i segmente zabave (Grmečka korida, Dani kosidbe na Balkani) i sporta (Regata na Vrbasu).

Razvojem ovog vida turizma, Republika Srpska može što više da se otvori prema međunarodnom tržištu, potencirajući festivalski / slavljenički duh, tradiciju i gostoprimstvo. Nosioци razvoja turizma kroz politiku javno – privatnog partnerstva trebaju obezbediti materijalnu i marketinšku podršku ovom vidu turizma, uzimajući u obzir njegov značaj za turistički promet i turističku promociju Republike Srpske. Internet, prodaja putem turističkih agencija i touroperatora predstavljaju glavne kanale distribucije ovog vida turizma. Događaji imaju za cilj ne samo privlačenje turista na destinaciju, nego i ostale ekonomsko-socijalne i razvojne efekte kroz porast zaposlenih, razvoj infrastrukture i slično.

Tranzitni turizam u Republici Srpskoj treba da predstavlja jedan od prioriteta njegovog razvoja, imajući u vidu njen geografski položaj (putni pravac Zapadna Evropa – Grčko primorje i Istočna Evropa – Jadransko primorje). Izgradnjom smeštajnih kapaciteta i ostalih pratećih sadržaja duž glavne magistrale Novi Grad – Bijeljina – Trebinje, koja predstavlja glavnu komunikaciju u pravcu Jadranskog mora, tranzitni turizam može stvoriti osnovne pretpostavke za razvoj, uz istovremeno maksimalno pojednostavljenje ulazno – izlaznih formalnosti za putnike u tranzitu.

Gradski odmore predstavljaju kratke odmore koji traju između jednog i četiri dana i obično je u pitanju drugi ili treći odmor. Vezan je za sve veće gradove u Republici Srpskoj: Banja Luku, Bijeljina, Trebinje, Teslić, Višegrad, Prijedor, Foču, Doboj, Zvornik. Svakako da je Banja Luka destinacija sa najvećim mogućnostima, kako u pogledu asortimana i kvaliteta turističkog proizvoda, tako i u njenom značaju kao administrativnog, kongresnog, sajamskog, poslovnog i kulturnog centra. Glavni motivi dolaska u pomenute gradove su posao, zabava, kultura, šoping, različite manifestacije. Pošto se radi o relativno visoko konkurentnom proizvodu koji se može lako komercijalizovati, neophodna je kvalitetna promocija turističkih potencijala ovih gradova, u kojima je saradnja sa lokalnim turističkim organizacijama neophodna.

Poslovni turizam + MICE²⁰ - Poslovni turizam je vid turizma koji koriste individualna lica koja putuju u određene destinacije motivisana poslovnim razlozima. MICE proizvod predstavlja organizovan oblik putovanja uslovljen poslovnim motivima. Poslovna putovanja uglavnom traju do tri dana, a ponekad i do sedam dana. Glavni motivi poslovnih putovanja su komercijalne aktivnosti, poslovni sastanci, edukacije, prezentacije novih proizvoda i usluga. Najviše poslovnih događaja odvija se u sektorima finansija i komunikacija. MICE proizvodi obuhvataju velike sastanke, kongrese i poslovne događaje, koji se uglavnom odvijaju tokom maja i juna, te septembra i oktobra. Ovaj vid turizma odvija se u većim gradovima i mestima koja imaju veće hotele i konferencijske centre (Banja Luka, Bijeljina, Teslić, veći objekti na Jahorini).

²⁰ MICE- akronim početnih slova: Meetings, Incentive, Conventions & Congresses, Fairs & Exhibitions

Ruralni turizam predstavlja vid turizma koji u Republici Srpskoj može predstavljati vitalni element za razvoj i revitalizaciju ruralnih područja i doprineti njenom ravnomernijem privrednom razvoju. Bogatstvo, atraktivnost i očuvanost prirodnih resursa, valiki broj poljoprivrednih domaćinstava, poseban duh i mentalitet ljudi – domaćina, zdrava sredina i domaća hrana uz sve veće interesovanje za ovaj vid turizma, predstavljaju dobru osnovu za razvoj ruralnog turizma na ovoj destinaciji.

Ruralni turizam predstavlja vid turizma koji se može konzumirati kroz sledeće segmente:

- Seoski turizam u kome turisti imaju prilike da se uključe u svakodnevni seoski život putem posmatranja ili učestvovanja u poljoprivrednim aktivnostima.
- Aktivnosti u prirodi obuhvataju rekreaciju i odmor na ovim područjima kroz lov, ribolov, pešačenje, planinarenje, biciklizam i slično, kao i upoznavanje sa arheološkim i kulturnim karakteristikama područja.
- Eko turizam podrazumeva upoznavanje i zaštitu prirodnih resursa.

Tražnju za ovim vidom turizma čine uglavnom domaći turisti, što im predstavlja obično drugi ili treći odmor. Proizvod je izrazito sezonalan sa najvećom koncentracijom u proleće i jesen. Imajući u vidu da okosnicu tražnje čine domaći turisti, a da bi se obezbedio dugoročan razvoj ovog proizvoda, nosioci turističke politike u Republici Srpskoj treba da preduzmu sledeće korake:

- Osigurati razvoj centralnog rezervacionog sistema u ruralnom turizmu na nivou destinacije, koji bi se kasnije povezao sa rezervacionim sistemima u ostalim zemljama.
- Omogućiti kvalitetnu Internet ponudu ruralnog turizma.
- Veću pažnju posvetiti sistemu kvaliteta u smeštajnoj ponudi, ishrani i pružaocima usluga.

- Izraditi kalendar vremenskog rasporeda lokalnih manifestacija sa ciljem unapređenja prodaje.
- Preko različitih poljoprivrednih asocijacija distribuirati brošure i kataloge ponude ruralnog turizma.
- Ključnu ulogu treba da ima TORS i lokalne turističke organizacije kroz poslove promocije kao i početnu edukaciju lokalnog stanovništva kao nosioca ovog proizvoda.

Uzimajući o obzir benčmark analizu ključnih proizvoda Republike Srpske kao turističke destinacije, kao i prethodne konstatacije vezane za konkurentske zemlje, mogu se predložiti sledeća generalna rešenja (prilagođeno prema *Strategiji razvoja turizma Republike Srbije*, 2005:61):

- U prvo vreme Republika Srpska treba da sledi primer Mađarske, odnosno da ide na privlačenje interesa i stimulisanje jakih svetskih turističkih aktera, što će se pozitivno odraziti na njen imidž, a takođe i na neke jake domaće turističke aktere koji će uspostaviti domaću poslovnu kulturu i standarde u turizmu;
- Polazeći od toga da Republika Srpska nema dovoljno nasleđene atraktivne ponude za privlačenje internacionalnih turističkih aktera (a neke destinacijske proizvode tek treba da razvija), država mora preuzeti na sebe pripremu razvojnih turističkih projekata. Analizirane konkurentske zemlje ovde ne mogu poslužiti kao primer, ali to mogu biti Egipat, Grčka i Turska, gde je putem direktnih intervencija države došlo do ogromnih pomaka u turističkoj industriji ovih zemalja.
- Za izlazak na međunarodno turističko tržište Republika Srpska (u okvirima BiH) treba da uspostavi posebnu centralizovanu instituciju, koja će preuzeti odgovornost za rast i razvoj konkurentnosti odabranih i prikazanih turističkih proizvoda.

1.3. PEST analiza

Strukturne reforme u Bosni i Hercegovini nisu dovedene do kraja i samim tim nisu obezbedile očekivane efekte. Zbog toga se u Izveštaju Svetske banke o poslovanju u 2007. godini, Bosna i Hercegovina prikazuje na 95. mestu (pad sa 91.), dok se kao glavne slabosti navode: neefikasnost korporativnog sektora, nedelotvorni stečajni postupci, nizak nivo direktnih stranih investicija (600 dolara po stanovniku) i visoka nezaposlenost od oko 20 procenata (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2007. godinu*).

Političko i socio-kulturno okruženje i promene koje se dešavaju u ovim sferama, od presudnog su značaja kako za razvoj turizma, tako i za ukupna privredna i društvena kretanja u Republici Srpskoj. Može se konstatovati da su uticaji političkog i pravnog okruženja dosta nepovoljni i ne doprinose stvaranju razvojnog ambijenta turizma. Političko okruženje obuhvata opštu političku klimu, kao i stvaranje zakonskih preduslova sa ciljem unapređenja i omasovljenja turizma. Još uvek nedefinisano političko uređenje Republike Srpske, njen značaj kao entiteta BiH, ovlašćenja Visokog predstavnika na nivou države, dodatno usložnjavaju postojeći političko-pravni ambijent. Važnost turizma Republike Srpske za njen društveno-ekonomski razvoj uslovljava potrebu za značajnom državnom regulacijom u toj oblasti. Pored značaja turizma, stabilnost vlade je drugi bitan faktor koji predodređuje obim državne intervencije u ovoj oblasti.

Suočena sa brojnim problemima tranzicionog procesa Republika Srpska prolazi kroz period raspada velikih privrednih subjekata, kao ekonomski neodrživih i neprilagođenih zahtevima slobodnog tržišta. To sa sobom povlači i gubitak velikog broja radnih mesta i porast nezaposlenosti. Posledice nezaposlenosti prvenstveno su ekonomske prirode, ali ne mogu se zanemariti nepovoljne socijalne i političke konsekvence ovog problema. Stopa nezaposlenosti poslednjih godina se kreće na nivou oko 36-38%, iako je prisutno njeno laganije opadanje (u 2007. godini iznosila je 33,7 %).

U reformskim promenama koje imaju za cilj izgradnju efikasnije privrede, ostvareni su određeni rezultati u sve tri privredne oblasti – privatizaciji, sektoru malih i

srednjih preduzeća i pravno-regulatornom okviru privređivanja, ali ni jedan od tih procesa nije doveden do kraja, što se nepovoljno odrazilo na privredne rezultate.

Nagomilani unutrašnji problemi kod većine preduzeća u Republici Srpskoj ispoljavaju se počev od viška radne snage, velikih gubitaka, nelikvidnosti i do niske radne discipline na svim nivoima, kao i nedovoljne osposobljenosti menadžmenta za upravljanje preduzećima u tržišnim uslovima privređivanja. Uz sve to vlasnička, tržišna i upravljačka transformacija privrede nije na željenom nivou, pri čemu na površinu izlazi mnogo nerešenih i ograničavajućih faktora na putu za prevazilaženje nagomilanih problema u privredi.

Tranzicija, pored promene formalnih pravila (zakona i drugih akata) podrazumeva i promenu ustaljenog načina razmišljanja, spremnost na preduzetništvo i rizik koje ono donosi. Za njenu uspešnost od kritične je važnosti podrška javnosti i najširih slojeva stanovništva. Socijalni problemi koji postoje u Republici Srpskoj mogu biti trajno rešeni samo stvaranjem efikasne privrede, jer obim socijalne komponente ekonomske politike kritično zavisi od sposobnosti privrede da je finansira.

Za razliku od drugih zemalja koje su prošle ili još uvek prolaze kroz slične tranzicione procese, Republika Srpska (a i Bosna i Hercegovina u celini), nema usvojenu strategiju privrednog razvoja (niti Strategiju razvoja turizma), koja bi ponudila ciljeve na duži rok, usmerene na stvaranje efikasne tržišne privrede, sposobne da izdrži konkurenciju i na širem evropskom prostoru. Takva strategija bila bi ključna za podizanje konkurentnosti privrede i efikasnije korišćenje razvojnih potencijala Republike Srpske. Dostignuti nivo razvijenosti turizma u Republici Srpskoj je veoma nizak, iako Republika Srpska spada u red razvijenih atraktivnih kontinentalnih i razvojno perspektivnih destinacija sa značajnim komparativnim prednostima u odnosu na druga receptivna područja u regionu.²¹ Da bi obezbedila konkurentsku prednost, Republika Srpska kao turistička destinacija, mora efektivno i efikasno iskoristiti svoje resurse

²¹ Pre svega se misli na prednosti zemlje kao kulturološki, istorijski i ekološki raznovrsne destinacije, zanimljive pre svega ciljnoj grupi turista istraživačkog tipa, nezahtevnoj u pogledu luksuznog smeštaja i visokokvalitetne infrastrukture.

(komparativna prednost) da bi privukla turiste i osigurala turistički razvoj i koristi od turizma. Konkurentsku prednost može postići ulaganjima u infrastrukturu i suprastrukturu, kao i ulaganjima u ljudski faktor- pre svega znanje.

Polazeći od toga da je razvoj turizma u Republici Srpskoj opredeljen ukupnim društveno-ekonomskim razvojem, neophodno je sprovođenje odgovarajućih mera i aktivnosti ekonomske politike koje će na najbolji način aktivirati sve potencijale društvenog i ekonomskog karaktera. Postojeća politička i privredna situacija ne odgovara razvoju turizma, stoga je neophodno usmeriti pažnju na održavanje stabilnosti u političkim i privrednim kretanjima. Povoljniji uslovi privređivanja stvaraju se adekvatnom ekonomskom politikom na duži period, pri čemu su za razvoj turizma najvažnije oblasti fiskalne, kreditno-monetarne i investicione politike.

Turističkoj industriji neophodna je konzistentna *fiskalna politika* koja bi trebalo da uvažava radno intenzivni karakter ove delatnosti, kao i specifičnosti vezane za nabavku osnovnih sredstava i opreme u inostranstvu, njihovo oporezivanje i slično. U Republici Srpskoj tokom protekle četiri godine izvršene su ključne reforme fiskalnog sektora, a što se odnosi na uvođenje poreza na dodatnu vrednost umesto dotadašnjeg poreza na promet, prenos nadležnosti u regulisanju i ubiranju indirektnih poreza sa Republike Srpske na nivo države, te poboljšanju funkcija direktnih poreza koji su ostali u nadležnosti Republike Srpske.²² Narodna skupština Republike Srpske krajem 2006. godine usvojila je Zakon o porezu na dohodak i Zakon o porezu na dobit i na taj način se ušlo u reformu direktnih poreza. Pomenutom reformom usklađeno je zakonodavstvo Republike Srpske za evropskim principima i standardima oporezivanja dohotka i dobiti, te stvoren osnov za harmonizaciju propisa iz ove oblasti sa drugim entitetom u BiH i Distriktom Brčko.

22

Iskustva u primeni novih zakonskih rešenja u oblasti poreske politike stečena tokom 2006. godine su pozitivna, mada ima primedbi i negativnih pojava oko preraspodele prikupljenih indirektnih poreza između entiteta i Distrikta Brčko.

Posmatrajući oblast turističke privrede, uvođenjem poreza na dodatnu vrednost, svi proizvodi i usluge oporezovani su sa 17%, dok su za vreme primene poreza na promet turističke usluge oporezivane sa 10%, a proizvodi sa 20%.

U cilju unapređenja turističkog sektora, neophodno je uvođenje poreskih olakšica za ulaganja u turistički razvoj, pre svega na onim područjima koja važe za izuzetno nerazvijena. Pored toga potrebno je preispitati visinu nadoknada (za zakup poslovnog prostora, korišćenje teritorije nacionalnih parkova i slično), doprinosa (za građevinsko zemljište), kao i taksa na nivou opština, javnih i komunalnih preduzeća. Svakako da je prioritet u davanju turističkoj privredi status izvoznika uz odgovarajuće podsticaje na planu izvozno - uvozne politike. Obezbeđenje sredstava za pripremu turističke sezone, carinske i poreske olakšice, liberalizacija uvoza ugostiteljske opreme, takođe predstavljaju značajne mere za unapređenje turizma.

Monetarna politika je u nadležnosti Centralne banke BiH, tako da Republika Srpska nema uticaja na monetarna kretanja, osim preko sistema komercijalnih banaka. Upravo politika kreditiranja pripreme turističke sezone preko ovih finansijskih institucija bila bi značajna podsticajna mera za razvoj turističke privrede.

Investiciona aktivnost, a naročito priliv direktnih stranih investicija u Republiku Srpsku generalno je na niskom nivou. Posebno zabrinjava činjenica da je od ovako niskog nivoa ukupnih investicija, zanemarljiv iznos upućen u realni sektor privrede, što se direktno odražava na konkurentnost domaće ekonomije, a samim tim i izvoz i zaposlenost. U poslednje tri godine investiciona politika se realizuje prema Programu javnih ulaganja Republike Srpske 2005-2007. godine, a s obzirom da su neke odredbe ovog programa prevaziđene, prišlo se izradi Razvojnog programa Republike Srpske 2007-2010. godina, koji se zasniva samo na jednom izvoru sredstava (1.259,7 miliona KM od privatizacije Telekoma).²³

²³ Zbog toga se u Ekonomskoj politici za 2007. godinu navodi da je opredeljenje vlade da sačini celovit investicioni plan za naredni investicioni ciklus (3-5 godina), koji će sadržavati sve izvore sredstava (budžet, prihodi od privatizacije, krediti međunarodnih finansijskih institucija, pristup fondovima EU, donacije), ali i planiranje, izbor i realizaciju projekata koji će se finansirati javnim sredstvima.

Domaći izvori sredstava za investiciona ulaganja nisu dovoljni, bez obzira na njihov očekivani značajan rast, te su stoga neophodne direktne strane investicije, pogotovo u realnom sektoru. Direktne strane investicije podrazumevaju investiciona ulaganja po kojima strani ulagač stiče većinsko pravo upravljanja. Ovaj oblik stranih ulaganja neophodan je za brži rast privrede Republike Srpske, ne samo zbog nedostatka domaćeg kapitala i velike nezaposlenosti, već i radi unapređenja korporativnog upravljanja, transfera novih tehnologija i korišćenja mreže stranih kompanija na međunarodnom tržištu. Uslovi za angažovanje kapitala iz inostranstva regulisani su Zakonom o stranim ulaganjima i Zakonom o koncesijama, ali za veći priliv stranih investicija neophodno je (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2007. godinu*):

- ubrzati privatizacioni proces (naročito strateških preduzeća),
- unapređivati poslovnu klimu i suzbijati negativnu percepciju javnosti u vezi sa stranim ulaganjima,
- pokrenuti i ugovoriti realizaciju izgradnje velikih infrastrukturnih objekata putem koncesija, zajedničkih ulaganja ili kredita,
- pojednostaviti proceduru registracije direktnih stranih ulaganja itd.

Privlačenje obima stranih investicija u oblast turizma mora biti prioritet za kreatore ekonomske i turističke politike Republike Srpske, za šta je potrebna makroekonomska stabilnost i stvaranje povoljnije privredne i političke klime za strana i domaća ulaganja. Direktne investicije u inostranstvu predstavljaju način rasta transnacionalnih korporacija, stvarajući tako uslove za horizontalnu i vertikalnu integraciju preduzeća. Kao oblici direktnog investiranja (posebno rasprostranjen u međunarodnom hotelskom i restoranskom poslovanju) pojavljuju se akvizicije, koje podrazumevaju sve oblike spajanja i preuzimanja preduzeća u međunarodnom poslovanju i zajednička ulaganja, kao sve češće korišten oblik u rastu i razvoju međunarodnih hotelskih lanaca, sa ciljem obezbeđenja konkurentске prednosti na svetskom turističkom tržištu.

Sa ciljem usmeravanja i podsticanja razvoja turizma, zakonodavac je predvideo da se budžetom Republike Srpske obezbeđuju sredstva za sledeće namene (*Zakon o turizmu, čl. 53*):

- Učešće u finansiranju izrade odgovarajućih prostornih planova za turističko područje, programa razvoja turizma i urbanističkih planova za turistička mesta u okviru turističkog područja,
- Učešće u finansiranju promotivnih aktivnosti u zemlji i inostranstvu,
- Učešće u finansiranju promotivnih aktivnosti u zemlji i inostranstvu,
- Učešće u finansiranju izrade projekata zaštite prirode, životne sredine, prirodnih resursa i kulturne baštine,
- Podsticanje izgradnje turističke infrastrukture, sportsko – rekreativnih i drugih pratećih sadržaja javnog karaktera od značaja za unapređenje kvaliteta turističke ponude,
- Izradu studija i programa kompletiranja postojeće turističke ponude i intenziviranja njenog korišćenja.

Razvojnim programom Republike Srpske 2007-2010. godina, navedeno je očekivanje stope rasta u oblasti turizma od 3,8% u 2006. godini do 4,5% u 2010. godini. Takođe ovim programom za četvorogodišnju realizaciju Master plana Jahorina, koji podrazumeva izgradnju turističkog kompleksa uz učešće i stranih partnera, predviđeno je ulaganje u iznosu od oko 272 miliona KM. Svetska turistička organizacija, polazeći od neiskorišćenih turističkih potencijala, predviđa mogućnost rasta turizma za Bosnu i Hercegovinu ukupno po stopi od 10,54 % godišnje, što je najveća anticipirana stopa rasta (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2007. godinu*).

Tehnološko okruženje pokazuje najznačajnije i najkrupnije promene. Sve veća primena informacione tehnologije, automatizacija, brz razvoj mreža za prenos podataka daju potpuno novi kvalitet instrumentima marketing miksa, kako preduzećima turističke privrede, tako i Republike Srpske kao turističke destinacije.

Nosioci ekonomske i turističke politike na nacionalnom nivou moraju obezbediti jasnu sliku gde Republika Srpska kao turistička destinacija treba da ide, naročito na duži rok. Pored toga moraju stvarati klimu i obezbediti uslove saradnje ključnih "stakeholdera", pre svega zakonima i ostalim pozakonskim aktima definisati uslove, direktive i uputstva za rad svih aktera, obezbediti adekvatne sisteme kontrole putem nadležnih inspeksijskih organa, definisati vizije, strategije i ciljeve razvoja za pojedine destinacije i proizvode, uticati na nacionalne marketing aktivnosti itd. Početni korak u izgradnji efikasne turističke politike Republike Srpske vezan je za postizanje političkog dogovora o generalnom razvojnom konceptu i modelu rasta, a na osnovu toga podizanje konkurentnosti destinacije i turističkog proizvoda. Pri tome treba imati u vidu da nije dovoljno usvojiti strategiju razvoja turizma ako ne postoje uslovi za njeno efikasno sprovođenje. Potrebno je uspostavljanje vođstva i inaugurisanje ljudi koji čvrsto veruju u potrebu za dubokim strukturnim promenama i prilagođavanje promenama u okruženju, a na osnovu iskustva najboljih uzornih praksi. Ovo pretpostavlja da svi učesnici moraju imati svest o partnerstvu kao uslovu za napredak.

1.4. SWOT analiza

Prilikom obrade SWOT analize prikazane u prethodnom delu rada, istaknuto je da ona predstavlja nezaobilazno sredstvo za formulisanje i sistematizaciju ključnih strategija u turizmu, kako bi se postavljeni ciljevi i ostvarili. U nastavku rada dat je pregled slabih i jakih tačaka Republike Srpske kao turističke destinacije, koje mogu poslužiti kao okvir za donošenje strategijskih i taktičkih odluka budućeg razvoja turizma.

Tabela 7: SWOT analiza Republike Srpske kao turističke destinacije

➤ JAKE TAČKE TURISTIČKOG PROIZVODA	
Atraktivnost	➤ Očuvana prirodna bogatstva i okolina (nacionalni parkovi, parkovi prirode, zaštićena područja) ➤ Prirodni resursi (termalne vode, banje, jezera, lovišta, reke i dr.) ➤ Bogato kulturno-istorijsko nasleđe ➤ Klimatski uslovi i geografski položaj ➤ Blizina evropskog tržišta i jadranske obale ➤ Potencijali obnove olimpijskih planina ➤ Značajni antropogeni faktori (gastronomija, folklor, melos i sl.)
Specifikum	➤ Tradicionalna gostoljubivost građana ➤ Otvorenost ➤ Predusretljivost
Kultura	➤ Značajna istorijska prošlost ➤ Bogato kulturno-istorijsko nasleđe ➤ Etnička specifičnost i različite tradicije ➤ Slobodarski duh
Informisanje	➤ Informativni centar AMSRS ➤ Trgovačke veze i njihovi predstavnici ➤ Predstavnici međunarodnih organizacija
➤ JAKE TRŽIŠNE TAČKE	

Izvori tražnje	➤ Domaći turisti
Segmenti tražnje	➤ Odmor, rekreacija, zabava ➤ Poslovna putovanja ➤ Kongresisti ➤ Lovci i ribolovci ➤ Različiti oblici manifestacija
➤ SLABE TAČKE TRŽIŠNOG PROIZVODA	
Turistička destinacija	➤ Slaba zainteresovanost za integrisani turistički proizvod ➤ Slaba primena savremene tehnologije ➤ Nelikvidnost i prezaduženost velikog broja turističkih subjekata ➤ Strog vizni režim ➤ Bukiranje i informisanje na elementarnom nivou ➤ Slaba promocija turističkih potencijala ➤ Nestabilnost političkog okruženja ➤ Nekonrolisano i fragmentirano urbano planiranje i nadzor ➤ Neusvojena makroekonomska politika u oblasti turizma ➤ Odsutnost međunarodne organizacione povezanosti
Saobraćaj	➤ Slaba putna komunikacija između centara ➤ Saobraćajna infrastruktura kao usko grlo ➤ Loša koordinacija grana saobraćaja
Uslovi za boravak	➤ Neorganizovanost i rascepanost nosilaca turističke ponude ➤ Sužen asortiman proizvoda

	➤ Nedostatak pratećih sadržaja ➤ Proizvodi zastareli i stereotipni ➤ Neadekvatna ponuda
Predstava o desinaciji / imidž	➤ Neizgrađen imidž
Promocija	➤ Vrlo slaba ➤ Nezastupljenost svih elemenata promociionog mix-a
Investicije	➤ Permanentni nedostatak kapitala za revitalizaciju turističke privrede ➤ Neophodno ulaganje u smeštajne kapacitete ➤ Investiranje u sport, rekreaciju i zabavu ➤ Ulaganje u savremene objekte ugostiteljskog tipa
Smeštajni kapaciteti	➤ Nedovoljni i neadekvatni smeštajni kapaciteti ➤ Nekompletna turistička ponuda ➤ Nizak nivo smeštajnih kapaciteta ➤ Nedovršen proces privatizacije ➤ Sezonski način rada ➤ Nedovršena standardizacija
Kadrovi	➤ Slaba zastupljenost visoko obrazovanih kadrova ➤ Nedostatak profesionalnog menadžmenta ➤ Slaba kreativnost i inovativnost ➤ Prosečna usluga
➤ SLABE TRŽIŠNE TAČKE	
Izvori tražnje	➤ Slaba prisutnost na specifičnim segmentima inostrane tražnje (banjski rekreativci, tranziteri i sl.) ➤ Neuvažavanje tržišnih uslova iz okruženja

Tržišni segmenti	➤ Nepostojanje trajnije obrade specifičnih segmenata
-------------------------	--

Izvor: Vujić T. (2005:124) "Primena marketinga u turističkoj politici Republike Srpske" magistarski rad, Fakultet za uslužni biznis Novi Sad

Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske sačinilo je SWOT analizu turističke industrije u Republici Srpskoj, objavljene u Informaciji o stanju turističke djelatnosti Republike Srpske (Vlada RS, 2007), koja je prikazana u nastavku rada:

Tabela 8: SWOT analiza turističke industrije Republike Srpske

PREDNOSTI

- Raznovrsnost kulturne baštine
- Prirodne lepote, očuvana životna sredina
- Konkurentne cene
- Brojne verske lokacije
- Bogatstvo termalnim vodama
- Gostoljubivost stanovništva
- Konkurentnost u kontekstu atraktivnosti lokacija
- Blizina tržišta

SLABOSTI

- Nepostojanje strategije razvoja
- Loša pozicija Republike Srpske na međunarodnom turističkom tržištu
- Saobraćajna infrastruktura i loš sistem javnog prevoza
- Vizni režim za građane BiH i vizni režim države BiH prema zemljama trećeg sveta (Bugarska, Rumunija, Mađarska, Slovačka)
- Nepostojanje bilateralnih sporazuma sa drugim državama u omladinskoj i studentskoj razmeni
- Loša i ratom devastirana turistička infrastruktura (hoteli, neuređeni kamp

prostori, loši putevi, aerodrom koji nije u mogućnosti da obavlja međunarodne letove- trenutno postoji samo linija Banja Luka – Cirihi

- Nedostatak edukovanih kadrova u svim segmentima
- Nepostojanje koordinacije između državnih službi odgovornih za oblasti koje su sastavni deo turističke ponude kao što su institucije kulture, festivali, šumarstvo (lov i ribolov), zdravstvo (banje), saobraćaj i veze...

MOGUĆNOSTI

- Blizina drugih atraktivnih evropskih destinacija i ponovno uspostavljanje kontakata između republike bivše SFRJ (Srbija, Hrvatska, Slovenija) i razvoj kompletnih turističkih paketa koji bi uvezali turističku ponudu više zemalja kako bi se privukli posetioči koji su već u regiji
- Edukacija zaposlenih u turizmu i hotelskoj industriji
- Kvalitetnija prezentacija i marketing konkretnih turističkih programa, smeštajnih kapaciteta itd. (internet, sajmovi i dr.)
- Bolja saradnja između hotelijera i touroperatora, odnosno turističkih agencija i državnih institucija oko stvaranja jedinstvenog turističkog proizvoda
- Espanzivniji razvoj eko turizma (koji podrazumeva i agro turizam), te kulturnog, kongresnog, sajamskog, tranzitnog, banjskog, urbanog, verskog i avanturističkog turizma, kao i lova i ribolova
- Sportske i kulturne manifestacije sa državnim pokroviteljstvom
- Razvoj banjskog i zdravstvenog turizma u smislu otvaranja investicija i osavremenjavanja ponude
- Sa usvajanjem master Plana za područje Jahorine stvara se mogućnost ponovnog razvoja skijanja i zimskih sportova, privlačenje stranih investitora i turista i stvaranje najrazvijenijeg ski-centra Jugo-Istočne Evrope
- Mogućnost podizanja kvaliteta hotelskih ponuda najkvalitetnijom uslugom, ali i dodatnim sadržajima u i oko hotela (wellnes i wellbeing programi, gastro ponuda, izleti i sl.)
- Institucionalno uređenje oblasti zaštite kulturnih i prirodnih vrednosti, biodiverziteta i životne sredine i prihvatanje međunarodnih konvencija zaštite

PRETNJE

- Negativan međunarodni imidž
- Aktuelna problematika oko deminiranja područja koja su bila zahvaćena ratom
- Jaki regionalni konkurenti (Hrvatska, Slovenija)
- Nedovoljne investicije u infrastrukturu
- Nedostatak saradnje svih relevantnih faktora
- Usitnjenost, nelikvidnost i neorganizovanost preduzeća (agencija) u turizmu

Izvor: Informacija o stanju turističke djelatnosti Republike Srpske i preporuke o konkretnim mjerama za unapređenje njenog razvoja, Ministarstvo trgovine i turizma RS, (2007:9-10).

SWOT analiza turizma Republike Srpske pokazala je širok sklop snaga, slabosti, šansi i pretnji i na toj osnovi veće mogućnosti za definisanje strategija, radi obezbeđivanja konkurentne prednosti. U tom smislu, mogu se izdvojiti sledeći strateški potencijali:

- geostrateški položaj Republike Srpske, kao spona između Istočne Evrope i Jadranskog primorja i Zapadne Evrope i Grčkog primorja;
- veliki neiskorišćen potencijal podzemnih i nadzemnih voda iskazan kroz bogatstvo banja i termalnih izvora, kao i bogatstvo rečnih tokova;
- neiskorišćeni potencijali planina, šuma i seoskih područja;
- bogata nasleđena kulturna i duhovna baština;
- gostoljubivost, srdačnost i pozitivan odnos stanovništva prema turizmu;
- duhovno stvaralaštvo i sklonost stanovništva prema različitim oblicima proslava i manifestacija, koji ukazuju na svojstvenu karakterističnu opuštenost.

Sa druge strane, na osnovu SWOT analize, mogu se izdvojiti sledeći strateški nedostaci, koji se moraju što pre eliminisati:

- nepostojanje strategije razvoja turizma i stim u vezi adekvatne opšteprihvaćene vizije i strateških pravaca razvoja;
- nepostojanje svesti na međunarodnom turističkom tržištu o Republici Srpskoj kao turističkoj destinaciji, kao posledica nepostojanja prepoznatljivog turističkog proizvoda;
- nedovoljno razumevanje važnosti sistema turističkih iskustava i uspostavljanja celovitog lanca vrednosti kod uspostavljanja turističkih proizvoda;
- nedovoljna zaštita i održavanje prirodnih i kulturnih resursa, neadekvatna prostorno-urbanistička regulativa, neadekvatna primena kaznenih mera na područjima zaštite životne sredine;
- neadekvatna saobraćajna infrastruktura (samo jedan aerodrom, nedostak savremenih autoputeva i železničke infrastrukture);
- nedostatak kvalitetnog menadžerskog kadra iz oblasti turizma, što prouzrokuje plasiranje "siromašnih" turističkih proizvoda (nedostatak oblika zabave, razonode, animacija, tematskih parkova i slično).

Na osnovu identifikovanih strateških potencijala i strateških nedostataka, nosioci turističke politike Republike Srpske kao prvi zadatak imaju izradu strategije razvoja turizma i na njenim osnovama izgradnju sopstvenih prepoznatljivih turističkih proizvoda, koji sadrže atraktivne prirodne, kulturne, istorijske i socijalne elemente.

1.5. Definisane misije, ciljeva i smernica u turističkoj politici Republike Srpske

Polazni korak turističke politike destinacije predstavlja utvrđivanje misije, ciljeva i smernica, a na osnovu istraživanja promena, trendova i tendencija iz mikro i makro okruženja. Na bazi ovih informacija formuliše se misija, kao svrha, tj. uloga koju destinacija želi da postigne razvojem turizma; ciljevi kao glavni faktori destinacije u dugoročnoj svrsi razvoja turizma; kao i smernice, predstavljene kao merljivi cilj.

Raspoloživost ovih informacija, kao i informacije o resursima turističkog razvoja Republike Srpske, uz predviđanje trendova i tendencija u okruženju, predstavlja polaznu osnovu za jasno definisanje misije Republike Srpske. Pre utvrđivanja misije, smatramo da je neophodno definisati *viziju* turističkog razvoja Republike Srpske, koja bi uključila sve zainteresovane "stakeholdere". Vizija turizma Republike Srpske treba da polazi od sledećih principa:

- Koristi od turizma u Republici Srpskoj moraju svi imati: stanovništvo kroz porast životnog standarda, privredni subjekti kroz porast prihoda i država kroz porast budžetskih prihoda, smanjenje stope nezaposlenosti, povećanje deviznog priliva, smanjenje spoljne zaduženosti, odnosno kroz povećanje ukupnog blagostanja stanovništva.
- Turizam predstavlja efikasnu polugu za uključivanje Republike Srpske na međunarodno tržište.
- Republika Srpska će se pojaviti na turističkom tržištu kao nova destinacija, različita od konkurenata.

Vizija turističkog razvoja Republike Srpske može je prikazati kao zemlju koja prisno i iskreno prihvata turiste iz celog sveta i koja aktivnom i inovativnom turističkom politikom održivog razvoja postaje ozbiljno uključena u svetsku turističku industriju.

Misija treba da polazi od želja i potreba sadašnjih i potencijalnih potrošača/turista, koje oni očekuju da će naći u Republici Srpskoj kao turističkoj destinaciji.

Pri definisanju misije Republike Srpske kao turističke destinacije, nosioci turističke politike moraju imati u vidu sledeće (prilagođeno prema *Bakić, Ljubojević, Živković*, 1998:120):

- Obezbediti zaokruženost državnih i paradržavnih organa u turizmu preko resornog Ministarstva za turizam, Turističke organizacije Republike Srpske (TORS) kao javne službe, ali i turističkih organizacija gradova i opština;

- Jasno definisati turističko tržište i segmente turističke tražnje, koji mogu Republici Srpskoj kao destinaciji obezbediti komparativne prednosti;
- Adekvatno primenjivati marketing i menadžment prilikom formulisanja misije Republike Srpske kao turističke destinacije;
- Permanentno raditi na zaštiti i unapređenju prirodne i društvene sredine, kao elementarne pretpostavke turističkog razvoja Republike Srpske.

Na toj osnovi, misija Republike Srpske kao turističke destinacije mogla bi se definisati kao nastojanje da se adekvatno stimuliše razvoj održivog turizma Republike Srpske koji će ostvariti ekonomsku i društvenu korist od prodaje turističkih proizvoda, uz očuvanje i unapređenje prirodne i društvene sredine (*Vujić, 2005:125-126*).

Uz maksimalno uvažavanje eksternih i internih ograničenja, a na bazi definisane misije, mogu se definisati sledeći *ciljevi* dugoročnog razvoja turizma u Republici Srpskoj:

- intenzivniji razvoj turizma potpunijim iskorišćavanjem postojećih kapaciteta,
- povećanje učešća turizma u strukturi društvenog bruto proizvoda,
- stvaranje ekonomskih i drugih uslova za razvoj kako domaćeg, tako i inostranog turizma,
- brži i značajniji ulazak na međunarodno tržište uz vraćanje poljuljanog ugleda i neutralisanje posledica negativne propagande,
- porast stope turističkog prometa,
- porast obima deviznog prihoda od turizma do nivoa zemalja iz okruženja,
- obezbediti institucionalnu organizaciju turizma koja će obezbediti efikasnije upravljanje razvojem u turizmu,
- stvaranje takvog privrednog ambijenta koji će omogućiti i stimulisati investiciona ulaganja stranog i domaćeg kapitala u razvoj turizma,
- usaglasiti zakone i propise sa standardima EU i obezbediti bolje praćenje njihovog sprovođenja,
- obezbediti kontinuirane izvore finansiranja turističkog sektora iz zakonski predviđenih izvora (turističke članarine, boravišne takse itd),

- definisati konkurentne turističke proizvode Republike Srpske,
- osigurati otvaranje novih radnih mesta i smanjenje siromaštva kroz razvoj turizma.

Usvojena Ekonomska politika Vlade Republike Srpske za 2008. godinu posebno naglašava turizam kao privrednu delatnost kojoj će se u narednom periodu posvetiti dosta značaja. Kao osnovni ciljevi razvoja turizma u Republici Srpskoj izdvajaju se:

- Usvajanje dugoročne Strategije turizma, kojom će se definisati pravci razvoja ove oblasti,
- Izgradnja imidža Republike Srpske u svetu kao destinacije sigurne za turističke dolaske, ali i investiciona ulaganja,
- Povećanje broja dolazaka stranih turista i noćenja i povećanje potrošnje turista.

Za realizaciju navedenih ciljeva predviđen je čitav niz aktivnosti Sektora turizma pri resornom ministarstvu u normativnom i operativnom smislu (*Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*):

- Izrada Strategije razvoja turizma na nivou RS,
- Usvajanje zakonskog okvira za uređenje banjskog turizma kao značajnog potencijala RS,
- Izrada planova pojedinih regija i koordinacija sprovođenja Master plana za Jahorinu 2006-2016,
- Realizacija Akcionog plana obnove nacionalnih parkova RS i iniciranje osnivanja drugih zaštićenih zona (proširenje postojećih nacionalnih parkova prema prostornom planu, osnivanje novih nacionalnih parkova, kao i parkova prirode), kao područja pogodnih za razvoj eko-turizma, te iniciranje dugoročne zaštite prirodnih i kulturnih resursa,
- Iniciranje, podržavanje i sprovođenje regionalnih i interregionalnih projekata u turizmu,

- Jačanje saradnje sa drugim subjektima koji direktno učestvuju u formiranju turističkih proizvoda,
- Definisane "izvoza u turizmu" i iniciranje razvoja verskog turizma,
- Stvaranje povoljnog poslovnog okruženja za ulaganja stranih investitora u turističke kapacitete RS, te organizovanje investicione konferencije za strane ulagače,
- Planiranje informacionog sistema za praćenje kretanja u oblasti turizma.

Prostornim planom Republike Srpske, opšti cilj razvoja turizma definisan je kao "privredni razvoj Republike, koji bi se zasnivao na vlastitim komparativnim prednostima, domaćim resursima, tržišnoj osnovi, uključivanju u međunarodnu podjelu rada i razvoja onih grana i delatnosti koje će omogućiti veće zapošljavanje i koje se, nakon rata, mogu brzo realizovati" (*Prostorni plan Republike Srpske*, poglavlje 3.6.3.).

Uvažavajući primenu marketinga i menadžmenta u turističkoj politici Republike Srpske, može se sugerisati da se pri definisanju ciljeva dugoročnog razvoja turizma, definišu ciljevi na strateškom nivou kao osnovni ciljevi, a njihova operacionalizacija postizala bi se na taktičkom nivou.

Da bi se definisani ciljevi mogli meriti, oni moraju biti kvantitativno ili kvalitativno izraženi. Upravo za definisanje smernica, neophodno je dati i određene kvantifikacije ciljeva:

- porast broja dolazaka i broja noćenja stranih i domaćih turista,
- porast zaposlenosti u turizmu,
- povećanje deviznog prihoda od turizma,
- porast broja smještajnih kapaciteta,
- porast stope investicionih ulaganja u turizam isl.

Postavljena u kvalitativnoj formi, smernica kao svojevrsna operacionalizacija ciljeva Republike Srpske kao turističke destinacije može se odrediti kao uspostavljanje

novog imidža destinacije, obezbeđivanje novih sadržaja i atraktivnosti, poboljšanje kvaliteta turističkih usluga, poboljšanje kvaliteta i pospešivanje sistema usmene propagande (word-of-mouth) i slično.

Prilikom definisanja ciljeva i smernica Republike Srpske mora se biti posebno obazriv, imajući u vidu objektivne materijalne mogućnosti, sadašnji stepen uposlenosti kapaciteta, ostale ekonomske i neekonomske faktore koji određuju razvojnu politiku turizma Republike Srpske.

1.6. Izbor potencijalnih tržišta i prioriternih tržišnih segmenata

U okviru turističke politike Republike Srpske njeni nosioci moraju značajnu pažnju posvetiti određivanju novih ciljnih tržišta i segmenata, prema čijim zahtevima i potrebama će postaviti dugoročne planske osnove razvoja turizma. Ovo je posebno značajno iz više razloga:

- Republika Srpska je nova turistička destinacija (koja na međunarodnom turističkom tržištu nastupa u okviru BiH).
- Izmenjeni su izvori tražnje koji su ranije imali značajnog učešća na ovim prostorima (pre svega iz Zapadne Nemačke i SSSR).
- Sve je veći broj novih turističkih destinacija koja nude nova iskustva na profesionalan način.
- Došlo je do promena u strukturi domaće turističke tražnje.
- Pojavljuje se profil novih turista na globalnom turističkom tržištu (nezavisni turisti u potrazi za autentičnim iskustvima, kao i aktivni turisti zainteresovani za kulturu i prirodne potencijale destinacija koja posećuju), kao i trend putovanja tokom cele godine.

Izbor novih tržišta i segmenata ne znači da se odbacuju postojeća tržišta koja su bila i ostala značajna za razvoj inostranog turizma. Ipak imajući u vidu nove oblike turističke tražnje (eko turizam i turizam u prirodi), a za koje Republika Srpska ima

komparativne prednosti u potencijalima, kreatori turističke politike moraju svu pažnju i aktivnosti usmeriti u iznalaženju potencijalnih tržišta za ove vidove turizma.

Imajući u vidu definisane misiju, ciljeve i smernice u turističkoj politici Republike Srpske (i na nivou BiH), mogu se izdvojiti sledeće grupe inostranih emitivnih tržišta:²⁴

- Prva grupa tržišta trebala bi da obezbedi početni devizni priliv od turizma, na bazi relativno brzog ulaska turističkog proizvoda Republike Srpske na inostrana emitivna tržišta. Radi se o onim tržištima sa kojima Republika Srpska ima dobru ekonomsku, kulturnu i istorijsku povezanost (Srbija, Grčka, Ruska federacija, Ukrajina, Makedonija, Bugarska, Rumunija, Mađarska i sl.).²⁵
- Druga grupa tržišta obuhvata ona tržišta na kojima su pojedini turistički proizvodi Republike Srpske bili prisutni pre ratnih dejstava na ovim prostorima. Reč je o tržištima koja predstavljaju perspektivnu mogućnost za ubiranje većeg deviznog priliva, uz strukturna i ostala prilagođavanja turističke ponude Republike Srpske (Nemačka, Italija, Austrija, Francuska, Belgija, Švedska, Holandija, Velika Britanija i sl.).
- Treću grupu tržišta predstavljaju ona tržišta koja bi mogla obezbediti devizni priliv Republici Srpskoj u dužem vremenskom periodu (SAD, Kanada, Kina).

Unutar svake tržišne grupe moraju se utvrditi manje homogene grupe potrošača (ciljni segmenti) prema kojima će biti usmeren konkretan turistički proizvod Republike Srpske. Tako se, kao tržišni segmenti, mogu izdvojiti kongresisti, učesnici sportskih,

²⁴ S obzirom da Republika Srpska nikada nije nastupala kao samostalna turistička destinacija, te da geografska blizina, osnovne karakteristike kretanja na turističkom tržištu, kao i sama turistička politika, dosta su slične onima u Republici Srbiji, tako se i prilikom izbora potencijalnih tržišta i segmenata u tim okvirima može poći od onih koji su na isti način definisani u turističkoj politici Republike Srbije. Više o ovome dr *O. Bakić, dr Č. Ljubojević, dr A. Živković "Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji"* str. 123.

²⁵ Radi se o zemljama koja su prošla ili još prolaze fazu tranzicije koja podrazumeva prestrukturiranje privrede i društva u celini. Dobar deo stanovništva ovih zemalja nije u mogućnosti (zbog nedostatka diskrecionog dohotka) da planira turistička putovanja na područje Republike Srpske, ali ipak, postoji manji broj onih koji su u mogućnosti da to i realizuju.

kulturnih i drugih manifestacija, tranziteri, turisti koji preferiraju planinske centre, zatim banjska lečilišta, ljubitelji prirode, lova i ribolova i sl.

Tradicionalne emitivne zemlje nastavljaju sa trendom rasta u turizmu i imajući u vidu da Evropa broji blizu 700 miliona stanovnika koji ostvaruju 400 miliona putovanja i do 2 milijarde noćenja (www.unwto.org), Republika Srpska može uz profesionalni pristup uspešno penetrirati na ovo veliko turističko tržište. Pri tome se jasno mora odrediti sa kojim proizvodima i na koja tržišta zaigrati.

Osnova ukupne turističke politike Republike Srpske, mora biti utvrđivanje i zadovoljavanje potreba i želja turističkih potrošača, odnosno precizno definisanih *segmenata tražnje*, na osnovama primene integralnog marketinga. Pored toga, na svim nivoima, a posebno na nivou Turističke organizacije Republike Srpske, neophodno je stalno, kontinuirano istraživanje tržišta u cilju efikasnog nastupa u zemlji i inostranstvu.

Upravljanje imidžom Republike Srpske kao turističke destinacije jedan je od bitnih osnova uspešnog razvoja turizma sa ciljem pozicioniranja Republike Srpske u svesti potencijalnih potrošača, odnosno ciljnih tržišnih segmenata, drugačijom u odnosu na druge turističke destinacije. S obzirom da je Republika Srpska mlada destinacija i da je odmah na početku njen preovlađujući imidž kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu negativan (kao posledica negativnog publiciteta vezanog za Republiku), pred nosiocima turističke politike, odnosno Nacionalnom turističkom organizacijom stoji mnogo posla oko definisanja odnosno profilisanja imidža Republike Srpske kao turističke destinacije. Pored toga, osim Jahorine, ni jedan turistički region, niti centar Republike Srpske nije imao (niti danas ima) pozicionirano mesto na međunarodnom turističkom tržištu kod ciljnih segmenata. Glavni ciljni segmenti na koje treba usmeriti promocije aktivnosti (a imajući u vidu dostignuti nivo turizma i trendove turističke tražnje) jesu sledeći segmenti:

- *Segmenti turističke tražnje koji upražnjavaju boravak u prirodi* – planine, jezera, rečne tokove. Pri tome se turistički proizvod može podeliti na zimski

(od oktobra do aprila) i letnji (od juna do septembra), a programi se sastoje od skupa različitih odmorišno – rekreativnih aktivnosti. Klijenti ovog segmenta su skijaši i snowboarderi (koju čini mlađa populacija – visoko obrazovani ljudi u usponu karijere i starija populacija sa dostignutim materijalnim statusom); zatim porodice sa decom (čiji odmori su uglavnom vezani za školske raspuste, uglavnom su to porodice sa natprosečnim prihodima); aktivni individualci (do 45 godina starosti) i mlađa populacija (od 18-25 godina starosti).

- *Segmenti tražnje čije je interesovanje vezano za zdravstveni turizam (spa / wellness).* Radi se o segmentu koji je poslednjih godina sve prisutniji na turističkom tržištu, obuhvata osobe starosti od 35-55 godina visokog nivoa obrazovanja, nastanjeni u urbanim sredinama.
- *Segmenti tražnje koji koriste kratke (gradske) odmore.* Segment obuhvata samce ili parove sa odraslom decom, starosti iznad 30 godina, kao i mlađe osobe između 15 i 25 godina. Većina ih živi u urbanim sredinama, a zainteresovani su za upoznavanje drugih kultura, običaja, istorije i zabave, odnosno svih događaja koji se organizuju u gradovima.
- *Segmenti tražnje zainteresovani za poslovni turizam.* Prosečan klijent koji pripada ovom segmentu je poslovan čovek (direktori, menadžeri, predstavnici državnih organa, avio posade), visoko obrazovani, starosti između 25-55 godina. Ovaj vid turizma upražnjavaju više puta tokom godine, koristeći avionski ili drumski prevoz.
- *Segmenti tražnje koji preferiraju ruralni turizam.* Tipični predstavnik ovog segmenta je osoba koja je dosta putovala, visokog obrazovanja, zainteresovana za ekologiju, kulturu i gastronomiju, starosne dobi između 40 i 50 godina. Uglavnom su to porodice sa decom, parovi bez dece, penzioneri, individualci i grupe posebnih interesovanja – biciklizam, pešačenje, jahanje, lov, ribolov, posmatrači prirode, umetnici i sl.
- *Segmenti tražnje vezani za posebna interesovanja.* Ovaj segment uglavnom posvećuje pažnju zdravom načinu života i boravku u prirodi, kao i zaštiti okoline. Glavni klijenti su individualci, grupe prijatelja i porodice sa decom,

visokog i srednjeg nivoa obrazovanja, nezahtevni upogledu luksuznog smeštaja.

- *Segmenti tražnje vezani za događaje.* U pitanju je segment koji čini najširu populaciju, pri čemu im poseta nekom događaju predstavlja kratki ili treći odmor. Turisti koji čine ovaj segment su individualci (starosti od 18-25 godina), grupe turista (od 25-30 godina) i parovi (od 45-55 godina), čiji je glavni motiv putovanja vezan za neki specifičan događaj, atrakcije, šoping, noćni život. Uglavnom koriste smeštaj viših kategorija, uz zadržavanje na destinaciji od 3 do 5 dana.

1.7. Zakonske pretpostavke u funkciji kreiranja instrumenata marketinga

Poboljšanje ukupne zakonske regulative koja tretira oblast turizma, osnovni je preduslov uspešnog kreiranja turističke i poslovne politike, kao i marketing miksa na prostoru Republike Srpske. Pravna regulativa u ovoj oblasti može da doprinese razvoju turističke privrede, u smislu perspektivnog izlaska na međunarodno turističko tržište i unapređivanje domaćeg turizma.

Čitav niz zakona i podzakonskih akata donesenih poslednjih nekoliko godina, na potpuno nov i sveobuhvatniji način regulišu ovu oblast. Svakako da je donošenjem Zakona o turizmu, kao bazičnog zakona, počelo kvalitetnije i sveobuhvatnije tretiranje turizma na prostorima Republike Srpske, kao i približavanje standardima Evropske Unije. Na taj način stvoreni su i uslovi za izlazak Republike Srpske na međunarodno turističko tržište, analogno okolnostima koje postoje u ekonomski razvijenim zemljama. Zakon o turizmu (*Službeni glasnik Republike Srpske, broj 112/2007 prečišćen tekst*) reguliše:

- Turističku delatnost u celini – kao delatnost pružanja usluga posredovanja, usluga turističkog vodiča, usluga u seoskim domaćinstvima, verskom, kongresnom, zdravstvenom, sportskom, lovnom, ribolovnom i ostalim

oblicima turizma, kao i aktivnosti udruženja građana u okviru delatnosti koja čine turizam;

- Poslove promocije i unapređenja turizma – definisanjem i organizovanjem Turističke organizacije Republike Srpske (TORS);
- Inspekcijski nadzor.

Zakonom o ugostiteljstvu (*Službeni glasnik Republike Srpske, broj 112/2007 prečišćen tekst*) reguliše se obavljanje ugostiteljske delatnosti, kategorizacija ugostiteljskih objekata, definisanje ugostiteljskih usluga u seoskom domaćinstvu, kampovanje i inspekcijski nadzor. Kao podzakonski akti u ovoj oblasti usvojeni su Pravilnik o načinu pružanja turističko – ugostiteljskih usluga u seoskom domaćinstvu, Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbi i knjige gostiju.

Zakon o boravišnoj taksi definiše pružaoce usluge smeštaja kao obveznike plaćanja, kao i način raspodele i korišćenja sredstava po osnovu naplate. Visinu boravišne takse u smislu ovog zakona određuje organ lokalne samouprave, s tim da je njena visina dozvoljena u rasponu od 0,5-2 KM. Turističkoj organizaciji opštine na kojoj je naplaćena boravišna taksa pripada 70% sredstava od naplaćene takse i 30% TORS-u. Ukoliko u opštini nije osnovana turistička organizacija, sva sredstva po osnovu naplaćene boravišne takse pripadaju TORS-u. Sredstva prikupljena po ovom osnovu isključivo se koriste za razvoj i unapređenje turističke ponude opština i Republike Srpske.

Zakon o uređenju prostora sa aspekta turizma utvrđuje zaštićena i rekreaciona područja, kao i obaveze planera na zaštiti i unapređenju prirode, prirodnih vrednosti, kulturno – istorijskog nasleđa i njegove okoline.

Usvajanjem Zakona o nacionalnim parkovima 1966. godine, napuštena je praksa pojedinačnog zakonskog regulisanja nacionalnih parkova. Pored toga što definiše nacionalni park, ovim zakonom se uređuju pitanja zaštite, razvoja i upravljanja nacionalnim parkovima. Ukoliko neko područje raspolaže posebnim prirodnim

vrednostima i oblicima ekološkog, naučnog, obrazovnog i zdravstveno – rekreativnog značaja, Narodna skupština Republike Srpske proglašava ga nacionalnim parkom. Republika Srpska je zakonom zaštitila i proglasila dva nacionalna parka i to: Nacionalni park "Sutjeska" na Tjentištu i Nacionalni park "Kozara" sa sedištem u Prijedoru.

Zakon o zaštiti životne sredine sa aspekta turizma značajan je pre svega u domenu izgradnje turističkih objekata u određenim područjima, kao i u primeni tehnologije i standarda koji se odnose na korišćenje prirodnih bogatstava u turističke svrhe.

Uvođenje standarda u pogledu opremanja, održavanja i korišćenja sportskih terena, kao i delatnost sporta, regulisana je Zakonom o sportu i pratećim podzakonskim aktima.

Pored pomenutih zakona, Narodna skupština Republike Srpske usvojila je još niz zakona i podzakonskih akata koji se dotiču turističke delatnosti. Reč je o Zakonu o zaštiti vazduha, Zakonu o zaštiti voda, Zakonu o koncesijama, Zakonu o stranim ulaganjima, Zakonu o porezu na dodatnu vrednost, Zakonu o porezu na dobit, Zakonu o porezu na dohodak, Zakonu o kulturnim dobrima itd.

Polazeći od termomineralnih potencijala kojima raspolaže Republike Srpska, kao i značajnog učešća banjskog turizma, resorno ministarstvo radi na pripremi Zakona o banjama, čije se usvajanje očekuje do kraja 2008. godine. U procesu usvajanja je i Zakon o turističkim nadoknadama koji bi trebao da reši problem finansiranja turističkih organizacija.

Postojeći Zakon o turizmu (kao bazni zakon) na dobar način reguliše odnose u oblasti turizma, bazirano na principima njegovog integralnog i održivog razvoja, uz obezbeđenje efikasnog korišćenja turističkih prostora i vrednosti. Izmene postojeće zakonske regulative, a pre svega Zakona o porezu na dodatnu vrednost (u smislu sniženja ili ukidanja poreske stope za turističke usluge, ugostiteljske usluge i usluge propagandno-informacionih delatnosti), Zakona o porezu na dobit (odobravanjem poreskih olakšica za opremanje turističkih objekata), Zakona o podsticanju razvoja malih i srednjih preduzeća

(u smislu obezbeđivanja određenih vrsta podsticaja za preduzeća iz oblasti turizma i ugostiteljstva), u narednom periodu treba da budu jedan od zadataka resornih ministarstava i vlade Republike Srpske.

1.8. Klasterski pristup u turističkoj politici Republike Srpske

Poslednjih nekoliko godina počelo je intenzivno zagovaranje formiranja turističkih klastera, kao jedne od osnova ubrzanog razvoja turizma. Sa ovim aktivnostima krenulo se i na nivou Bosne i Hercegovine u celini, u okviru Projekta podizanja konkurentnosti razvojem klastera, u organizaciji USAID. Aktivnosti Projekta u sektoru turizma fokusirane su na tri ciljna geografska područja:

1. Sarajevska regija – za kulturu i sportski turizam,
2. Hercegovina – za verski i kulturni turizam,
3. Krajina (severni deo BiH) – za ekološki i sportski turizam.

Pomenuti projekat povezuje veći broj zainteresovanih strana, uključujući predstavnike turističkih organizacija u Republici, ministarstava, hotelskog i ugostiteljskog sektora, prevoznika, turističkih agencija, obrazovnih institucija, privrednih udruženja, sportskih klubova, kao i svih preduzeća koja nude širok spektar turističkih atraktivnosti. Radne grupe u okviru projekta su uključene u izradu jedinstvene strategije, kako bi se povećao razvoj i konkurentnost turizma Bosne i Hercegovine.

Na kraju projekta predviđeno je da će radne grupe funkcionisati kao klasteri, odnosno kao mreže međusobno povezanih službi i firmi za podršku relevantnih institucija koje se nalaze na određenom geografskom području.

Aktivnosti Projekta podizanja konkurentnosti razvojem klastera u sektoru turizma obuhvataju sledeće (www.usaidcca.ba):

- Izrada i implementacija strategije za razvoj sektora turizma u BiH;

- Unapređenje inicijativa vezanih za angažovanje nove radne snage i zadržavanje radnika;
- Obuka i stručno usavršavanje zaposlenih u sektoru turizma;
- Podržavanje specifičnih projektnih inicijativa na pomenuta tri geografska područja;
- Poboljšanje postojećih turističkih paketa;
- Podržavanje privrednih asocijacija u njihovom servisiranju potreba turizma;
- Promociju BiH na domaćem i međunarodnom tržištu.

Cilj projekta jeste povećanje produktivnosti, profitabilnosti i stope zaposlenosti, omogućavajući potrošačima kvalitetno turističko iskustvo, uz privlačenje investicija u oblasti turizma.

U okviru marketing aktivnosti klasteri treba da primenjuju strategiju diferenciranja turističkog proizvoda kako bi Bosna i Hercegovina (a time i Republika Srpska) bila prikazana kao destinacija koja nudi različitost doživljaja. Imajući u vidu da u svetu postoji veliki broj destinacija koje nude prirodno okruženje, raznovrsne doživljaje, zanimljive i lepe gradove, Bosna i Hercegovina (samim tim i Republika Srpska) mora potencijalnom turisti objasniti razloge posete ovim prostorima. Isticanje ovih specifičnosti može dovesti do doživljavanja Bosne i Hercegovine kao jednolične zemlje, pri čemu će klasteri doći u poziciju međusobne konkurencije, umesto da konkurišu klasterima u drugim destinacijama.

Da bi se izbeglo gubljenje finansijskih sredstava, svaki klaster mora imati vlastitu poslovnu strategiju, vlastitu strategiju nastupa na turističkom tržištu, kao i vlastiti turistički proizvod. Pored toga u marketing planu treba definisati marketing programe i politiku distribucije za svaki klaster pojedinačno.

Projekat podizanja konkurentnosti razvojem klastera ukazuje da Turistička organizacija Republike Srpske i Turistička organizacija Federacije BiH kao svoju poslovnu misiju treba da istaknu predstavljanje zemlje i turističkih klastera kao celovite destinacije, kako bi se omogućilo pružanje kvalitetnog proizvoda koji je baziran na

konceptu lanca vrednosti. S tim u vezi poslovna misija klsterskog organizovanja turizma BiH (a time i Republike Srpske) svodi se na podizanje opšteg nivoa konkurentnosti. Na osnovu dijagnoze stanja turizma Republike Srpske ukazuje se potreba ubrzanog unapređenja konkurentnosti. Bosna i Hercegovina i Republika Srpska poseduju samo komparativne, ali ne i konkurentske prednosti u turizmu. Pored toga nisu strateški pozicionirane na svetskom turističkom tržištu. Iz tog razloga neophodno je podizanje atraktivnosti turističkog proizvoda, u čemu je i smisao izgradnje konkurentnosti turističkih klastera. Svakako da čitav proces izgradnje i unapređenja konkurentnosti zahteva da vlada, poslovna i akademska zajednica moraju snažno raditi na izazovima globalnog turističkog tržišta. Polazeći od toga nosioci turističke politike na nacionalnom nivou, što pre moraju da:

- Definišu viziju, ciljeve i smernice u turizmu;
- Usvoje modernu i na naučnim osnovama zasnovanu strategiju razvoja turizma;
- Unaprede postojeću turističku ponudu i razvijaju nove proizvode i usluge;
- Izvrše pozicioniranje na turističkom tržištu kao nova destinacija sa novim imidžom;
- Obezbede investicije u javnom i privatnom sektoru u turizmu;
- Uspostave sistem partnerstva javnog i privatnog sektora u turizmu.

1.9. Održivi turizam – razvojna šansa Republike Srpske kao turističke destinacije

Prvu procenu održivog razvoja u Bosni i Hercegovini sačinilo je Ministarstvo vanjskih poslova u saradnji sa UNDP-BiH u okviru projekta "Pripreme BiH za učešće na Svjetskom samitu o održivom razvoju Rio+10", održanom u Johannesburgu 2002. godine. Pomenutim dokumentom sačinjena je analiza stanja u BiH, u kome se naglašava da je u pitanju zemlja sa sirovinskom i energijskom bazom, zastarelom i visoko

zagađujućom tehnologijom i devastacijom okoline, što joj ne pruža perspektivu za održivi razvoj.

Na državnom i na međuentitetskom nivou (u periodu nakon 2000. godine) donešeno je nekoliko značajnih strateško - institucionalnih dokumenata i akcionih programa koji se tiču razvoja i zaštite životne sredine, odnosno održivog razvoja.²⁶ Na nivou BiH sačinjen je strateški programski dokument Nacionalni ekološki akcioni plan (NEAP-BiH – National Environment Action Plan), usvojen 2003. godine, kojim su utvrđene prioritetne akcije u cilju postizanja kvalitetnijih rezultata na polju zaštite životne sredine, u skladu sa principima Agende 21. Na osnovu tog dokumenta lokalne zajednice oba entiteta donose Lokalne ekološke akcione planove (LEAP), u cilju zaštite okoline pod svojom nadležnošću.

Na prostorima Republike Srpske (pored zakonske regulative), učinjeno je niz aktivnosti na jačanju i zaštiti životne sredine u 2007. godini:

- sačinjen je Projekat "Uticaj klimatskih promjena na poljoprivrednu proizvodnju",
- formiran je Fond za zaštitu životne sredine,
- završeni su radovi na Projektu zatvaranja divljeg odlagališta otpada u opštini Kneževo (finansiran od strane Evropske komisije),
- napravljen značajan napredak u implementaciji Projekta "Upravljanje čvrstim otpadom" u regijama Bijeljina i Banja Luka i u formiranju novih regija Doboj / Tešanj, Zvornik i Prijedor (kreditiran od strane Svetske Banke),
- urađen Projekat sanacije i proširenja deponije komunalnog čvrstog otpada za opštinu Trebinje,

²⁶ U pitanju su sledeći dokumenti: Strategija upravljanja čvrstim otpadom u BiH (EU-PHARE projekt), Globalni okvir ekonomske strategije razvoja Bosne i Hercegovine za period 2000-2004-Preduzetničko društvo, UN zajednička studija za BiH, međuentitetski koordinirana izrada predloga seta zakona o okolini na entitetskom nivou – Okvirni zakon o okolini, Zakon o zaštiti voda, Zakon o otpadu, Zakon o zaštiti prirode i Zakon o zaštiti zraka. Programi: Državni program za postepeno isključivanje supstanci koje oštećuju ozonski omotač u BiH, Državni akcioni plan za životnu sredinu, Program LIFE Evropske Unije. U 2007. godini usvojen je Prostorni plan Republike Srpske, kao ključni dokument za organizaciju i korišćenje prostora.

- instalisano postrojenje za sterilizaciju medicinskog otpada u Doboju,
- prihvaćen Projekat "Praćenje napretka u implementaciji EU direktiva u zakonodavstvo za zaštitu životne sredine u BiH",
- organizovane aktivnosti na iskorišćavanju otpada iz pilana.

Osim pomenutih poslova u narednoj godini prioritet će biti na aktivnostima oko izrade novog Zakona o nacionalnim parkovima, a u skladu sa Zakonom o zaštiti prirode, na povećanju površina i broja zaštićenih područja, zatim izrada Programa rekultivacije degradiranog zemljišta, iskorišćavanje i zaštita vodnih resursa itd.

U okviru razvojne komponente turizam je u BiH dobio status strateške privredne delatnosti, pre svega zbog dobro očuvanih prirodnih bogatstava i okoline (nacionalni parkovi, parkovi prirode, zaštićena područja), vrednog kulturno-istorijskog nasleđa, povoljnog geografskog položaja i klime, blizine jadranskog mora i evropskog tržišta.

Nepovoljne okolnosti koje sprečavaju da turizam zaživi svoju punu afirmaciju, kako na državnom, tako i na entitetskom nivou, odnose se između ostalog, na sledeće:

- Republika Srpska i BiH nemaju dugoročnu strategiju razvoja turizma,
- Neadekvatno zakonsko i institucionalno uređenje turizma,
- Nepostojanje dugoročnih vizija o potencijalima ulaganja u sektor turizma,
- Nedostatak domaćeg kapitala za investicije u turističku privredu,
- Nedostatak profesionalnog menadžmenta,
- Sezonski karakter poslovanja.

Da bi se pomenuti nedostaci u sektoru turizma otklonili, kao i da bi se osigurao održivi razvoj turizma, neophodno je u narednom periodu ubrzati niz aktivnosti u normativnom i operativnom smislu:

- Izraditi strategiju razvoja turizma,
- Usaglasiti zakonsku reagulativu sa standardima EU,

- Izraditi planove razvoja turizma za pojedine regije,
- Obezbediti kontinuirane izvore finansiranja sektora turizma (turističke članarine, naknade, boravišne takse itd.),
- Realizovati Akcioni plan obnove nacionalnih parkova Republike Srpske i iniciranje osnivanja drugih zaštićenih zona (prostorno proširenje postojećih nacionalnih parkova, osnivanje novih nacionalnih parkova i parkova prirode), područja za razvoj eko-turizma, iniciranje dugoročne zaštite prirodnih i kulturno-istorijskih resursa,
- Podsticajnim sredstvima obezbediti investiciona ulaganja u sektor turizma,
- Razvijati svest o značaju prirodnog bogatstva i mogućnostima koje pruža razvoj turizma,
- Osigurati donatorska i kreditna sredstva za unapređenje životnog okruženja,
- Obezbediti finansiranje dobrovoljnih ekoloških pokreta,
- Vršiti kontinuiranu edukaciju kadrova u turizmu za održavanje i očuvanje životne sredine.

Ubrzana izgradnja nakon ratnih dejstava i industrijska tehnologija nisu narušili ekološku ravnotežu u Republici Srpskoj (i BiH), a priroda je još uvek u očuvanom stanju. Odatle priozilazi i potreba da se formuliše strategija održivog razvoja okruženja, u okviru koje će se definisati oblast održivog turizma, kako bi se ova turistička destinacija približila potrebama sve zahtevnijih turista.

2

Kreiranje turističkog proizvoda Republike Srpske kao bazičnog instrumenta marketing miksa

2.1. Atraktivne odlike Republike Srpske kao turističke destinacije

I pored toga što Republiku Srpsku karakteriše niz atraktivnih prirodnih i antropogenih faktora, nju ne prati adekvatan turistički proizvod. Pored toga izostanak Republike Srpske na međunarodnom turističkom tržištu uticao je na to da je ponuda nemodernizovana, tj. neprilagođena zahtevima i željama potrošača. Nasleđena turistička suprastruktura uglavnom je zadovoljavala potrebe domaće tražnje, pre svega socijalnog i omladinskog turizma, što se može objasniti činjenicom da je u vreme bivše Jugoslavije glavni fokus turističkog razvoja bilo jadransko primorje.

Nosioci turističke politike Republike Srpske moraju usmeriti pažnju na kreiranje instrumenata marketing miksa Republike Srpske kao turističke destinacije, koja predstavlja zaokruženu geografsku celinu sa raspoloživim atraktivnim, komunikativnim i receptivnim faktorima.

Najveći značaj imaju atraktivni faktori, posmatrani kroz prirodne uslove i izraženi su kroz bogatstvo termo-mineralnih voda, povoljne klimatske uslove, reljef, pedološki pokrivač, prirodne retkosti, floru i faunu i sl. Osim toga značajne su i društvene atraktivnosti koje obuhvataju gastronomiju, folklor, kulturno-istorijsko nasleđe Republike Srpske. Svakako, atraktivni faktori ne mogu biti uspešno valorizovani bez odgovarajućih povoljnih faktora pristupačnosti (posmatrani kroz saobraćajnu infrastrukturu i saobraćajnu povezanost) i uslova za boravak (različitih smeštajnih, sportskih, rekreacionih i drugih kapaciteta). Republika Srpska kao destinacija koristeći pomenute bazične pretpostavke (atraktivnost, komunikativnost i uslovi za boravak) jedino uz primenu marketinga kao tržišno orijentisane koncepcije poslovanja, može obezbediti efektivno i efikasno poslovanje.

Da bi se stekla jasna predstava o potencijalima Republike Srpske, mora se ukazati na najvažnije vrednosti prirodnog i društvenog kompleksa koji odražava strukturu, atraktivnosti i bogatstvo integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske.

Za prezentovanje i valorizaciju tih potencijala od posebnog značaja je geografski položaj Republike Srpske, koja se nalazi na jugoistoku Evropskog kontinenta, na centralnom delu Balkanskog poluostrva. Graniči sa Republikom Hrvatskom na severu, Republikom Srbijom na istoku i Crnom Gorom na jugoistoku. Dejtonskim sporazumom jedan je od dva entiteta koji čine Bosnu i Hercegovinu.

Analizirajući geografski položaj, u Strategiji razvoja turizma Republike Srpske do 2020. godine naznačeno je sledeće (str. 12):

- otežana ekonomska povezanost,
- otežana prirodna integracija i
- teška saobraćajna povezanost.

Sam geografski položaj uslovljavljava komunikativni, saobraćajni i tranzitni položaj Republike Srpske, jer ona čini prirodnu sponu istoka i zapada, te severa i juga u ovom delu Evrope.

Među elementima prirodne sredine, reljef ima isključivi karakter prirodnih uslova koji utiče na razmeštaj i prostornu organizaciju turističke privrede Repulike Srpske. Najveći deo prostora Republike Srpske čine površine čija je nadmorska visina od 500-1000 m nadmorske visine, a na drugoj strani planinski vrhovi dostižu visinu preko 2000 m nadmorske visine (Maglić, Volujak, Ljubinje, Zelengora, Treskavica, Lelija), te nešto niže planine (nadmorske visine 1500-2000 m): Klekovača, Vlašić, Vitorog, Orjen, Bjelašnica, Jahorina, Romanija, Manjača, Ozren, Živanj, Gorja; kao i niske planine (nadmorske visine do 1000 m): Kozara, Motajica, Majevisa i Prosara.

Turističke atrakcije koje uslovljava reljef ispoljavaju se kroz brojne klisure, kanjone, planinske potoke, brzake, vrela, vodopade.

Nacionalni park "Sutjeska" je jedinstven park prirode na evropskom kontinentu, u kome se nalazi i Perućica, prirodni rezervat sa izvornom vegetacijom prašumskog oblika. Nacionalni par "Kozara" je pitomiji, ali jednako zanimljiv i interesantan sa turističkog aspekta.

Područje Istočne Hercegovine i pojedini delovi Krajine obiluju karbonatima kredne starosti, sa brojnim pećinama i jamama, bogate pećinskim nakitom, od kojih su za sada valorizovane Vaganska kod Šipova i Orlovača kod Pala.

Za turističku valorizaciju u Republici Srpskoj najveći značaj ima planinski reljef. Visoke planine (preko 2000 m nadmorske visine) omogućavaju razvoj alpinizma i alpskog skijanja. Srednje planine (1500-2000 m nadmorske visine) imaju izrazito planinsku klimu koja pruža mogućnosti za gotovo sve vidove rekreacije u zimskoj i letnjoj sezoni. Niske planine pružaju pogodnosti za izlete, šetnje i lakše oblike rekreacije. Najveću zastupljenost u turističkoj ponudi imaju Jahorina, na kojoj su 1984.godine

održane 14. zimske Olimpijske igre i Maglić koji je sa svojih 2.368 metara nadmorske visine najviši vrh Republike Srpske i Bosne i Hercegovine.

Karakteristike i intenzitet uticaja klimatskog faktora takođe uslovljavaju različite oblike i vrste turizma na prostorima Republike Srpske koju karakteriše postojanje više klimatskih zona.

Na teritoriji Republike Srpske zastupljeni su svi osnovni vidovi kopnenih voda, čija struktura, razmeštaj i hidrološki režim opredeljuju razvoj turizma ovog područja.

Iskorišćavanje reka i jezera za potrebe turizma ogleda se pre svega, kroz sportsko-rekreativne i estetske svrhe. Reke u Republici Srpskoj obiluju vodopadima, brzacima, slapovima, vrelima, izvorima, ponorima. Planinske reke (Una, Vrbas, Bosna i Tara) pružaju mogućnost za razvoj raftinga, splavarenje, vožnje kajakom na brzim vodama, sportski ribolov.

Jezera u Republici Srpskoj se dele na glacijalna i veštačka (od kojih samo Balkana ima izgrađenu turističku infrastrukturu).

Najvažniji oblici iskorišćavanja voda u turizmu opredeljeni su njihovim terapijskim (balneološkim) svojstvima. Termomineralne i mineralne vode u Republici Srpskoj, kao balneološko bogatstvo koriste se još od Rimskog perioda (Banja Vrućica kod Teslića, Srpske Toplice kod Banja Luke i Laktaši).

Republika Srpska danas obuhvata devet banjskih lokaliteta koje su bogate termalnim, termomineralnim, mineralnim i ugljično-kiselim termalnim vodama.

Vegetacioni pokrivač, takođe predstavlja prirodni uslov za razvoj turizma. U Republici Srpskoj preovladava pretežno šumska vegetacija, pri čemu su od posebnog turističkog značaja one šume koje obiluju izvorskom vodom. Procenjuje se da je pokrivenost šumama u Republici Srpskoj 48%, pri čemu su listopadne šume zastupljene

sa 2/3, odnosno četinari sa 1/3. Zastupljenost biljnog sveta je oko 6.500 vrsta. Za turizam Republike Srpske najveći značaj imaju šumske površine koje pružaju mogućnosti za razvoj planinskog i izletničkog turizma, kao i zdravstveni aspekt šuma.

Rasprostranjenost životinjskog sveta u Republici Srpskoj predstavlja takođe bitan faktor u razvoju turizma. U Strategiji razvoja turizma Republike Srpske je navedeno da se ukupne lovne površine u Republici Srpskoj procenjuju na oko 20.000 kvadratnih kilometara.

Pored prirodnih, važan turistički potencijal imaju i društveni atraktivni faktori koji upotpunjuju turistički potencijal Republike Srpske. Strategija razvoja turizma definisala je sledeće antropogene faktore turističke ponude Republike Srpske:

- Etnosocijalni elementi: duhovna baština, materijalno i duhovno stvaralaštvo, folklor, narodna nošnja, tip kuća, tip naselja, običaji, muzika, specifični nacionalni turistički faktor, kulinarski specijaliteti i sl.
- Umetnički i istorijski faktori: manastiri, ikone, stećci i sl.
- Pejzažni motivi kao faktori turističke ponude.

Iz bogate duhovno istorijske baštine Republike Srpske mogu se izdvojiti manastiri Liplje kod Teslića iz XIII veka, manastir Tvrdoš kod Trebinja iz XV veka, zatim manastir Ozren kod Doboja iz XV veka, manastir Tavana kod Bijeljine iz XV veka, te Srpska pravoslavna crkva u Čajniču, takođe iz XV veka. Svojom arhitekturom i freskama, manastiri predstavljaju najvrednije bogatstvo iz srednjeg veka na ovim prostorima, što im daje turističku vrednost. Stećci kao prastari nadgrobni spomenici predstavljaju srednjovekovne simbole ranog hrišćanstva. Većina stećaka datira od pre 700 godina i čuva dragoceni deo prošlosti ovih prostora. Kao ostaci istorije predstavljaju nacionalni simbol i izraz kulture i umetnosti koja je preživela i razvijala se vekovima. Karakteristični su za područje Gacka, Bileće, Sokoca, Pala, Banja Luke, Doboja.

Kuturna i duhovna baština Republike Srpske predstavlja pravu mešavinu raznih uticaja iz mnogih zemalja i civilizacija, koja čine kulturu i umetnost pravim mozaikom, sa ravnotežom starog i novog. Muzeji i galerije u Banja Luci, Bijeljini, Višegradu i drugim gradovima čuvaju eksponate kao što su Rimski mozaici, neolitska grnčarija, slike, dekori, stare nošnje, arhitektura i sl. Iz domena umetničkog duhovnog stvaralaštva posebnu turističku vrednost imaju različite kulturne manifestacije koje se održavaju u većim gradovima Republike Srpske.

Gradski centri predstavljaju takođe značajan antropogeni faktor razvoja turizma. Po bogatstvu kulturno-istorijskog nasleđa, spomeničke kulture, pozorištima, galerijama, muzejima, parkovima (sa površinom preko 1000 ha gradskih parkova i preko 100 avenija i aleja) i ostalim umetničkim vrednostima, svakako je na prvom mestu Banja Luka, savremeni administrativni i kulturni centar Republike Srpske. Od ostalih gradova i mesta u Republici Srpskoj koji imaju dobre preduslove za razvoj turizma treba izdvojiti: Bijeljinu, Trebinje, Višegrad, Prijedor, Doboj, Istočno Sarajevo, Foču, Zvornik itd.

Atraktivni faktori mogu biti uspešno valorizovani kroz dobre faktore pristupačnosti, u smislu dobre saobraćajne infrastrukture i saobraćajne povezanosti. Drumski saobraćaj u Republici Srpskoj ima veliki značaj. Magistralni put ide od Bijeljine, preko Brčkog, ka Banja Luci, Prijedoru, Novom Gradu i Kozarskoj Dubici. Od ovog glavnog puta odvajaju se putni pravci na sever i jug. Od Bijeljine put se nastavlja ka Podrinju i Sremu, kao i putni pravac od Bijeljine preko Zvornika, Istočnog Sarajeva, Foče, Trebinja i dalje ka Crnoj Gori. Železnički saobraćaj samo delimično zadovoljava potrebe Republike Srpske. Doboj je glavno železničko raskršće u Republici Srpskoj. Glavna železnička pruga vodi od Novog Grada, preko Prijedora, Banja Luke, Doboja, Modriče, do Šamca. Vodeni saobraćaj razvijen je samo na Savi, koja je plovna čitavom dužinom, ali se malo koristi za saobraćaj. Najvažnija pristaništa su Gradiška, Srpski Brod, Šamac i Brčko. Vazdušni saobraćaj u Republici Srpskoj postoji od izgradnje banjalučkog aerodroma.

Na osnovu analize prirodnih i antropogenih faktora, može se zaključiti da Republika Srpska spada u red atraktivnih turističkih destinacija, odnosno da poseduje dobre potencijale na kojima će zasnivati svoju turističku politiku. Kojim intenzitetom će se razvijati turizam, zavisi i od ostalih pretpostavki razvoja, koje će biti detaljnije obrađene u narednom izlaganju.

2.2. Osnovni smeštajni kapaciteti turističke privrede Republike Srpske

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku (*Statistički bilten broj 4/2008*), u decembru 2007. godine, turistička privreda Republike Srpske raspolagala je sa kapacitetom 155 objekata koji pružaju usluge smeštaja tipa hotel, motel i pansion, sa kapacitetima od 3.954 sobe, odnosno 8.357 ležaja. Ministarstvo trgovine i turizma u svojoj Informaciji o stanju turističke delatnosti Republike Srpske, navodi da je najveći broj ležaja skoncentrisan u opštini Istočno Sarajevo (1781), zatim u Banja Luci (1068), Tesliću (654), Bijeljini (494), Laktašima (476).

Tabela 9: Smeštajni kapaciteti po vrsti objekata za smeštaj

	Ukupno	Hoteli	Moteli	Pansioni i prenoćišta	Ostalo
2003. godina					
Objekti	77	46	22	6	3
- sobe	2692	2285	274	60	73
- ležaji	5415	4568	551	120	176
2004. godina					
Objekti	91	50	25	13	3
- sobe	3004	2447	336	149	72
- ležaji	6178	5016	685	301	176
2005. godina					
Objekti	102	48	32	15	7
- sobe	3083	2377	393	185	128
- ležaji	6578	5100	777	368	333

2006. godina					
Objekti	139	59	48	22	10
- sobe	3696	2658	561	311	166
- ležaji	7818	5643	1132	619	424
2007. godina					
Objekti	155	62	56	27	10
- sobe	3954	2749	664	373	168
- ležaji	8357	5838	1350	743	426

Izvor: Statistički bilten broj 4/2008

U strukturi osnovnih smeštajnih kapaciteta najveće je učešće hotela – 40 %, uz nedovoljnu zastupljenost osnovnih smeštajnih kapaciteta apartmanskog i bungalovskog tipa. Zvanična statistika ne raspolaže podacima o smeštajnim kapacitetima u domaćinstvima (privatnim sobama). Pre izbijanja ratnih sukoba na ovim prostorima, ukupan broj ležaja osnovnih smeštajnih kapaciteta kretao se oko 16.000 (*Strategija razvoja turizma Republike Srpske do 2020. godine*, 9), iz čega proizilazi da je danas gotovo polovina osnovnih smeštajnih kapaciteta izvan funkcije. Jedan deo njih devastiran je u toku rata, a jedan deo uništen. Veliki hotelski kapaciteti građeni pre 80-tih godina, nalaze se u popularnim destinacijama, a većina se nalazi u lošem stanju. U porastu je broj manjih hotela i motela, a ne postoji ni jedan iz lanaca hotela tipa Holidej In, Hilton, Hajat itd. Takođe je evidentan nedostatak kampova, kao jednog od osnovnih smeštajnih kapaciteta za specifične grupe turista.

Na zvaničnoj internet stranici Ministarstva za trgovinu i turizam Republike Srpske (maj 2008. godine) naveden je podatak da u Republici Srpskoj u hotelima, motelima i pansionima ima "oko 10.000 kreveta". Najveći broj ih je u popularnim turističkim destinacijama. Objekti su uglavnom malog ili srednjeg kapaciteta do 80 kreveta, dok su hoteli sa većim kapacitetom locirani u velikim zimskim centrima poput Jahorine, banjskim centrima ili većim gradovima. Tokom poslednjih nekoliko godina primetna je izgradnja motela u privatnom vlasništvu u većim turističkim centrima i pored glavnih saobraćajnica. Istovremeno investicije u smeštajne kapacitete visoke kategorije su

zapostavljene. Osim toga na prostorima Republike Srpske ne postoje lanci hotela tipa Holiday Inn, Hilton, Hayat Regency itd.

Razlika u podacima proizilazi iz različitog i neažurnog praćenja statistike u oblasti turizma, što svakako ne daje pravu sliku turističke ponude Republike Srpske. Manjkavosti u prikupljanju podataka vezanih za turističke aktivnosti i stara metodologija praćenja ove oblasti, onemogućavaju tačan uvid u stvarne ekonomske efekte i potencijale razvoja turizma u Republici Srpskoj.²⁷ Pouzdani statistički podaci predstavljaju jedan od temelja izrade ekonomske politike u vezi položaja turizma kao privredne grane, što je osnova za njegov razvoj i unapređenje.

Izmenama i dopunama Pravilnika o kategorizaciji ugostiteljskih objekata iz aprila 2008. godine, definisani su elementi i kriterijumi za kategorizaciju turističkih i ugostiteljskih objekata. S obzirom da je njegova primena u praksi tek počela, nije moguće prikazati strukturu osnovnih smeštajnih kapaciteta po kategorijama objekata. Stoga, što hitnije provođenje Pravilnika o kategorizaciji ugostiteljskih objekata u praksi, predstavlja jednu od prioritarnih aktivnosti svih aktera u ovom poslu. Osim toga, resorno ministarstvo, kao i Republički zavod za statistiku ne raspolažu podacima o komplementarnim smeštajnim kapacitetima, kao što su privatne sobe za smeštaj gostiju, dečija i omladinska odmarališta, kampovi i slično.

Distribucija smeštajnih kapaciteta po regionima pokazuje naglašenu koncentraciju na prostorima planinskih destinacija (Jahorine i Romanije) – preko 20 % i na prostoru grada Banja Luke – takođe preko 20 % ukupnih smeštajnih kapaciteta.

Stepen korišćenja kapaciteta preduzeća iz oblasti turizma kreće se oko 25-30 %, dok je ovo korišćenje u 1987. godini iznosilo 35 % (*Strategija razvoja turizma Republike Srpske do 2020. godine*, 11). Poređenja radi, u Evropskim zemljama kontinuirano korišćenje kapaciteta je na nivou oko 50 %. Razlozi za ovako nisku uposlenost kapaciteta

²⁷ Početne aktivnosti povodom unapređenja razvoja statistike zabeležene su krajem 2006. godine uz podršku USAID-a. Trenutno je u toku izrada akcionog plana, čiji je cilj unapređenje prikupljanja i adekvatna obrada tačnih i ažurnih podataka. Zbog specifičnosti turizma WTO je razvila statistički instrument, poznat kao turistički satelitski račun (TSA).

u oblasti turizma u Republici Srpskoj jeste ukupna ekonomska klima u kojoj posluju ovi privredni subjekti (što je detaljnije prikazano na početku III dela ovog rada).

I pored brojnih faktora atraktivnosti koje poseduje Republika Srpska, ona još uvek nema adekvatan turistički proizvod koji bi bio predstavljen međunarodnom turističkom tržištu. Sa ovakvom strukturom i brojem smeštajnih kapaciteta ne postižu se ni približni rezultati od onih koje beleži konkurencija. Zbog zakasnelog i sporog procesa privatizacije, izostala su investiciona ulaganja iz zemlje i inostranstva za revitalizaciju i izgradnju smeštajnih kapaciteta. Osim toga, u smeštajnoj ponudi nedostaju moderni oblici, kao što su tematski hoteli, tematski parkovi, wellness centri, oblici infrastrukture za putovanja specijalnih interesovanja i slično.

2.3. Ostali turistički potencijali Republike Srpske

Osim prethodno obrazloženih turističkih potencijala postoje i ostali sa kojima se može računati u budućoj turističkoj politici Republike Srpske. Iako Republika Srpska raspolaže kvalitetnim i raznovrsnim potencijalima za razvoj turizma, samo deo njih je uključen u turističke tokove.

U nastavku rada će biti prikazani samo oni potencijali koji čine osnov funkcionisanja turizma Republike Srpske. Na prvom mestu to je svakako *domaća turistička tražnja*, kao značajan potencijal sa kojim treba računati u budućem razvoju turizma. I pored otežanih ekonomskih uslova u Republici Srpskoj, domaći turisti uspeli su poslednjih godina da održe određeni nivo turističkog prometa i obezbede osnovu za njegov rast i poboljšanje. Domaća turistička tražnja svoja putovanja preduzima uglavnom u vreme godišnjih odmora, praznika i školskih raspusta, a sve češće su primećena i putovanja izvan sezone, za vreme održavanja nekih interesantnih događaja i manifestacija na određenim destinacijama (www.rzs.rs.ba, kao i na osnovu podataka iz turističkih preduzeća). Podatak da je u 2007. godini ukupna domaća tražnja učestvovala u turističkim kretanjima sa 59 %, jasno ukazuje da je reč o značajnom segmentu koji predstavlja pokretača turističkog poslovanja u Republici Srpskoj. Istovremeno, broj

registrovanih turističkih dolazaka i noćenja domaćih turista beleži porast u odnosu na prethodne godine.

Tabela 10: Pregled broja dolazaka i noćenja turista u Republici Srpskoj

Godina	Sobe	Ležajevi	Dolasci turista			Noćenja turista		
			ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
2003.	2.692	5.415	152.441	102.201	50.240	391.995	270.888	121.107
2004.	3.004	6.178	151.280	97.741	53.539	407.749	270.679	137.070
2005.	3.083	6.578	150.526	95.547	54.979	397.976	275.461	122.515
2006.	3.696	7.818	191.934	118.997	72.937	489.441	322.129	167.312
2007.	3.954	8.357	222.729	132.057	90.672	561.995	356.557	205.438

Izvor: Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku i Statistički bilten br. 3

Tokom 2007. godine u Republici Srpskoj ostvareno je 222.729 dolazaka turista, od čega 132.057 domaćih turista ili 59 %. U isto vreme, ostvaren ukupan broj noćenja iznosio je 561.995, od čega su domaći turisti realizovali 356.557, što čini 63 %.

Tabela 11: Dinamika dolazaka i noćenja turista u Republici Srpskoj

Godina	Dolasci turista	Indeks	Noćenja turista	Indeks
2003.	152.441	100	391.995	100
2004.	151.280	99	407.749	104
2005.	150.526	98,7	397.976	101
2006.	191.934	126	489.441	125
2007.	222.729	177	561.995	143

Izvor: na osnovu Saopštenja Republičkog zavoda za statistiku i Statističkog biltena br. 3

Na osnovu datog pregleda o dinamici dolazaka i noćenja turista u Republiku Srpsku (bazna godina 2003.), može se zapaziti blaži pad broja dolazaka u naredne dve godine, da bi nakon toga došlo do porasta. Poredeći 2007. godinu sa stanjem u 2003. godini, uočava se porast dolazaka turista za 77 indeksnih poena. Posmatrajući u istom periodu broj ostvarenih noćenja, može se konstatovati njihov stalni rast. Noćenja turista u 2007. godini u odnosu na baznu 2003. godinu pokazuju porast za 43 indeksna poena. Ostvareni dolasci i noćenja turista u 2007. godini zabeležili su rast za 12 % u odnosu na prethodnu godinu. U strukturi stranih turista, najveći broj dolazaka (46 %) i noćenja (50 %), ostvarili su turisti iz Srbije, zatim slede turisti iz Hrvatske, Slovenije, Crne Gore (*Statistički bilten broj 4/2008*).

Tabela 12: Pregled broja dolazaka turista u Republici Srpskoj po vrstama turističkih mesta u 2007. godini

	Broj dolazaka turista				
	ukupno	banjska mesta	planinska mesta	ostala turist. mesta	ostala mesta
ukupno	222.792	44.517	44.217	117.635	16.360
domaći	132.057	33.553	23.468	64.612	10.424
strani	90.672	10.964	20.749	53.023	5.936

Izvor: Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku

Domaći turisti ostvarili su najveći broj dolazaka posećujući ostala turistička mesta (blizu 50 %), dok su najveći broj noćenja realizovali u banjskim mestima (52 %). Strani turisti najveći broj dolazaka (58 %) i noćenja (45 %), zabeležili su u ostalim turističkim mestima. Republički zavod za statistiku pod ostalim turističkim mestima podrazumeva ona mesta koja poseduju atraktivne faktore (npr. klimatske, kulturno-istorijske i sl.), rečna i jezerska mesta i druga, a koja se ne mogu razvrstati pod banjska i planinska turistička mesta. Ostala mesta su sva ostala mesta koja se ne mogu razvrstati ni u jednu od pomenutih grupa, a raspolazu objektima za smeštaj.

Tabela 13: Pregled broja noćenja turista u Republici Srpskoj po vrstama turističkih mesta u 2007. godini

	Broj noćenja turista				
	ukupno	banjska mesta	planinska mesta	ostala turist. mesta	ostala mesta
ukupno	561.995	220.740	124.257	189.420	27.578
domaći	356.557	184.527	58.411	97.774	15.845
strani	205.438	36.213	65.846	91.646	11.733

Izvor: Saopštenje Republičkog zavoda za statistiku

Sistem organizovanosti turističkog sektora predstavlja, takođe, jedan od potencijala za razvoj turizma Republike Srpske. Privatna inicijativa u ugostiteljskoj delatnosti i u delatnosti turističkih agencija je na vrlo visokom nivou. Osim toga broj registrovanih poslovnih jedinica iz pomenutih oblasti pokazuje tendenciju rasta. Prema podacima iz evidencije resornog ministarstva na području Republike Srpske registrovano je 57 turističkih agencija (od toga 34 u Banja Luci)²⁸ Poređenja radi, pre tri godine broj turističkih agencija iznosio je 35. Krajem 2007. godine ukupan broj preduzeća koja se bave ugostiteljskom delatnošću iznosio je 437 u kojima je zaposleno 4.342 radnika (*Statistički bilten broj 4/2008*). Ovde treba napomenuti da prilikom praćenja ugostiteljstva Republički zavod za statistiku ne obuhvata samostalne ugostiteljske radnje. Takođe ni Ministarstvo za trgovinu i turizam ne raspolaže podacima o registrovanim ugostiteljskim radnjama.

Tabela 14: Pregled razvoja ugostiteljstva (bez ugostiteljskih radnji)

²⁸

Podatak se odnosi na 37 opština u Republici Srpskoj.

Godina	Poslovne jedinice	Zaposleni
2003.	379	4.358
2004.	378	4.150
2005.	380	3744
2006.	413	4.065
2007.	437	4342

Izvor: Statistički bilten broj 4/2008

Na osnovu datog pregleda o stanju ugostiteljskih preduzeća, može se konstatovati da je tokom posmatranih poslednjih pet godina došlo do porasta broja poslovnih subjekata iz ove delatnosti. Ako poredimo stanje u 2007. godini sa 2003. godinom (kao baznom), uočićemo porast za 58 poslovnih jedinica. Posmatrajući broj zaposlenih u preduzećima iz ugostiteljske delatnosti, možemo zaključiti da je u posmatranom periodu od 2003.-2005. godine došlo do smanjenja broja zaposlenih (za 15 %), da bi tokom 2006. i 2007. godine došlo do njegovog porasta i vraćanja na nivo sa početka posmatranog perioda.

Na podsticanje ulaganja privatnog kapitala u ove oblasti utiče i zakonska regulativa koja se permanentno usavršava i dograđuje. Istovremeno, strategijsko opredeljenje razvoja turizma, planovi i programi njegovog razvoja, potenciraju oživljavanje domaćeg turizma, kao i perspektivni izlazak na međunarodno turističko tržište u narednim godinama.

Kadrovi Republike Srpske čine značajan turistički resurs. Na osnovu Saopštenja Republičkog zavoda za statistiku ("*Finrar*" br. 2/08:78) ukupan broj zaposlenih radnika u turističkoj delatnosti ("hoteli i restorani"), krajem 2007. godine iznosio je 16.041, što je povećanje u odnosu na prethodnu godinu u iznosu od 11 %.

Tabela 15: Broj zaposlenih u turističkoj delatnosti Republike Srpske

Godina	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Zaposleni	13.310	13.709	13.146	14.649	16.041

Izvor: "Finrar" br. 2/08:79

Poslednjih godina u sistemu visokog obrazovanja uvodi se školovanje kadrova iz oblasti turističkog menadžmenta (u Banja Luci, Bijeljini, Istočnom Sarajevu), što posebno ohrabruje i pruža mogućnost za obezbeđivanjem kvalitetnih i modernih profila za rad u turizmu. Permanentne edukacije u smislu usavršavanja jezika, kompjuterske tehnologije, naučnih i stručnih saznanja i prakse, u funkciji su stvaranja neophodnih stručnih kadrova za rad u turizmu, koji treba da nose njegov razvoj u međunarodnim razmerama.

Postojanje pomenutih prirodnih i antropogenih faktora – potencijala za razvoj turizma, stavlja u zadatak nosiocima turističke politike kreiranje takve vizije koja će omogućiti perspektivan dugoročni razvoj turizma Republike Srpske.

2.4. Utvrđivanje prioriternih turističkih proizvoda

Postojeći turistički proizvod Republike Srpske uglavnom je vezan neposredno za resurse i potencijale koji su egzistirali u sklopu turističke ponude u predratnom periodu, uz neznatna poboljšanja u pogledu kvaliteta te ponude. Pri tome je glavni deo ponude vezan za ranije afirmisane turističke mikrodestinacije koje su definisale svoj turistički proizvod. Generalno gledajući, u turističkoj ponudi Republike Srpske, kao prioritetni mogu se izdvojiti sledeći turistički proizvodi:

- *Zdravstveni turizam* – sa devet banjski lokaliteta koje egzistiraju u okviru preduzeća sa delatnošću pružanja turističkih i medicinskih usluga, Republika Srpska ima dobre predispozicije za razvoj ovog vida turizma. Međutim, za ozbiljnije pojavljivanje na svetskoj turističkoj mapi, posebnu pažnju treba usmeriti u modernizaciju proizvoda uvođenjem wellness, fitness i wellbeing sadržaja. Ovo svakako podrazumeva i određena finansijska ulaganja kroz kapitalne investicije.

- *Planinski turizam* – podrazumeva ne samo zimski odmor, već i druge aktivnosti tokom cele godine. Ovaj turistički proizvod je dosta razvijen (mada samo Jahorina ima priznatu međunarodnu vrednost), a u narednom periodu veću pažnju treba posvetiti sadržajima koji će se koristiti tokom cele godine.
- *Turizam vezan za posebna interesovanja* – obuhvata različita interesovanja posetilaca za arheologijom, umetnošću, kulturom, prirodnim resursima, nacionalnim parkovima, parkovima prirode i prostorima očuvane prirode. I pored toga što Republika Srpska poseduje kvalitetne resurse za afirmaciju ovog vida turizma, on nije adekvatno uklopljen u turističku ponudu ove destinacije. Potencijali nacionalnih parkova Kozara i Sutjeska (poseduje najbogatiji eko sistem u Evropi), kao i ostala prirodna područja nisu dovoljno iskorišteni. Iz prethodnih analiza jasno je da Republike Srpske raspolaže sa velikom bazom razvoja eko turizma – prirodne lepote, šume, reke, jezera, nezagađena okolina. Kao dokaz prepoznavanja značaja ovog turističkog proizvoda kroz potencijale Republike Srpske jeste i održavanje svetskog prvenstva u raftingu 2009. godine. Interesovanja za lov i ribolov, za sada uglavnom ispoljavaju domaći gosti, uz neadekvatnu ponudu izraženu kroz nedovoljne smeštajne kapacitete i neodgovarajuću infrastrukturu. Da na turističkom tržištu vlada veliko interesovanje za ovaj turistički proizvod i potencijale kojima raspolaže ovaj prostor, ilustruje podatak da je BiH dobila potvrđeno prvenstvo u ribolovu (mušičarenju) koje će se održati 2010. godine. Pored lovnih i ribolovnih potencijala, neophodno je osigurati sistem zaštite, uzgoja i organizacije lova i ribolova (uslovi iznošenja trofeja zaštićenih vrsta), što može uticati na zastupljenost turista - lovaca iz zapadnih zemalja koji su bili dosta prisutni na ovim prostorima pre ratnih sukoba. Pred kreatorima turističke politike stoji zadatak veće i upornije promocije ovog turističkog proizvoda, posebno na međunarodnom tržištu.
- *Događaji* – kao turistički proizvod obuhvata različite kulturne proslave (festivali, verske manifestacije, parade), događaje iz oblasti umetnosti i zabave (izložbe, koncerti, ostala javna izvođenja), nauke i obrazovanja (seminari, kongresi), ekonomije (sajmovi, berze), sportskih takmičenja, rekreacija i

slično. Kulturni segment ovog proizvoda u Republici Srpskoj predstavljaju već tradicionalne manifestacije koje se dešavaju u većim gradovima: Banja Luci (Banjalučke ljetne igre, Teatar fest, Kočićeve zbor, Ljeto na Vrbasu), Višegradu (Višegradske staze posvećene nobelovcu Ivi Andriću), Bijeljini (Majske muzičke svečanosti, Višnjićevi dani kulture posvećeni slepom pesniku Filipu Višnjiću), Trebinju (Dučićeve večeri poezije) itd. Od različitih vrsta sportskih takmičenja izdvojicemo međunarodno poznate Regate na Vrbasu i Drini, a od segmenata zabave Grmečku koridu. Ovaj segment turističkog proizvoda mogao bi da obuhvati i posete pravoslavnim verskim i drugim objektima iz ranog perioda (manastiri iz 16. veka), kao i verskim objektima ostalih koncesija, što predstavlja raznoliko i veliko kulturno-istorijsko bogatstvo. S obzirom da ovaj segment turističkog proizvoda još uvek nije dovoljno afirmisan, potrebno je da se adekvatno uvrsti u turističku ponudu Republike Srpske. Resorno ministarstvo, odnosno Turistička organizacija Republike Srpske trebali bi kreirati celogodišnji kalendar različitih događaja, kako bi ponudu učinili što atraktivnijom tokom cele godine i kao takvu je prikazati na Internetu i ponuditi turističkim agencijama u vidu brošura.

- *Tranzitni turizam* – ima vrlo dobre predispozicije za razvoj s obzirom na geografski i geoprometni položaj republike sa tri glavna putna pravca u Evropi. Ulaganja u njegov budući razvoj treba da idu kroz razvoj infrastrukture, osnivanje turističko informativnih punktova, tematskih mapa i itinerera, kao i turističke signalizacije. Svakako da obogaćivanje turističke ponude upotpunjuje ovaj turistički proizvod.
- *Gradski odmori* – uglavnom su vezani za sve veće gradove u Republici Srpskoj, pre svega Banja Luku, zatim Bijeljinu, Doboj, Prijedor, Trebinje, Višegrad, Foču, Teslić. Distribucija ovog proizvoda podrazumevala bi tesnu saradnju Turističke organizacije Republike Srpske sa glavnim tuoroperatorima na emitivnim tržištima kroz uključivanje u njihove kataloge, kao i kreiranje snažnog internet portala lokalnih turističkih organizacija.

- *Ruralni turizam* – ima dobre preduslove za razvoj na prostorima Republike Srpske uz očuvan autentičan prirodni ambijent, običaje i tradiciju, ne zahtevajući luksuzne smeštajne kapacitete i uslugu. Kreatori turističke politike imaju zadatak većeg uključivanja sela u turističku ponudu putem promocije, a isto tako i kroz edukacije i finasijsku pomoć odabranim seoskim domaćinstvima.
- *Poslovni turizam + MICE* – obuhvaćena Master planom (za područje Jahorine za period 2006-2016. godina) Jahorina se postavlja na turističku mapu Evrope i sveta kroz ovaj vid turizma. Kreatori turističke politike imaju obavezu uključivanja i ostalih mikrodestinacija kroz ovaj turistički proizvod, uz jačanje sektora agencijskog poslovanja i uvezivanja sa ostalim institucijama iz drugih oblasti društvenog i ekonomskog delovanja. Dostupnost svih podataka na Internetu (konferencijski kapaciteti, hotelski smeštaj, prevoz, informacije o destinaciji) su veoma bitni za komercijalizaciju ovog proizvoda.

Zakon o turizmu predviđa da Republika Srpska prostornim planom utvrđuje *prioritete* u razvoju turizma. Prostornim planom Republike Srpske usvojenim 1996. godine projektovano je sedam turističkih zona i lokaliteta na području republike. Zone karakterišu prirodni i antropogeni elementi, a prilikom njihovog definisanja pošlo se od kompleksnosti ponude, izgrađenosti smeštajne i ostale turističke infrastrukture i komplementarnosti postojećih i potencijalnih turističkih sadržaja i vrednosti.

Prostornim planom Republike Srpske do 2015. godine predviđene su sledeće turističke zone (2008, 108-111):

- *Kozarsko – pounska zona (Zona Nacionalnog parka "Kozara")*, obuhvata površinu od 3.375 ha i pruža raznovrsne vidove turizma – sportsko rekreativni, planinski, lovni, zdravstveni, tranzitni. Kao jedan od problema u postojećoj turističkoj ponudi ove zone ističe se nedovoljna saobraćajna povezanost turističkih lokaliteta u okviru zone.

- *Vrbasko – motajička zona (Zona prirodnog rezervata "Bardača" sa Vrbaskom dolinom)*, čiji se bitni elementi sadržaja razvoja turizma odnose na: ekološki rezervat, povoljne uslove za lovni i ribolovni turizam, balneološke lokalitete, tranzitni turizam, turizam glavnog grada. Osnovni problem u ovoj zoni odnosi se na nedovoljnu ponudu smeštajnih kapaciteta i nekompleksnost ponude.
- *Kneževsko – borjanska zona (Zona turističko-rekreacionog centra Banja Vrućica Teslić sa zimskim centrima na planinama Borja, Omar i Vučja planina)*, čije se glavne karakteristike sastoje u veoma povoljnim uslovima za razvoj zdravstvenog, planinskog i manifestacionog turizma. Osnovni problem u turističkoj ponudi ove zone svodi se na nedovoljnu saobraćajnu infrastrukturu unutar zone, te slabu povezanost sa većim gradskim centrima (Banja Luka, Doboj).
- *Srebreničko – Drinska zona*, koju čine banje Guber i Dvorovi kod Bijeljine, lovište "Sušica" od 10.000 ha pogodnog za razvoj lovnog turizma i jezero Perućac i reka Drina kao preduslovi za razvoj ribolovnog turizma. Glavni problem u turističkoj ponudi pomenute zone su nedovoljni smeštajni kapaciteti, kao i slaba saobraćajna povezanost sa glavnim putnim pravcima.
- *Jahorinsko - romanijska zona* obuhvata planinske komplekse Jahorine, Romanije i Trebevića i poseduje odgovarajuće smeštajne kapacitete i ostalu turističku infrastrukturu. Pored planinskog turizma, ova zona pruža izvanredne vidove lovnog, ekskurzivnog i ruralnog turizma.
- *Magličko – zelengorsko – treskavička zona (Zona Nacionalnog parka "Tjentište")*, sa potencijalnim lokalitetima Maglića, Zelengore i Treskavice, obuhvata površinu od 17.250 ha i obezbeđuje pogodnosti za razvoj planinskog turizma, turizma na vodama i jezerima, sportsko – rekreativnog turizma i lovnog turizma. Sadržaj ove zone čini i prašuma Perućica sa površinom od 1.291 ha. Ograničavajući faktori turističke ponude ove zone odnose se na nedovoljnu saobraćajnu povezanost unutar zone, kao i velika oštećenja u toku poslednjih ratnih dejstava.
- *Hercegovačka zona (Trebinjsko – bilečko – nevesinjska zona)*, sa Bilećkim i Trebinjskim jezerom i sportsko- rekreacionim centrom na planini Orjen pruža

pogodnosti za razvoj planinskog turizma, turizma na vodama i tranzitnog turizma.

- *Gornjo Sansko – Plivska zona*, koju čine lokaliteti jezera Balkana, prašuma Janj i planina Lisina. Zona pruža povoljne mogućnosti za razvoj planinskog, lovnog, ribolovnog i tranzitnog turizma.

Prostornim planom utvrđene su potencijalne vrednosti razvoja turizma Republike Srpske, na kojima se mogu bazirati osnovni pravci ekonomske politike u cilju postizanja optimalnog razvoja.

Kreiranje ostalih instrumenata marketinga Republike Srpske

3.1. Kreiranje cena turističkog proizvoda Republike Srpske

Da bi se obezbedilo uspešno pozicioniranje Republike Srpske kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu, neophodna je planska i sinhronizovana akcija svih instrumenata marketinga u dužem vremenskom periodu. Dugoročna primena samo jednog od instrumenata neće osigurati zadovoljavajuće rezultate. Naravno da za pronalaženje "pravih" kombinacija ne postoji univerzalna formula, jer svaka situacija podrazumeva različito delovanje i akciju nosilaca poslovne i turističke politike. U tom kontekstu kreiranje cena na nivou Republike Srpske kao turističke destinacije ne može izlaziti iz opštih okvira ponašanja cene kao jednog od instrumenata marketinga.

Kada se utvrđuje cena kao instrument tržišnog nastupa, ista se mora posmatrati u konstelaciji asortimana proizvoda i posebno njegovog kvaliteta. Vrhunskom kvalitetu turističkog proizvoda odgovaraju isto takve cene i obrnuto. Takođe, uvođenje novih

proizvoda može u početku biti plasirano po nešto nižim cenama, uz kasnije korigovanje uz postepeno osvajanje tržišta.

Politika cena turističkog proizvoda treba da pruži odgovore na sledeća pitanja (Kotler, 2001:495):

- Na koji način odrediti cenu turističkog proizvoda prvi put?
- Na koji način cenu prilagoditi vremenu i prostoru kao bi bila u skladu sa različitim okolnostima i mogućnostima?
- Kada bi nosioci turističke ponude trebali da iniciraju promene cena i kako bi trebali da reaguju na promene cena konkurenata?

Prilikom formiranja nivoa cena turističkog proizvoda nosioci ponude moraju nastojati da ta cena bude prihvatljiva za potrošače, kao i da se ostvari odgovarajući profit. S obzirom da se odluka o ceni donosi u složenim uslovima i pod uticajem mnogobrojnih faktora, neophodno je izvršiti njihovu analizu i izmeriti njihov uticaj imajući u vidu da je veliki broj tih faktora izvan mogućnosti kontrole pružaoca usluge.

Za adekvatno utvrđivanje cena samostalnih delova integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske, nosioci turističke politike moraju posedovati:

- Informacije o kretanjima na tržištu na koji se plasira turistički proizvod,
- Informacije o potencijalnim konkurentima i visini cena njihovih turističkih proizvoda,
- Informacije o troškovima turističkog proizvoda.

Ono što se nameće kao imperativ kod strategijskog planiranja cena turističkog proizvoda Republike Srpske kao turističke destinacije, jeste stalna procena turističkog tržišta i cenovno prilagođavanje. Procena tržišta obuhvatala bi istraživanje turističke tražnje, odnosno želja i zahteva potrošača, kao i utvrđivanje odnosa između vrednosti koju potrošači očekuju i vrednosti koju stvarno dobijaju. Na taj način, cena turističkog

proizvoda Republike Srpske može biti određena kao najviša cena koju su potrošači spremni da plate. Sledeći aspekt procene turističkog tržišta podrazumeva istraživanje stepena usaglašenosti cena turističkog proizvoda sa cenama konkurencije (u smislu niže, više ili iste cene kao kod konkurenata), zatim informacije o troškovima proizvoda kao osnova za utvrđivanje donje granice cena na makro nivou.

Takođe prilikom utvrđivanja cena turističkog proizvoda mora se voditi računa o sezonskom karakteru turističkog proizvoda, o vrsti usluge, kvalitetu smeštaja i ostalih pratećih objekata.

U ovom kontekstu važno je i pitanje načina objavljivanja cena turističkog proizvoda. Republika Srpska cene turističkih usluga objavljuje u evrima, što trenutno ne predstavlja problem imajući u vidu stabilan kurs domaće valute.

U pružanju vanpansionskih usluga u Republici Srpskoj prisutan je veliki broj i raznovrsnost učesnika, a samim tim je takvo njihovo učešće u kreiranju cena ovih usluga. Analize pokazuju različite cene za isti proizvod ili uslugu, što utiče na konkurentnost turističkog proizvoda na međunarodnom tržištu. Polazeći od toga neophodno je uspostaviti realniju politiku cena vanpansionskih usluga u Republici Srpskoj.

S obzirom da u Republici Srpskoj još nije izvršena kategorizacija svih objekata za smeštaj i ishranu, tako ni cene turističkih usluga nisu adekvatne kvalitetu i asortimanu proizvoda. Često se može desiti da proizvodi lošijeg kvaliteta dostižu nivo cena daleko kvalitetnijih turističkih proizvoda. Prilikom utvrđivanja cena turističkog proizvoda nosioci turističke i poslovne politike moraju imati na umu sintagmu "vrednosti za novac" (Value for money), kao i celinu ukupnog turističkog proizvoda.

3.2. Promocioni miks u funkciji uspešnog pozicioniranja Republike Srpske

Da bi se obezbedio uspešan plasman turističkog proizvoda Republike Srpske na domaćem i međunarodnom tržištu, nosioci turističke politike na svim nivoima posebnu pažnju moraju usmeriti ka promocijnim aktivnostima.

Pri tome, generalni cilj promocijnih aktivnosti mora biti izveden iz strategijskih ciljeva i smernica razvoja turizma. Stoga, ako je osnovni cilj formiranje odgovarajućeg nivoa i kvaliteta tražnje za turističkim proizvodom, kao i povećanje obima i strukture turističkog prometa, osnovne aktivnosti promocijnog miksa bi bile:

- Kreiranje pozitivnog imidža Republike Srpske kao turističke destinacije;
- Stvaranje svesti na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu o turističkom proizvodu Republike Srpske;
- Stvaranje uslova i kreiranje predstave o Republici Srpskoj kao području pogodnom i isplativom za investiciona ulaganja;
- Stvaranje pozitivnog stava kod domaćeg stanovništva o značaju turizma.

Za održivi dugoročan razvoj turizma od strategijskog značaja jeste stvaranje pozitivnog imidža o Republici Srpskoj kao turističkoj destinaciji. Ova aktivnost mora biti prioritetna za TORS, kao i ostale nosioce poslovne i turističke politike. Još uvek preovladaju nepovoljna mišljenja i stavovi o Republici Srpskoj kao turističkoj destinaciji, kao nesigurnom području za turističke aktivnosti koje je neisplativo za investiciona ulaganja.

Isto tako značajna aktivnost promocijnog miksa jeste čvršće pozicioniranje integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske, sa naglaskom na zadovoljenju potreba, zahteva i želja potrošača. Promocioni miks treba da istakne glavne karakteristike turističkog proizvoda, raznolikost i brojnost njegovog sadržaja, bogatstvo i vrednost

kulturno istorijskog nasleđa, gostoljubivost domaćeg stanovništva, naglašavajući da je u pitanju destinacija sa nezagađenom i očuvanom prirodnom sredinom.

Zakonom o turizmu (član 40) regulisani su sledeći poslovi vezani za promociju i unapređenje turizma od interesa za Republiku Srpsku:

- Obezbeđivanje turističke informativno – propagandne delatnosti u zemlji i inostranstvu;
- Formiranje i razvoj informacionih sistema u turizmu;
- Ostvarivanje međunarodne saradnje u oblasti turizma.

Obavljanje ovih poslova zakonodavac poverava Turističkoj organizaciji Republike Srpske, koja obavlja dve vrste poslova:

- Inicijativni poslovi vezani za obavljanje vodeće uloge u promocijskoj strategiji u turizmu uz pružanje podrške komercijalnoj propagandi i
- Receptivni poslovi vezani za koordinaciju turističkog proizvoda i formiranje informacionih sistema.

Sredstva za rad TORS i lokalnih turističkih organizacija obezbeđuju se iz prihoda koje one ostvare vršenjem svojih poslova, sredstava turističke članarine, boravišne takse i ostalih izvora. Pomenuta sredstva su limitirana i ograničena uglavnom na sredstva javnog sektora, usled nedostatka tražnje (pa i ponude), koji omogućavaju finansiranje aktivnosti iz sopstvenih izvora (prodaja suvenira, brošura i ostalog promotivnog materijala, iznajmljivanje vodiča i slično).

TORS kao vodećoj turističkoj organizaciji, a naročito turističkim organizacijama na lokalnom nivou, nedostaje strateški marketing plan (akcija – troškovi – očekivani rezultati), na osnovu kojeg bi se vršile promotivne aktivnosti i dobijale povratne informacije o preduzetim akcijama. Posledica toga je nedovoljna efikasnost celokupnog sistema. Iz ovoga proizilazi da donošenje ovog strateškog dokumenta mora biti prioritet

menadžerskih struktura u ovim organizacijama, pogotovo u uslovima skromnog promotivnog budžeta kojim raspolažu.

Informativne usluge koje pružaju lokalne turističke organizacije razlikuju se u zavisnosti od karaktera područja na kome deluju, kao i od interesa javnog sektora za ovom vrstom posla na svojoj teritoriji. Pored toga postoji razlika u radnom vremenu turističkih organizacija, a samo neke od njih rade vikendom i praznikom. Usluge se pružaju uglavnom usmeno ili preko telefona, a vrlo malo preko Interneta. Od ukupno registrovane 22 lokalne turističke organizacije, samo njih četiri imaju Internet stranicu. Informatička opremljenost (računari, sajтови, elektronska pošta) su dosta skromni. Usluge su uglavnom fokusirane na davanje informacija klijentima i snabdevanje promotivnim materijalima i artiklima čiji je izbor dosta skroman. Ono što nedostaje jesu usluge rezervacija i bukiranja na područjima svog delovanja. Zaposleni u lokalnim turističkim organizacijama uglavnom nemaju adekvatnu školsku spremu, a prisutno je i nedovoljno poznavanje stranih jezika.

U Republici Srpskoj ne postoji zajednički interes turističkih organizacija i turističkih agencija da promovišu i komercijalizuju republiku kao turističku destinaciju, nego je kompletan posao u rukama TORS. Pored toga, turističke agencije uglavnom rade poslove inicijative, dok ih je vrlo malo angažovano na privlačenju stranih turista. TORS ulaže napore na promovisanju turizma Republike Srpske, ali je zbog ograničenih budžetskih sredstava, primetan nedostatak efikasnosti dobrog dela promotivnih aktivnosti.

Na ovakvo stanje promocije utiče i nepostojanje strateškog marketing plana turizma Republike Srpske, čiji bi osnovni zadatak bio da na osmišljen način poveže proizvode i atrakcije, te da turističkom tržištu predstavi Republiku Srpsku kao novu evropsku destinaciju, paralelno vodeći računa o izgradnji profesionalnog marketing sistema zemlje. Osim toga, ni lokalne turističke organizacije u Republici Srpskoj nemaju jasno definisane ni uspostavljene marketing aktivnosti. To znači da u lokalnim turističkim organizacijama ne postoje marketinške strategije, kao ni sistemi promocije i distribucije.

Glavne aktivnosti su usmerene na snabdevanje klijenata promotivnim materijalima. Putem strateškog marketing plana svi turistički resursi i atrakcije čine realnu bazu za ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i stvaranje konkurentskih turističkih proizvoda.

Sve pomenute okolnosti utiču na pozicioniranje Republike Srpske kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu, na kome još uvek ne postoji svest o različitim mogućnostima koje ova destinacija može da ponudi. Da bi se obezbedilo poboljšanje prodaje turističkog proizvoda Republike Srpske, pogotovo na međunarodnom tržištu, neophodno je obezbediti intenzivniji nastup i učešće turističkih preduzeća i organizacija iz oblasti turizma na sajamskim manifestacijama u zemlji i inostranstvu. Osim toga veća primena savremene informacione tehnologije i uključivanje u savremene rezervacione sisteme, učiniće ukupnu prodaju daleko efikasnijom. Svakako da će na intenzivniji razvoj prodaje uticati fleksibilnija politika cena koja mora biti usklađena sa kvalitetom turističkog proizvoda na bazi međunarodnih standarda.

Na osnovu sagledanog stanja mogu se predložiti određene marketinške aktivnosti na nacionalnom nivou, kao i na nivou klastera. Nacionalni nivo bi trebao biti orijentisan na najvažnije komercijalne i komunikacione aktivnosti, kao i na strateško kreiranje integrisanog turističkog proizvoda. Nivo klastera bi se bazirao na marketinškim aktivnostima koje su vezane za turističke proizvode (izdavanje vodiča i brošura), čije bi promotivne aktivnosti trebalo usmeravati na susedna i domaće tržište. Promotivne aktivnosti na udaljenijim tržištima zahtevaju usku saradnju sa nacionalnom turističkom organizacijom.

3.3. Kreiranje miksa kanala distribucije u cilju plasmana integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske

Polazeći od toga da Republika Srpska predstavlja mladu turističku destinaciju, posebna pažnja mora se posvetiti izboru kanala distribucije, kako bi ovi bili kompatibilni sa ostalim instrumentima marketing miksa (turističkim proizvodom, cenom i

promocijom). Miks kanala distribucije obezbediće realizaciju integrisanog turističkog proizvoda Republike Srpske i osigurati ostvarenje ciljeva dugoročnog razvoja turizma.

Najvažniji kriterijum za izbor kanala prodaje su potrošači – turisti, koji svojim navikama, motivima i potrebama utiču na strukturu kanala. Proces donošenja odluke o kupovini turističkog proizvoda je pod uticajem brojnih faktora, koje prof. Čačić grupiše na sledeći način (Čačić, 1980:126):

- U prvu grupu spadaju stimulansi na turistička putovanja (propagandne poruke, preporuke rodbine, prijatelja i slično);
- Drugu grupu čine lične osobine kupaca kao i društveni i ekonomski faktori koji uslovljavaju potrebu za turističkim putovanjima;
- U treću grupu svrstavaju se varijable iz spoljašnjeg okruženja koje imaju ulogu limitirajućeg faktora (cene i raspoloživo vreme), kao i predstava o destinaciji, kvalitet parcijalnih proizvoda i slično;
- Četvrtu grupu čine osobine konkretne turističke destinacije.

Kao rezultat delovanja pomenutih faktora javlja se potreba za putovanjem i zahtev za odabir kanala prodaje. Da li će to biti direktan ili indirektan način, pre svega zavisi od cene, asortimana, a sve češće i kvaliteta proizvoda.

Na domaćem tržištu Republike Srpske podjednako su prisutni i direktni i indirektni kanali prodaje. Izbor kanala prodaje turističkog proizvoda na međunarodnom tržištu, zavisi od konkretne zemlje gde se ta prodaja obavlja. Neke zemlje idu isključivo na indirektnu prodaju (Nemačka i Velika Britanija), dok druge više koriste kanale direktne prodaje (Austrija, Italija).

Prodaja turističkog proizvoda Republike Srpske na međunarodnom turističkom tržištu odvija se preko (prilagođeno prema Čačić, 1980:144):

- direktnih kanala prodaje: turističko preduzeće – potrošač,

- indirektnih kanala prodaje: turističko preduzeće – domaća putnička agencija – inostrani touroperator – ritejler – potrošač ili turističko preduzeće – inostrani touroperator- ritejler – potrošač.

Jedna od slabosti u sistemu kanala prodaje jeste nedovoljna zastupljenost Republike Srpske (i BiH) u globalnim sistemima distribucije u turizmu, što ima svoj odraz na efikasno uključivanje na međunarodno turističko tržište i samim tim na globalnu poslovnu scenu. Analizirajući marketing miks, dolazi se do zaključka da kanali distribucije turističkog proizvoda Republike Srpske predstavljaju najslabiju tačku ovog miksa. Prodaja se uglavnom vrši na tradicionalan način preko organizatora putovanja i turističkih agencija i veoma je skromnog obima. Neke destinacije, usled nedostatka imidža, ne mogu biti uvrštene u programe i brošure turopredstavljaju najslabiju tačku ovog miksa. Prodaja se uglavnom vrši na tradicionalan način preko organizatora putovanja i turističkih agencija i veoma je skromnog obima. Neke destinacije, usled nedostatka imidža, ne mogu biti uvrštene u programe i brošure turopredstavljaju najslabiju tačku ovog miksa. Ono što nedostaje jeste prodaja putem direktne i elektronske pošte, koja je za sada vrlo skromnog obima i čine je usamljeni naponi pojedinaca sa malo efekata u povećanoj prodaji.

Prethodna izlaganja o instrumentima marketinga jasno su pokazala da se ostvarivanje ciljeva Republike Srpske kao turističke destinacije postiže samo kombinacijom proizvoda, cena, promocije i kanala prodaje. Postizanje prave kombinacije ovih instrumenata znači da je svaka strategijska odluka vezana za turistički proizvod u isto vreme vezana i za strategijske odluke koje se tiču cena tog proizvoda, njegove promocije i izbora odgovarajućeg kanala distribucije. Samo dobra kombinacija pomenutih instrumenata doprineće uspešnom pozicioniranju Republike Srpske na turističkom tržištu.

Organizovanje upravljanja razvojem turizma na nivou Republike Srpske

4.1. Organizaciona struktura turističkih organizacija u Republici Srpskoj i BiH

Za uspešan razvoj turističke destinacije i realizaciju stratejskih ciljeva razvoja turizma u Republici Srpskoj, jedan od bitnih preduslova jeste postojanje i primena savremene koncepcije organizovanosti poslovne i turističke politike.

Državna institucija (na nivou BiH) koja pokriva oblast turizma na državnom nivou ne postoji. Koordinirajuću ulogu između entitetskih institucija ima Ministarstvo ekonomskih odnosa i vanjske trgovine Bosne i Hercegovine. Tokom 2007. godine osnovana je koordinaciona grupa za razvoj turizma na nivou BiH, što predstavlja korak napred u koordinaciji onih aktivnosti koje se po ustavu vrše na državnom nivou. U okviru pomenutog Ministarstva postoji Odeljenje za koordinaciju upravljanja prirodnim resursima, koje deluje preko stručnog savetnika za turizam. Osim ovog tela na nivou

Bosne i Hercegovine osnovani su sledeći oblici organizovanja, koji u okviru svog delokruga i nadležnosti pokrivaju oblast turizma:

- Vanjsko-trgovinska komora, grupacija za turizam i ugostiteljstvo
- Udruženje hotelijera i restoratera BiH
- Udruženje turističkih agencija BiH – UTAR

Na entitetskom nivou postoje resorna ministarstva koja pokrivaju oblast turizma, ali sa različitim nadležnostima, u skladu sa važećom legislativom. Na nivou Republike Srpske deluju sledeći oblici organizovanja turizma:

- Ministarstvo trgovine i turizma
- Turistička organizacija Republike Srpske
- Privredna komora Republike Srpske – Udruženje za turizam i ugostiteljstvo
- Udruženje ugostitelja i restoratera Republike Srpske
- Udruženje turističkih agencija Republike Srpske.

Regionalni nivo Republike Srpske organizovan je preko:

- Regionalnih privrednih komora Banja Luka, Bijeljina, Doboj, Trebinje i Istočno Sarajevo
- Udruženja turizma i ugostiteljstva

U radu je spomenuto da gotovo svaka važnija receptivna zemlja formira Nacionalnu Turističku Organizaciju (NTO), kao osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom turističke destinacije i to u formi neposrednog ili posrednog državnog organa.

Funkciju neposrednog državnog organa za turizam u Republici Srpskoj vrši Ministarstvo trgovine i turizma pri Vladi Republike Srpske. Razvojna politika turizma

ovog ministarstva se sprovodi putem sektora za turizam, a odnosi se na (*Strategija razvoja turizma Republike Srpske do 2020. godine*, str. 32):

- strateško programiranje,
- pripreme programa regionalnog razvoja turizma,
- prezentaciju turističkih projekata i investicionih kataloga domaćim i stranim investitorima,
- formiranje zajedničkog turističkog proizvoda sa drugim zemljama,
- formulisanje ekonomske politike vezane za turističku privredu,
- harmonizaciju ekonomske politike u turizmu sa Evropskom Unijom itd.

Uloga Ministarstva trgovine i turizma u donošenju zakona i podzakonskih akata realizuje se na zadovoljavajući način. Svi zakoni su inovirani, a u toku je izrada novih propisa iz oblasti turizma. Problem koji se javlja jeste nedostatak finansijskih sredstava za sprovođenje zakona, kao i nedostajuća sredstva za izradu Strategije razvoja turizma. Takođe nedostaju i novčana sredstva podrške malim projektima, te druga sredstva za razne podsticajne mere iz oblasti turističke politike. Prve aktivnosti ministarstva počele su nakon 2004. godine, kada se počinju izdvajati izuzetno skromna budžetska sredstva za razvoj turizma. Ove aktivnosti se odnose na određena ulaganja iz oblasti turizma i boljim pozicioniranjem Republike Srpske u ukupnoj turističkoj ponudi BiH i regiona.

Na poslovima unapređenja i promocije turizma koji su od interesa za Republiku Srpsku, formirana je Turistička organizacija Republike Srpske (TORS), koja u okviru svojih nadležnosti obavlja sledeće funkcije (a na osnovu Zakona o turizmu):

- Programira, organizuje i sprovodi turističku informativno – propagandnu delatnost u zemlji i inostranstvu u cilju promovisanja turističkih vrednosti Republike Srpske;
- Utvrđuje i realizuje strategiju promocije turizma Republike Srpske na domaćem i međunarodnom tržištu, kao i višegodišnje i godišnje programe turističke informativno – propagandne delatnosti u zemlji i inostranstvu;

- Prati i analizira kretanja na domaćem i međunarodnom tržištu i organizuje istraživanja turističkog tržišta od značaja za informativno – propagandnu delatnost Republike;
- Obezbeđuje informativno – propagandna sredstva za promociju turističkih vrednosti Republike;
- Osniva i razvija jedinstveni informacioni sistem u turizmu Republike, obezbeđujući njegovo povezivanje sa drugim informacionim sistemima u zemlji i inostranstvu;
- Usmerava i vrši koordinaciju inicijativa i aktivnosti privrednih subjekata i drugih organizacija na formiranju i plasmanu turističkog proizvoda;
- Vršiti koordinaciju i objedinjuje promotivne aktivnosti turističkih preduzeća, nosilaca tih poslova na nivou opština, gradova i drugih subjekata iz oblasti turizma, sa ciljem obezbeđivanja jedinstvenog nastupa turizma Republike na domaćem i međunarodnom tržištu. Ostvaruje saradnju sa odgovarajućim organima i organizacijama u zemlji radi stvaranja jedinstvene promocije politike turizma na domaćem i međunarodnom tržištu;
- Saraduje sa NTO iz drugih zemalja, međunarodnim i regionalnim organizacijama u oblasti turizma i preduzima mere za uključivanje Republike u multinacionalne i regionalne programe i programe razvoja i promocije turizma.

Sredstva za realizaciju programa turističkih informativno – propagandnih aktivnosti, kao i za rad Turističke organizacije Republike Srpske obezbeđuju se iz prihoda koje ona ostvari vršenjem pomenutih poslova, zatim iz sredstava boravišne takse, turističke članarine, grantova resornog ministarstva namenjenih za promociju turizma, projekata finansiranih iz određenih fondova i drugih izvora. Iako je Zakon o turizmu donešen polovinom 2003. godine, Turistička organizacija Republike Srpske aktivno deluje od početka 2006. godine.

Programom rada TORS definisani su sledeći ciljevi:

- Povećanje javne prezentacije i učešća turističkih potencijala i turističke privrede u ukupnoj ponudi privrede Republike Srpske.
- Promena strukture prezentacije i učešća turističkih potencijala i turističke privrede u ukupnoj ponudi privrede i društvenom proizvodu.
- Promovisanje klastera u turizmu i kroz razvoj konkurencije stvaranje novih destinacija i turističke ponude.
- Kroz informativno – propagandnu delatnost podržati rad Turističkih organizacija kao oblika organizovanja i promocije ostalih poslovnih subjekata i zaposlenih u turizmu.
- Prezentacijom savremenih trendova o obrazovanju i preduzetništvu u turizmu, podići nivo opštih trendova u obrazovanju i menadžmentu.
- Uspostaviti saradnju sa Turističkom zajednicom BiH, Turističkom organizacijom Republike Srbije, Turističkom organizacijom Crne Gore, Turističkom zajednicom Hrvatske i ostalim nacionalnim turističkim organizacijama, Svetskom turističkom organizacijom, radi razmene iskustava i ostvarivanja regionalnih komparativnih prednosti u sprovođenju turističko – informativno – propagandnih delatnosti.

Prema završnim analizama sačinjenim na osnovu realizacije informativno – promotivnih aktivnosti za potrebe promocije turizma Srpske, u sajamskoj godini septembar 2006 – septembar 2007. godina, TORS je uzeo učešće na 12 najpriznatijih sajmov turizma promovišući turističke vrednosti Republike Srpske. Pri tom TORS je nastupio na domaćim (Brčko, Mostar, Banja Luka), regionalnim (Budva, Beograd – zimski i prolećni sajam, Novi Sad i Ljubljana) i svetski najpoznatijim sajmovima turizma (Utreht, Prag, Berlin i Minhen)²⁹. Za potrebe promotivnih poslova u zemlji i inostranstvu TORS koristi materijal štampan na srpskom, engleskom i nemačkom jeziku, koji se prosleđuje svim konzularnim predstavništvima i ambasadama BiH, kao i međunarodnim institucijama i organizacijama u zemlji. Na sve regionalne i međunarodne sajmove na

²⁹ Na najposećenijem sajmu turizma ITB koji se održava u Berlinu, na štandu Bosne i Hercegovine distribuiralo se oko 100.000 komada raznog promotivnog materijala.

koje izlazi Bosna i Hercegovina, TORS se predstavlja zajedno sa Turističkom zajednicom Federacije BiH pod Turističkim udruženjem Bosne i Hercegovine.

Imajući u vidu da se ponuda turizma Republike Srpske tek u poslednjih nekoliko meseci počela prezentovati na međunarodnim sajmovima, tek je za očekivati njeno uvrštavanje kroz kataloge i brošure inostranih touroperatora.

TORS je aktivirao svoju internet stranicu na kojoj se nalaze informacije o aktuelnim dešavanjima u turizmu Republike Srpske, njenim prirodnim i kulturnim vrednostima, informacije o gradovima i turističkim organizacijama u Republici. Podaci su još uvek u fazi dorade i prisutni su samo na srpskom jeziku. Redovno ažuriranje podataka, kao i prikaz na nekoliko stranih jezika (engleski svakako), jedan je od daljih zadataka TORS.

Da bi se valorizovale, očuvale i zaštitile turističke vrednosti na teritoriji opština i gradova, zakonodavac predviđa osnivanje turističkih organizacija na pomenutim nivoima. Turističke organizacije opština / gradova organizuju se u formi javne službe i finansiraju se iz budžeta opštine / grada, iz sredstava boravišne i turističke takse i ostalih izvora.

Za usmeravanje i podsticanje razvoja turizma na svom području, opština, odnosno grad u okviru svojih prava i dužnosti obezbeđuju:

- Izradu programa razvoja turizma i odgovarajućih planskih akata u skladu sa propisima o planiranju i uređenju prostora.
- Unapređenje opštih uslova za prihvatanje i boravak turista (komunalno opremanje, izgradnja sportsko – rekreativnih i drugih pratećih sadržaja javnog karaktera).
- Usmeravanje i koordinaciju aktivnosti nosilaca turističke ponude na obogaćivanju i podizanju nivoa kvaliteta turističkih i komplementarnih sadržaja i stvaranju atraktivnog turističkog ambijenta.
- Organizovanje turističke informativno – propagandne delatnosti, kulturnih, sportskih i drugih manifestacija od interesa za unapređenje turizma.

Zadaci turističke organizacije opštine/grada na teritoriji njenog delovanja predviđene Zakonom o turizmu su sledeći:

- Promocija i unapređenje izvornih vrednosti – tradicija, običaji, etnološko blago itd.
- Saradnja i koordinacija sa pravnim i fizičkim licima u oblasti turizma, radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i sprovođenja politike razvoja turizma.
- Promocija, koordinacija i organizovanje kulturnih, umetničkih, sportskih i drugih priredbi koje doprinose obogaćivanju turističke ponude.
- Promocija zaštite, održavanja i obnavljanja kulturno – istorijskih spomenika i drugih materijalnih dobara od interesa za turizam i njihovo uključivanje u turističku ponudu.
- Promocija i organizovanje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora i zaštite čovekove okoline.
- Promocija i pomaganje razvoja turizma u mestima na području opštine ili grada koja nisu turistički razvijena, a poseduju određene turističke potencijale nedovoljno afirmisane.
- Izrada programa i planova promocije saglasno koncepciji i smernicama promocije turizma Republike Srpske.
- Organizacija, sprovođenje i nadzor svih radnji promocije turističkog proizvoda opštine i grada.
- Prikupljanje i obrada podataka o turističkom prometu i svih pokazatelja bitnih za praćenje realizacije postavljenih zadataka.
- Osnivanje turističko - informativnih centara.

Nakon stupanja na snagu Zakona o turizmu do danas su u Republici Srpskoj registrovane 22 turističke organizacije na nivou opštine i 2 na nivou grada. S obzirom na situaciju da u Republici Srpskoj postoje 63 opštine, TORS mora pokrenuti inicijativu za osnivanje novih opštinskih turističkih organizacija. Pri tome postojeće opštinske,

odnosno gradske turističke organizacije su tek u početnoj fazi aktivnosti, od kojih samo četiri imaju svoju internet prezentaciju.

Poslove promocije i unapređenja turizma na lokalnom i regionalnom nivou vrše turistička društva, koja se mogu osnivati na nivou jednog ili više naseljenih mesta u okviru opštine. Za područja više opština ili gradova može se osnovati turistička organizacija na nivou regije.

Primeri iz prakse pokazuju visok stepen uticaja politike na organizacionu strukturu turizma, odnosno turističkih organizacija, što ima za posledicu političko kalkulisanje, a ne profesionalna načela u odlučivanju. Polazeći od toga, stručnjaci Instituta za turizam i slobodno vreme iz Berna, izradili su deset osnovnih načela koja bi trebala omogućiti optimizaciju organizacionih struktura turističke organizacije, a sa ciljem porasta aktivnosti i profesionalizma, posebno kroz funkcije marketinga (Magaš, 2003:162):

- izoštriti strukture unutar turističkih udruženja,
- komisije zameniti projektnim grupama,
- pažljivo izabrati direktora i dati mu dovoljno vremena za uhodavanje,
- precizirati obaveze direktora i obezbediti mu dovoljno prostora za rad,
- tražiti saradnju sa turističkim udruženjima iz okruženja,
- informacije i brigu oko turista spojiti u uslužnom centru,
- pažljivo i štedljivo raščlaniti usluge,
- uključiti nove izvore finansiranja uz njihovo dugoročno bolje osiguranje (putem komercijalizacije),
- uključiti domicilno stanovništvo u razvoj (kroz otvorene forume),
- pratiti načine rešavanja problema u drugim turističkim organizacijama.

Na osnovu analize postojećeg stanja organizovanosti turizma u Republici Srpskoj, mogu se naglasiti neke od prioriternih zadataka za nosioce turističke politike (pre svega TORS):

- Izraditi Strategiju promocije turizma Republike Srpske na domaćem i međunarodnom tržištu.
- Permanentno pratiti i analizirati kretanja na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu i osigurati kvalitetno istraživanje turističkog tržišta.
- Obezbediti informativno – propagandna sredstva za promociju turističkih vrednosti Republike Srpske (elektronska i pisana sredstva komuniciranja, izdavačka delatnost, nastupi na sajmovima i ostalim manifestacijama itd).
- Formirati i razvijati jedinstven informacioni sistem u turizmu Republike Srpske.
- Organizovati prikupljanje, obradu i distribuciju informacija od značaja za promociju turističkog proizvoda Republike Srpske.
- Obezbediti saradnju sa agencijama, fondovima, bankama, donatorskim i drugim organizacijama sa kojima će se u zajedničkoj saradnji delovati u pravcu razvoja turizma Republike Srpske.

4.2. Mogući pristup organizovanju u funkciji efikasnijeg tržišnog nastupa Republike Srpske kao turističke destinacije

Analiza institucionalnog okvira i nadležnosti u oblasti turizma u Republici Srpskoj, pokazala je da na nivou Bosne i Hercegovine ne postoji telo koje pokriva ovu oblast. Sadašnji način organizovanja turizma je pod značajnim političkim uticajem. Resorna ministarstva na entitetskim nivoima uređuju organizaciju koja je pod punom kontrolom javnog sektora. Načinom imenovanja direktora i upravnog odbora turističkih organizacija, određivanjem njihovih nadležnosti, prava i obaveza, turističke organizacije postaju javno – politička institucija. Osim toga, prisutna su i ograničenja u vezi sa finansiranjem iz budžeta, slaba ili gotovo nikakva saradnja sa privatnim sektorom, neprofesionalna i nespecijalizovana kadrovska struktura. Ako se tome dodaju i turbulentne promene na turističkom tržištu vezane za promene i motivacije tražnje, nastanak novih destinacija i proizvoda uz intenzivniju upotrebu novih tehnologija, postaje neminovna nova orijentacija i funkcionisanje organizovanja turizma na ovim prostorima. Sadašnji zakonski okvir predstavlja turističku organizaciju kao dobar okvir za početak

izgradnje profesionalnog nacionalnog, regionalnog i lokalnog destinacijskog menadžmenta. U tim okvirima TORS bi obavljala sledeće zadatke:

- Razvoj integrisanog turističkog proizvoda,
- Istraživanje, promociju i distribuciju proizvoda na ciljnim tržištima,
- Informisanost i koordinacija marketinških aktivnosti nižih nivoa,
- Aktivnosti na međunarodnom turističkom tržištu.

Pored ovih poslova TORS u saradnji sa klsterskim turističkim organizacijama mora nastojati da osigura:

- Izgradnju imidža Republike Srpske kao destinacije i imidž regija,
- Upravljanje marketing informacionim sistemom,
- Koordinaciju svih aktivnosti sa klsterskim organizacijama,
- Učešće i uzradi strategije i marketing plana razvoja turizma,
- Uspostavljanje saradnje sa privatnim sektorom u oblasti turizma.

Regionalne turističke organizacije treba transformisati prema regionalnim – klsterskim destinacijskim menadžment organizacijama. Pri tome je naglasak na aktivnostima razvoja proizvoda i koordinaciji lokalnih turističkih organizacija na područjima regija uz podršku stvaranja njihove konkurentnosti. Na taj način bi klsterske organizacije ušle u jaku saradnju sa privatnim sektorom na području razvoja proizvoda i stvaranja celokupnog lanca vrednosti i sistema iskustva u klsterima, a takođe bi doprinele jačoj saradnji lokalnih turističkih organizacija i TORS-a. Sumirajući pomenute aktivnosti, klsterske organizacije bi imale sledeće zadatke:

- Uspostavljanje koordinacije rada lokalnih turističkih organizacija,
- Izrada klsterskih marketinških planova,
- Koordinacija sa TORS-om,
- Podrška privatnom sektoru na nivou klstera,
- Komunikacija sa domicilnim stanovništvom,

- Stvaranje baze podataka u klasteru sa ciljem centralizovanog dobijanja informacija od strane potrošača.

Lokalne turističke organizacije, kao najniži nivo organizacione strukture Turističke organizacije Republike Srpske, treba usmeravati prema javno – privatnom partnerstvu, sa zadatkom izgradnje konkurentnosti svoje destinacije delovanjem kroz informacione centre. Informacioni centri predstavljaju glavne aktivnosti postojećih lokalnih turističkih organizacija. Uz postojeće aktivnosti, informacioni centri bi imali zadatak tesne saradnje i kontakata sa krovnom organizacijom u okviru klastera, odnosno vršili bi marketinšku funkciju. Osim informacija vezanih za vlastitu destinaciju, informacioni centri bi trebali pružati i informacije turistima o celom klasteru, kao i Republici Srpskoj kao destinaciji.

Organizaciona struktura turizma mora počivati na sledećim načelima:

- jasna i jednostavna struktura upravljanja i odlučivanja,
- razdvajanje različitih funkcija, uz eventualno različite izvore njihovih finansiranja,
- osiguranje nadzora, prava odlučivanja i donošenje odluka.

Na nivou Republike Srpske, TORS kao organizacija za destinacijski menadžment (u saradnji sa Ministarstvom trgovine i turizma) obavljala bi sledeće aktivnosti:

- Vodila bi proces implementacije akcionih planova i programa, koji bi bili zacrtani Strategijom razvoja turizma, te na taj način postala vodeća organizacija koja će implementirati Strategiju;
- Vršila bi promociju i kontrolu investicionih projekata od strane javnog i privatnog sektora putem:
 - planiranja investicionih projekata u turizmu,
 - pripreme investicionih projekata za tržište kapitala,
 - pružanja pomoći u izradi procedura za izradu investicionih projekata,

- pružanja pomoći u izdavanju konačnih odobrenja za investicione projekte,
- kontrole procedura u toku izvođenja konkretnog investicionog projekta u turizmu.

Ovakav način organizovanja ima za cilj uspostavljanje efikasnijeg sistema upravljanja destinacijom koji će podići nivo atraktivnosti za ulaganja na njenom području, ostvariti održivost rasta i osigurati osećanje dobrog života ljudi na odnosnoj destinaciji. Glavni nosilac treba da bude TORS, uz tesnu saradnju sa klsterskim organizacijama. Kao rezultat ovih aktivnosti jeste podizanje nivoa konkurentnosti Republike Srpske kao turističke destinacije. Za postizanje efikasnosti i početak upravljanja konkurentnošću, neophodno je u proces uključiti sve glavne "stakeholdere" i na taj način učiniti početni korak uspostavljanja dugoročnih odnosa javno / privatnog partnerstva. U prilog prikazanom načinu organizovanja turizma idu i sledeće činjenice:

- Nove preferencije turista – informisanje turista sve manje je na nivou zemlje, regije ili mesta, a sve češće na različitim nivoima koji zavise od njihovih sklonosti, motiva, stepenu informisanosti.
- Novi zadaci marketinga – klasična informativna promocija nije više dovoljna, sve više na značaju dobija menadžment marke, kao glavni zadatak marketinga.
- Novi načini zastupanja različitih interesa – sve više na značaju dobija profesionalno zastupanje interesa svih učesnika turističke ponude.

Da bi se pomenuti zadaci na svim nivoima organizovanosti turizma mogli realizovati, potrebna je veća stručnost i profesionalizam nosilaca aktivnosti, koji će biti odvojeni od političkih uticaja, a okrenuti znanju i struci.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Turizam kao masovna ekonomska i društvena pojava javio se tokom poslednjih nekoliko decenija. U tom kratkom periodu on se razvio u jednu od najširih i najznačajnijih društvenih tekovina savremenog čovečanstva, ujedno dobijajući obeležje veoma složene i važne ekonomske kategorije, sa izuzetno dinamičnim razvojem i brzim i dubokim kvantitativnim i kvalitativnim promenama.

Posmatrajući turizam u svetlu društvenih i ekonomskih efekata, a pre svega u odnosu na brojnost učesnika turističkih putovanja u međunarodnim razmerama, može se zapaziti da se turizam nalazi u procesu neprestanih i snažnih promena. U periodu nakon Drugog svetskog rata, kao posledica porasta životnog standarda i povećanja fonda slobodnog vremena, turizam prerasta u masovnu pojavu, posmatrajući ga sa aspekta obuhvata učesnika i ostvarenog turističkog prometa. Međunarodna turistička putovanja su 1950. godine obuhvatala 25,5 miliona turista, da bi 2007. godine 903 miliona turista koristilo međunarodni turizam, ostvarujući pri tome 856 milijardi dolara turističkog prometa. Na osnovu predviđanja WTO u 2010. godini očekuje se oko jedne milijarde međunarodnih poseta, dok je za 2020. godinu prognozirano oko 1,6 milijardi učesnika u međunarodnom turizmu. Jasno se može zaključiti da je turizam izrastao u masovnu pojavu, koja je zašla u sve pore društvenog i ekonomskog života.

Kao rezultat prilagođavanja turističke industrije svetskim ekonomskim, društvenim, tehnološkim, komunikacionim, klimatskim, sociopsihološkim i drugim promenama, dešavaju se fundamentalne promene u turizmu. Pojava novih destinacija, način izbora i konzumiranja turističkog proizvoda, raznovrsnost motiva putovanja, uticali

su na promenu shvatanja i orijentacije turizma koja je obuhvatala isključivo jednokratna putovanja radi godišnjeg odmora.

Marketing pristup poslovanju primenjuje se u svim privrednim i neprivrednim delatnostima, pa samim tim i u okviru turizma kao društvenog i ekonomskog fenomena. Pri tome treba poći od činjenice da je u pitanju izučavanje jednog složenog sistema, koji je brojnim vezama i uticajima sadržan ne samo u procesu privređivanja, već uopšte na život i društvo. Marketing u turizmu je upravljačka filozofija kojom nosioci poslovne i turističke politike nastoje da kreiraju i zadrže ciljne grupe potrošača/turista putem zadovoljavanja njihovih potreba i na toj osnovi realizuju svoje organizacione ciljeve i društveni interes.

S obzirom na specifičnosti turizma (neopipljivost usluga, njihova razdvojenost od onih koji ih pružaju, promenljivost kvaliteta, nemogućnost njihovog lagerovanja, usmerenost tražnje prema ponudi, značajna vremenska distanca između odluke o kupovini i momenta potrošnje, osobine turističkog tržišta i njegovih konstituišućih elemenata, često slaba lojalnost prema marki proizvoda, visok rizik pri kupovini turističkog proizvoda) marketing orijentacija predstavlja preduslov realizacije uspešne turističke i poslovne politike na svim nivoima. Polazeći od navedenih osobina konstituišućih elemenata turističkog tržišta, jasno je da ono zahteva primenu marketinga kao poslovne koncepcije i integrisanog marketinga kao oblika organizovanja kako na mikro, tako i na makro nivou.

Turizam je aktivnost koja predstavlja kretanje i boravak ljudi izvan mesta njihovog stalnog boravka. Pri tome oni posećuju ostale zemlje, regione, naselja, koje nazivamo turističkim destinacijama. Da bi neko mesto postalo turistička destinacija, mora ispunjavati određene preduslove. U tom smislu neophodno je postojanje dva seta povezanih aktivnosti: postojanje i razvijenost receptivnih faktora namenjenih zadovoljenju turističkih potreba na destinaciji i postojanje marketinških aktivnosti destinacija i / ili nosilaca turističke ponude u mestima gde se nalaze izvori tražnje. U tom kontekstu može se reći da turistička destinacija predstavlja prostornu celinu turističke

ponude, da je potrebno da raspolaže odgovarajućim elementima ponude, da je orijentisana prema tržištu i zahtevima turista, da je nezavisna od administrativnih granica i da se njome mora upravljati. Turistička destinacija postaje temeljni institucionalni okvir u osmišljavanju koncepcije turizma. Proces upravljanja marketingom turističke destinacije polazi od analize okruženja, preko definisanja misije, ciljeva i smernica, utvrđivanja globalnih i pojedinačnih strategija i taktika za marketing miks, dizajniranja organizovanosti i kontrole i revizije svih aktivnosti, kako na mikro, tako i na makro nivou.

Uspešan tržišni nastup turističke destinacije umnogome zavisi od njene sposobnosti usmeravanja vlastitog razvoja. Kao najadekvatnije sredstvo za racionalizaciju poslovanja i privrednog razvoja javlja se planiranje. Ekonomski mehanizam ne svodi se isključivo na zakone tržišta, već nužno uključuje planiranje na osnovama savremene marketing koncepcije, odnosno marketing planiranje. Na taj način planiranje predstavlja svesno delovanje kojim se teži postizanje optimalnih ciljeva. Pored ciljeva, planiranje kao faza procesa upravljanja marketingom pretpostavlja i izbor odgovarajuće politike, strategije i taktike, kao i planova i programa za realizaciju tih ciljeva. Zadovoljavanje potreba potrošača/turista postalo je osnova racionalnog planiranja marketing aktivnosti turističke destinacije. Pri tome posebno je važna strategijska dimenzija procesa planiranja marketing aktivnosti, koja doprinosi što dužem zadržavanju ekvilibrijuma između zahteva turističke tražnje i mogućnosti destinacije da na te zahteve odgovori.

Funkcionisanje sistema tržišne privrede ima za posledicu postojanje rizika i neizvesnosti koji se ispoljavaju na različite načine. Najbolji način da se rizici smanje ili donekle eliminišu jeste da se deluje na faktore koji ga uzrokuju. Da bi se oni otkrili neophodno je sprovesti istraživanja događaja na tržištu i u okruženju. Istraživanje marketinga podrazumeva iznalaženje, obradu i analizu svih informacija koje su korisne za donošenje marketing odluke.

Marketing strategija turističke destinacije predstavlja jednu od podstrategija opšte strategije razvoja turizma na konkretnoj destinaciji. Stoga marketing strategija destinacije mora uvažavati opšte ciljeve razvoja turizma, te polazeći od analize okruženja i sučeljavanja šansi, pretnji, snaga i slabosti (putem SWOT analize) definisati svoje marketinške ciljeve. Osim SWOT analize, kao dobri parametri poslužiće rezultati PEST analize, odnosno uticaja iz pravno-političkog, ekonomskog, socio-kulturnog i tehnološkog okruženja u kome destinacija posluje. Naredni korak predstavlja utvrđivanje misije, ciljeva i smernica, te segmentacija tržišta i izbor segmenata prema kojima će menadžeri usmeriti napore sa ciljem njihovog privlačenja na destinaciju. Sledi aktivnost pozicioniranja destinacije u svesti postojećih i potencijalnih potrošača koje nije zauzela druga destinacija i eliminisanje postojeće konkurencije. Segmentacija tržišta, izbor ciljnih segmenata i pozicioniranje turističke destinacije predstavljaju ključne elemente strategije destinacijskog marketinga. Nakon toga sledi planiranje instrumenata marketing miksa i planiranje internog marketinga na destinaciji.

Koncepcija marketing miksa podrazumeva da turističkoj destinaciji stoje na raspolaganju određeni instrumenti koji su pod njenom kontrolom, čijom se kombinacijom i usklađivanjem nastoje zadovoljiti potrebe ciljnih tržišnih segmenata. Reč je o četiri grupe faktora ili četiri instrumenta: proizvod, cena, promocija i kanali distribucije. Kreiranje svih pomenutih instrumenata tržišnog nastupa mora se bazirati na prethodno dobro organizovanom i efiksanom istraživanju tržišta.

Kreatori i nosioci turističke politike moraju voditi računa o većem broju faktora koji su važni za usklađivanje razvoja turizma i postizanje harmoničnih veza između različitih učesnika na turističkom tržištu. Osim toga, mora se posvetiti pažnja usklađivanju različitih interesa svih učesnika na strani turističke ponude, kao i očuvanju prirodne i društvene sredine. Sve pomenute aktivnosti moraju se permanentno kontrolisati, a svaka odstupanja u hodu eliminisati. Ove obaveze su podjednako važne kako za posredne, tako i za neposredne organe koji sprovode turističku politiku.

Analiza pretpostavki i uslova za realizaciju definisane misije i dugoročnih ciljeva turističke politike u Republici Srpskoj, pruža mogućnost da se uoče i definišu osnovne aktivnosti koje nosioci turističke politike moraju preduzimati na svim nivoima. Republika Srpska je pod uticajem niza ubrzanih ekonomskih, političkih i institucionalnih promena u pravcu što bržeg približavanja evropskim integracijama. Osnovne slabosti turizma na prostorima bivše Bosne i Hercegovine bile su nekompletnost turističkog proizvoda (neadekvatan kvalitet usluga, nedovoljna promocija, nedostatak kvalitetnih stručnih kadrova i slično). Nakon ratnih dejstava Republika Srpska turistički je siromašnija nego bivša BiH. Usled postojanja političkih razloga izostalo je njeno prisustvo na globalnom turističkom tržištu poslednjih godina. I pored toga, sa postojećim turističkim resursima i potencijalnim mogućnostima, Republika Srpska ima realne pretpostavke za razvoj turizma. Polazeći od izmenjene pozicije Republike Srpske kao turističke destinacije (relativno nova turistička destinacija), kao i novih segmenata tražnje na inostranom i domaćem turističkom tržištu, neophodno je sačiniti kvalitetnu dugoročnu strategiju razvoja turizma, razraditi strategiju klastera koja će biti usmerena na sektore u kojima klaster mora da konkuriše, uz prihvatanje filozofije održivog turističkog razvoja. Klasteri moraju da razrade specifična sredstva konkurencije u svakom turističkom sektoru u kojem žele da budu konkurentni. Konkurentne aktivnosti u turističkom klasteru, kao i njihova efikasnost mogu se stvoriti samo putem bliskog partnerstva javnog i privatnog sektora. Za obezbeđivanje svestranije i delotvornije saradnje i partnerstva, neophodno je osigurati i ostvariti odgovarajuću koordinaciju republičkih i lokalnih organa i subjekata turističke privrede.

Prilikom planiranja turističkog proizvoda Republike Srpske, nosioci njene turističke politike moraju poznavati slabe i jake tačke Republike Srpske i njenih konkurenata, kao i ciljnih segmenata kojima je namenjen integrisani turistički proizvod. U tu svrhu može poslužiti primena PEST analize (uticaji iz političkog, pravnog, ekonomskog, socio-kulturnog i tehnološkog okruženja) i SWOT analize, koja analizom odnosa između šansi i pretnji iz okruženja, sa jedne strane i slabih i jakih tačaka turističke destinacije, sa druge strane, doprinosi stvaranju ravnoteže između internih jakih tačaka i eksternih mogućnosti. Naravno uz minimiziranje slabih i pojačavanje jakih tačaka,

odnosno iskorišćavanje šansi na turističkom tržištu sa ciljem stvaranja pozitivnih efekata turističkog razvoja. Poboljšanje ukupnog kvaliteta turističke ponude Republike Srpske mora biti glavni zadatak nosilaca turističke i ekonomske politike. Pre svega se misli na adaptaciju i rekonstrukciju postojećih kapaciteta turističkih i ugostiteljskih objekata, njihovu kategorizaciju, kao i izgradnju novih objekata turističke infrastrukture. Pored toga neophodno je postojeću turističku ponudu unaprediti i razvijati nove proizvode i usluge, po uzoru na konkurente, ili još bolje, na način potpuno različit od konkurencije sa ugradnjom vlastitog identiteta. U tu svrhu benčmark analizom ustanovljeni su zadaci na unapređenju konkurentnosti Republike Srpske kao turističke destinacije, a na osnovu uporedne analize konkurentskih turističkih destinacija. U ovom kontekstu bitna je i zakonska regulativa, pre svega Zakon o turizmu, koji predstavlja značajan razvojni dokument kojim se ne samo regulišu pitanja u oblasti turizma, već se vrši i temeljna priprema za uključivanje na međunarodno tržište (kroz novu kategorizaciju i standarde, način organizovanosti turizma, definisanje uslova za rad u turizmu, zaštitu potrošača itd.).

U kreiranju politike cena turističkog proizvoda Republike Srpske mora se voditi računa da ona odgovara ne samo količini, već posebno kvalitetu proizvoda i usluge. Osim toga, mora se voditi usklađena politika cena za svaki parcijalni element turističkog proizvoda, kako bi se izbeglo diferenciranje cena kao posledica internih razloga. Pri tome treba uvažiti činjenicu o potrebi selektivnog pristupa, odnosno diferenciranja cena prema tržišnim segmentima, sezonskom karakteru, vrsti i kategoriji turističkih kapaciteta i slično.

Prodaja turističkog proizvoda mora da pretpostavi kontakte svih nosilaca turističke ponude, kontakte sa ostalim institucijama (sredstvima javnog informisanja), distribuciju propagandno – informativnog i drugog promotivnog materijala i slično.

Promotivne aktivnosti moraju biti u funkciji pospešivanja plasmana turističkog proizvoda Republike Srpske, koja mora da se jasno pozicionira na turističkom tržištu kao nova destinacija sa novim imidžom, a u skladu sa aktuelnim i očekivanim razvojem tržišta. U tom kontekstu postoji potreba znatno intenzivnijeg nastupa integrisanog

turističkog proizvoda kroz opštu turističku propagandu na nivou Turističke organizacije Republike Srpske. To podrazumeva i veće angažovanje lokalnih turističkih organizacija. Da bi se uspešno sprovedla misija i pozicioniranje Republike Srpske kao turističke destinacije, potrebno je uspostavljanje TORS-a kao snažne i profesionalne organizacije koja može zadovoljiti zahteve vremena u kome egzistira. Pored profesionalizacije na nacionalnom nivou, na klsterskom i lokalnom nivou profesionalizacija treba biti rezultat velikih investicija u turističku infrastrukturu i suprastrukturu, na osnovu javnih i privatnih investicija i programa izgradnje kapaciteta lokalnih turističkih organizacija iniciranih od strane TORS-a.

Da bi se navedeno i realizovalo neophodno je postojanje osmišljenih aktivnosti turističke politike na nivou Republike Srpske, pri čemu se moraju jasno definisati: nosioci turističke politike, ciljevi, strateški sadržaj turističke politike, pojedinačni zadaci, smernice kao taktički postupak realizacije ciljeva turističke politike, sredstva i mere za ostvarivanje zadataka, kao i tehnički o organizacioni postupci za njihovu realizaciju. Pri tome, turistička politika mora usmeriti aktivnosti na usklađivanju i koordinaciji pojedinačnih privatnih interesa subjekata na tržištu sa zajedničkim interesima, kako bi oni postali opšte društveni. U vezi sa tim, pred organima državne i lokalne uprave, komorama i udruženjima, kao nosiocima opšte turističke politike, stoji glavni deo tih aktivnosti. Turistička politika se mora zasnivati na primeni marketinga kao poslovne koncepcije i integrisanog marketinga, kao oblika organizovanja na svim nivoima, od mikro, do makro nivoa.

Korišćenjem postavljenog koncepta marketinga u turističkoj politici, kao i kroz pozitivne promene privrednog ambijenta, Republika Srpska bi sa postojećim kapacitetima i raspoloživim faktorima, mogla da unapredi svoj tržišni nastup na međunarodnom turističkom tržištu, te kroz podizanje nivoa konkurentnosti poveća turistički promet, devizni prihod od turizma, potrošnju domaćih i stranih turista i na taj način ostvari rast zaposlenosti. Pri tome se unapređenje konkurentnosti ponude može brže ostvariti na onim područjima gde postoje bazični proizvodi i gde je moguće brzo postizanje saglasnosti javnog i privatnog sektora.

LITERATURA

1. Ansoff H. I. and E.J. McDonnell (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall
2. Ansoff H.I. (1987), *Corporate Strategy*, Revised sd., Penguin Books, London
3. Bakić O. (2007), *Marketing u turizmu*, šesto izd. Čigoja, Beograd
4. Bakić O. (2002), *Marketing menadžment turističke destinacije*, Ekonomski fakultet Beograd
5. Bakić O. (1998), *Strategijsko planiranje turističkog proizvoda*, Naučna knjiga Beograd
6. Bakić O. (1998), *Savremeni turizam i marketing menadžment*, Nova trgovina, br. 1-2
7. Bakić O. (1997), *Nastanak, razvoj i perspektive marketinga u turizmu kao naučne discipline*, Ekonomski anali, Ekonomski fakultet Beograd
8. Bakić O. (1996), *Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*, Čigoja Beograd
9. Bakić O., Ljubojević Č., Živković A.(1998), *Menadžment usluga u savremenoj ekonomiji*, Ekonomski fakultet Beograd
10. Bakić O., Ljubojević Č., Bakić M. (2002), *Marketing strategija turističkih usluga*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd
11. Bakić M. (1998), *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*, Ekonomski fakultet Beograd
12. *Bosnia and Herzegovina-Your next adventure*, - tourism brochure, (2003) Privredna štampa dd Sarajevo
13. Bull A. (1991) *The Economics of Travel and Tourism*, Pitman, London
14. Certo C. S. and J.Peter (1991), *Strategic management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill Inc.

15. Certo C. S. (2003), *Modern Management, Adding Digital Focus*, Ninth Edition, Pearson Education International
16. Coltman M.M. (1989) *Tourism Marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York
17. Cooper and Lockwood A. *Progres in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 5, John Wiley&Sons, New York
18. Čačić K. (1995), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd
19. Čačić K. (1995), *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet Beograd
20. Čačić K. (1980), *Izbor kanala prodaje sa posebnim osvrtom na jugoslovenski turizam*, Jugoštampa Beograd
21. Drucker P. (1980), *Management in Turbulent Times*, Harper and Row Publishers, New Jersey
22. Dulčić A., Petrić L. (2001), *Upravljanje razvojem turizma*, Mate, Gospodarska misao Zagreb
23. Đurašević S. (2007), *Odnos destinacije i klastera*, Upravljanje turističkim destinacijama, Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
24. Đurašević S. (2008), *Kreiranje imidža turističke destinacije*, u Menadžment turističke destinacije, redaktor Popesku J., Univerzitet Singidunum Beograd
25. *Ekonomska enciklopedija*, (1986), Savremena administracija Beograd
26. *Ekonomska politika Republike Srpske za 2007. godinu*, Vlada Republike Srpske, 2007. Službeni glasnik RS br. 73/07
27. *Ekonomska politika Republike Srpske za 2008. godinu*, Vlada Republike Srpske, 2008., Službeni glasnik RS br. 119/07
28. *Ekonomski anali*, br. 133 (1997) Ekonomski fakultet Beograd
29. *Ekonomske teme*, br.3, (2001) Ekonomski fakultet Beograd
30. Filipović V., Kostić M. (1999), *Marketing Menadžment*, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd
31. *Finrar*, stručni časopis Saveza računovođa i revizora Republike Srpske
32. Foster D. (1985) *Travel and Tourism Management*, MacMillan, London
33. Galogaža M. (1999), *Strategija društveno-ekonomskog razvoja Republike Srpske*, MM College Novi Sad

34. Golić B. (1998), *Ekonomija i ekologija – održivi razvoj*, Sarajevo
35. Hadžić O. (2005), *Kulturni turizam*, Novi Sad
36. Hanić H. (2001), *Istraživanje marketinga i marketing informacijski sistem*, Ekonomski fakultet Beograd
37. Heath E. and Wall G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York
38. Holloway J.C. (1989), *The Business of Tourism*, 3rd ed., Pitman, London
39. Holloway J.C. and Robinson C. (1995) *Marketing in Tourism*, Third Edition, Longman Group Ltd, Harlow
40. *Hotel link* (2005), časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Viša hotelijerska škola Beograd
41. *Hotelsko poslovanje, Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu* (2007), Univerzitet Singidunum Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
42. Hrabovski – Tomić E. (2005), *Klasteri kao moguća strategija razvoja destinacija zdravstvenog turizma*, Hotel link, časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Viša hotelijerska škola Beograd
43. *Informacija o stanju turističke djelatnosti Republike Srpske i preporuke o konkretnim mjerama za unapređenje njenog razvoja* (2007), Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske
44. Inskeep E. (1991), *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, Van Nostrand Reinhold, New York
45. Jovičić D. (1997), *Razvoj turizma i zaštita prirode u nacionalnim parkovima*, Velarta Beograd
46. Jovičić D. (2000), *Turizam i životna sredina – koncepcija održivog turizma*, Zadužbina Andrijević, Beograd
47. *Kontakt*, časopis za poslovne komunikacije i marketing, Glas Srpske, Banjaluka
48. Kotler Ph. (1988), *Upravljanje marketingom 1*, Informator Zagreb
49. Kotler Ph. (1989), *Upravljanje marketingom 2*, Informator Zagreb
50. Kotler Ph. Haider D.H. and Rein I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York

51. Kotler Ph. (2001), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd. Gospodarska misao Zagreb
52. Kotler Ph., Bowen J., Makens J. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Third edition, Prentice Hall New Jersey
53. Laws E. (1995), *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, Routledge, London
54. Laws E. (1991), *Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives*, Stanley Thornes (Publishers) Ltd, Leckhampton, Cheltenham, England
55. *Leksikon marketinga* (1997), Savremena administracija, Beograd
56. Lewis R.C. and Chambers R.E. (1989), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practises*, Van Nostrand Reinhold, New York
57. Ljubojević Č. (2001), *Marketing usluga*, Stylos Novi Sad
58. Magaš D. (2003), *Management turističke organizacije i destinacije*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
59. Maksin-Mićić M. (2007), *Održivi razvoj turističkih destinacija*, Upravljanje turističkim destinacijama, Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu, Univerzitet Singidunum Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
60. Mašić B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić Beograd
61. McIntosh R.W., Goeldner C.R., Brent Richie J.R. (1995), *Tourism: Principles, Practices, Philosophes*, Seventh Ed., John Wiley&Sons, New York
62. Middleton V. (1988), *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann Profesional Publishing, Oxford
63. Mill C. (1990), *Tourism-The international Business*, Prentice Hall International Inc. New Jersey
64. Mill C. Morrison A. (1985), *The Tourism System*, An International Text, Englewood Cliffs
65. Milenković S. (2005), *Turistički biznis u sistemu evropskih razvojnih klastera*, Hotel link br. 6, časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Viša hotelijerska škola Beograd
66. Milisavljević M. (2003), *Marketing*, Savremena administracija Beograd
67. Milisavljević M., Todorović J.(1991), *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet Beograd

68. Milisavljević M. (2000), *Strategijski menadžment*, Čigoja Beograd
69. *Mjesečni statistički pregled*, (2007), Republički zavod za statistiku Banjaluka
70. Morrison A. (1989), *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers, Albany, New York
71. Moutinho L. (2000), *Strategic Management in Tourism*, CAB International
72. *Nacionalni Ekološki akcioni plan (NEAP) BiH* (2003)
73. *Nova trgovina*, časopis za pitanja robnog prometa, br. 1-2, Privredna komora Jugoslavije, 1998.
74. Newman W.H., Warren E.K. and McGill A.R. (1987), *The Proces of Management: Strategy, Action, Results*, 6th ed., Prentice Hall, Englewoods Cliffs, N.J.
75. Nikolić D. (2005), *Troškovi i poslovna politika u turizmu*, Valjevo print, Valjevo
76. Page J.S. (2005), *Tourism management - Managing for change*, Elsevier Ltd. Oxford
77. Pearce D., (1989), *Tourist development*, 2nd ed., Longman Group, Harlow, England
78. Pešić V.R. (2002), *Ekonomija prirodnih resursa i životne sredine*, Beograd
79. Pike S. (2004), *Destination Marketing Organisations*, Elsevier Ltd. Oxford
80. *Plasman i tržište*, naučni časopis za permanentno obrazovanje kadrova, br. 1-2, Beograd, 1998.
81. Popesku J. (2002), *Marketing u turizmu*, Čigoja Beograd
82. Popesku J. (2008), *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum Beograd
83. Porter M.E. (1980), *Competetitive Strategy*, The Free Press, New York
84. Porter M.E. (1985), *Competetitive Advantage*, The Free Press, New York
85. *Poslovanje turističkih agencija, Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu* (2007), Univerzitet Singidunum Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
86. Preradović Lj., Simeunović V., Kojović J. (2006), *Informatika, statistika, ergonomija – priručnik*, Saobraćajno – tehnički fakultet Banja Luka – Doboj
87. *Prostorni plan Republike Srpske* (1996)
88. *Prostorni plan Republike Srpske do 2015* (2008) Urbanistički zavod Republike Srpske a.d. Banja Luka

89. Radosavljević Ž. Radosavljević M. (2005), *Menadžment održivog turističkog razvoja*, Hotel link br. 6, časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Viša hotelijerska škola Beograd
90. *Statistika turizma br. XII/1 od 30. januara 2008*, Republički zavod za statistiku Banja Luka
91. Seaton A.V. and Bennett M.M. (1996), *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*, International Thomson Business Press, London
92. *Statistički bilten br. 2* (2007), Republički zavod za statistiku Banja Luka
93. *Statistički bilten br. 4* (2008), Republički zavod za statistiku Banja Luka
94. Stojanović N. (2006), *Održivi razvoj turizma u zaštićenim područjima*, Magistarski rad, Fakultet za uslužni biznis Novi Sad
95. *Srednjoročna razvojna strategija BiH – PRSP (2004-2007)*, Vijeće ministara BiH, Vlada Federacije BiH, Vlada Republike Srpske, 2004.
96. *Strategija razvoja turizma u Republici Srpskoj do 2020. godine*, Ekonomski institut Banjaluka
97. *Strategija razvoja turizma Republike Srbije*, (2005), Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd
98. Todorović J., Đuričin D., Erić D. (1998), *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd
99. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000), *Strategijski menadžment*, treće izmenjeno izdanje, Institut za tržišna istraživanja Beograd
100. Tošić V. (2000), *Planiranje instrumenata marketinga na nivou turističke destinacije*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Beograd
101. *Towards a Strategy for Tourism and the Cultural Industries in Bosnia and Herzegovina*, (2003), Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske Banjaluka,
102. *Turistička razglednica Republike Srpske*, -brošura, Srna, 1999.
103. Unković S. (2001), *Ekonomika turizma*, dvanaesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija Beograd
104. Unković S., Zečević B. (2005), *Ekonomika turizma*, 2. izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu

105. Unković S., Čačić K., Bakić O. (2002), *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet Beograd
106. UNWTO studija *Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu*, priredila Milojević Lj. (2006), Turistički pregled br. 5
107. UNWTO studija *Razvoj komparativnih prednosti turističke destinacije*, priredila Milojević Lj. (2006), Turistički pregled br. 5
108. *Upravljanje turističkim destinacijama, Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu* (2007), Univerzitet Singidunum Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd
109. Vanhove N. (2005), *The Economics of tourism destinations*, Elseiver Ltd. Oxford
110. Vračar D. (1997), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Beograd
111. Vračar D. (2001), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet Beograd
112. Vujić T. (2005), *Primena marketinga u turističkoj politici Republike Srpske*, magistarski rad, Fakultet za uslužni biznis Novi Sad
113. Weaver D. (2006), *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, Elsevier Ltd. Oxford
114. Wilson I. (1994), *Marketing Interface*, Pitman London
115. Witt F.S., Brooke Z.M., Buckley J.P. (1991), *The Management of International Tourism*, Unwin Himan London
116. Witt S. and Moutinho L. *Tourism Marketing and Management Handbook*, Second Edition, Prentice Hall, Hemel Hempstead, U.K.
117. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (1990), *Strategic Management*, 3rd ed. Addison – Wesley, Publishing Company Reading, Massachusetts
118. *Zakon o turizmu*, prečišćen tekst, Službeni glasnik Republike Srpske br. 112/2007.
119. *Zakon o ugostiteljstvu*, prečišćen tekst Službeni glasnik Republike Srpske br. 112/2007.

120. *Zakon o uređenju prostora*, Službeni glasnik Republike Srpske br. 19/96.
121. Zečević B. (2002), *Informaciona tehnologija u upravljanju marketingom turističke destinacije*, Ekonomski fakultet Beograd
122. Zečević B., Đorđević A. (2005), *Kontrola marketinga u hotelskom poslovanju*, Hotel link br. 6, časopis za teoriju i praksu hotelijerstva, Viša hotelijerska škola Beograd
123. www.vladars.net
124. www.rsprivatizacija.com
125. www.blberza.com
126. www.pkr.sr.inecco.net
127. www.rzs.rs.ba
128. www.amsrs.com
129. www.bhas.ba
130. www.world-tourism.org
131. www.unwto.org
132. www.minttu.sr.gov.yu
133. www.mtt.vladars.net
134. www.usaidcca.ba
135. www.clusters2006.com
136. www.oecd.org
137. www.etc-corporate.org
138. www.iis.ns.ac.yu/marketing
139. www.ekonomija.ba
140. www.ekof.bg.ac.yu

PREGLED SLIKA KORIŠTENIH U RADU

- Slika 1 – Uslužni trougao
- Slika 2 – Konceptualni okvir za marketing menadžement turističke destinacije
- Slika 3 – Primer analize slabih i jakih tačaka, šansi i pretnji turističke destinacije
- Slika 4 – SWOT matrica turističke destinacije
- Slika 5 – Primer PEST analize turističke destinacije
- Slika 6 – Dijamant turističkog klastera

PREGLED TABELA KORIŠTENIH U RADU

- Tabela 1 – Sadržaj marketing plana turističke destinacije
- Tabela 2 – Turistički sektori i njihova dubina
- Tabela 3 – Ciljevi i informacije za politiku cena turističke destinacije
- Tabela 4 – Različiti interesi u kanalima prodaje
- Tabela 5 – Smeštajni kapaciteti u turizmu Republike Srpske
- Tabela 6 – Pregled osnovnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srpskoj
- Tabela 7 – SWOT analiza Republike Srpske kao turističke destinacije
- Tabela 8 – SWOT analiza turističke industrije Republike Srpske
- Tabela 9 – Smeštajni kapaciteti po vrsti objekata za smeštaj
- Tabela 10 – Pregled broja dolazaka i noćenja turista u Republici Srpskoj
- Tabela 11 – Dinamika dolazaka i noćenja turista u Republici Srpskoj
- Tabela 12 – Pregled broja dolazaka turista u Republici Srpskoj po vrstama turističkih mesta u 2007. godini
- Tabela 13 – Pregled broja noćenja turista u Republici Srpskoj po vrstama turističkih mesta u 2007. godini
- Pregled razvoja ugostiteljstva (bez ugostiteljskih radnji)

- Pregled zaposlenih u turističkoj delatnosti Republike Srpske