

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

Studijski program: Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

MASTER RAD

**UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTSKU
POZICIJU SRBIJE KAO TURISTIČKE
DESTINACIJE**

Mentor:
Prof. dr Jovan Popesku

Student:
Slađana Janković
Br. Indeksa 405709/2010

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD	3
1. KLASTERI KAO SPECIFIČNA FORMA POVEZIVANJA U TURIZMU	8
1.1. Pojam klastera	8
1.2. Odnos klastera i turističke destinacije	12
1.3. Uticaj klastera na konkurentnost turističke destinacije	16
1.4. Izgradnja strategije klastera u turizmu	21
1.5. Opšti model uspostavljanja klastera.....	22
2. ULOGA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U KREIRANJU I STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI U TURIZMU	25
2.1. Definisanje informacione tehnologije	25
2.2. Informacione tehnologije u turizmu	26
2.2.1. Internet	28
2.2.2. Društvene mreže	34
2.3. Uticaj informacionih tehnologija na konkurentnost u turizmu	36
2.3.1. Razvoj i primena savremenih tehnologija i podrška preduzetničkim idejama	38
2.3.2. Internet podrška razvoju turističkih klastera	39
3. POLOŽAJ SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU	42
3.1. Turističko tržište Srbije	42
3.2. Ostvareni rezultati Srbije u međunarodnom turističkom prometu u periodu 2000-2012. godine	44
3.3. Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu	48
4. ZNAČAJ FORMIRANJA TURISTIČKIH KLASTERA ZA RAZVOJ SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE	52
4.1. Mogućnosti razvoja turizma Srbije putem turističkih klastera	52
4.2. Formiranje turističkih klastera u Srbiji radi boljeg pozicioniranja na međunarodnom turističkom tržištu	53
4.3. Uticaj turističkih klastera na jačanje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije	55

5. TURISTIČKI KLASITERI U SRBIJI	58
5.1. Strateški pravci razvoja klastera u Srbiji	58
5.2. Inicijative za razvoj turističkih klastera u Srbiji	58
5.3. Turistički klasteri Srbije sa posebnim osvrtom na klaster „Istar 21“	60
ZAKLJUČAK	70
LITERATURA	73

UVOD

U samoj suštini turizma pronalazimo želju za turističkim kretanjima ka mestima koje zbog skupa svojih nacionalnih, regionalnih i lokalnih specifičnosti, atraktivnosti i autentičnosti arhitekture, pejzaža, ali i istorijskog i kulturnog značaja, nazivamo turističkim destinacijama. Već vekovima turističke destinacije privlače turiste, motivišu i determinišu njihova kretanja. Iako su postojanje atrakcija, laka pristupačnost i kvalitetna smeštajna i druga ponuda neophodni za uspeh destinacije, oni nisu i dovoljni. Destinacije moraju kreirati uslove koji omogućavaju mobilizaciju resursa u dugom roku na način da se dostignu i nadvladaju konkurenti.

Usled stalne pojave novih destinacija ili inovativnog uzleta starih, konkurencija među turističkim destinacijama se intezivira, te su preduzeća i institucije koje rade u turističkoj i srodnim delatnostima prinuđene da pronađu optimalan način povezivanja kako bi zajednički uvećali svoju konkurentnsku prednost obezbeđivanjem dodatne vrednosti za potrošače. Uzimajući u obzir i da profit nastaje upravo na mikroekonomskom nivou i da je pod direktnim uticajem poslovnih politika turističkih preduzeća i poslovnog okruženja u lokalnim destinacijama, dolazimo do zaključka da su turističke destinacije idealan okvir za razvoj klastera.

Suočeni sa oštrom tržišnom konkurencijom, turistička preduzeća i kompanije na destinaciji koja žele ostati u krugu najuspešnijih, prisiljena su da drastično menjaju svoju poslovnu strategiju i organizaciju. Informacije konačno postaju strateški resurs, a efikasno upotrebljena informacija direktno deluje na unapređenje rezultata i uspešnost poslovanja. Korištenjem Internet tehnologije konkurencija se još više zaoštrava brisanjem vremenskih i prostornih granica. Uspešni poslovni rezultati se ne mogu očekivati bez celovitog poslovno-informacijskog rešenja koje postaje ključ tržišne konkurentnosti svakog poslovnog sistema.

Kako je koncept klastera prilagođen specifičnim karakteristikama turističke delatnosti čiji se proizvod uspostavlja na nivou destinacije u zajedničkoj aktivnosti grupe preduzeća i drugih subjekata uključenih u turistički proizvod, utoliko je važno da i oni budu prisutni i aktivni na globalnoj Internet mreži. Klasteri kroz saradnju, kooperaciju i konkurenciju promovišu razvoj produktivnosti i inovativnosti, stoga je neophodno da u svom poslovanju koriste i razvijaju Web tehnologije. Kako šira regionalna, nacionalna pa i međunarodna konkurentnost lokalnih preduzeća u globalnom uslovima poslovanja sve više zavisi od sposobnosti međusobne saradnje na lokalnom planu, upravo iz tog razloga se konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu sve više meri efikasnošću njenih klastera.

Teritorija Srbije raspolaže značajnim resursima za razvoj turizma. Oni su teritorijalno široko rasprostranjeni, ali su prostorno veoma malo međusobno podudarni, što onemogućuje obrazovanje integralnih celina sa komplementarnim oblicima turističke ponude. Ograničene mogućnosti za ulaganje u razvoj turizma zahtevaju usredsređenje na razvojne prioritete koji su definisani *Strategijom razvoja turizma u Srbiji*. Prema *Strategiji*, Srbija se može pozicionirati kao turistička destinacija na međunarodnom tržištu jedino putem svojih

turističkih klastera. Istovremeno, nezavidna turistička konkurentnost Srbije se može poboljšati upravo osnivanjem klastera unutar njenih turističkih regija, jer u stvaranju konkurentskih prednosti kritičnu ulogu imaju istraživanje i razvoj, znanje, tehnologije, finansije i grupe stručnih pojedinaca, koje je najlakše okupiti unutar klastera.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Projektom istraživanja definisan je sledeći metodološki koncept:

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jesu turistički klasteri, odnosno njihov uticaj na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije kako na domaćem tako i na međunarodnom turističkom tržištu. Analiza obuhvata, pre svega, predstavljanje pojma klastera i njihovog odnosa sa turističkom destinacijom, sa posebnim akcentom njihovog uticaja na konkurentnost turističke destinacije i svih preduzeća koji učestvuju u kreiranju turističke ponude. Takođe, dat je pregled stanja Srbije u turističkom prometu i potrošnji u proteklih dvanaest godina, kao i njene konkurentske pozicije u poređenju sa ostalim turističkim destinacijama kako bi se utvrdilo realno stanje turizma u Republici Srbiji. Takođe, ističe se uloga klastera u razvoju i jačanju konkurentske pozicije Srbije. U radu su predstavljene mogućnosti za formiranje potencijalnih srpskih turističkih klastera, ali i činjenično stanje postojećih klastera na teritoriji Republike Srbije, njihov doprinos i rezultati koji su od važnosti za dalji razvoj i unapređenje turizma naše zemlje. Pritom, kroz primer jednog turističkog klastera, pored ostvarenih rezultata i stepena razvoja klastera, predstavljena je upotreba informacione tehnologije (pre svega Interneta) u njegovom poslovanju.

Stepen istraženosti problematike

U pogledu stepena istraženosti ove problematike može se reći da je ona u svetu zastupljena i izučavana sa različitih aspekata. U domaćoj literaturi prisutni su određeni segmenti istraživane problematike, ali ono što nedostaje jeste celokupna njihova povezanost. Sama tematika još uvek nije istražena u dovoljnoj meri, jer se koncept turističkih klastera relativno skoro pojavio na našim prostorima i potrebno je određeno vreme da se prihvati od strane turističkih preduzeća, organizacija i institucija Srbije.

Cilj istraživanja

Cilj rada je da ukaže na značaj formiranja i unapređivanja postojećih turističkih klastera u Republici Srbiji, pre svega, u pogledu jačanja njene konkurentske pozicije na turističkom tržištu. S obzirom da je konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na niskom i nezadovoljavajućem nivou, cilj ovog rada je da skrene pažnju na klastere kao nedovoljno iskoršćenu šansu za pospešivanje regionalnog turističkog razvoja naše zemlje, povećanje

produktivnosti i inovacija, pri čemu se ističe značaj i potreba turističke destinacije i klastera da prate savremene trendove u razvoju novih informacionih tehnologija i neophodnost koordinacije između različitih učesnika na strani turističke ponude radi pružanja kvalitetnijih usluga krajnjim potrošačima; kao i da predstavi pozitivne uticaje i benefite ovog vida povezivanja za pružaoce turističkih usluga odnosno za preduzeća, organizacije i institucije iz turističke ali i pratećih delatnosti, kao i za samu državu.

Hipoteze istraživanja

Polazi se od **opšte hipoteze** da Republika Srbija, iako poseduje velike potencijale i značajne prirodne i kulturne atraktivnosti za razvoj različitih turističkih proizvoda, nije adekvatno pozicionirana na turističkom tržištu niti je njena konkurentnost na zadovoljavajućem nivou, što je posledica tranzicionih procesa u kojoj se zemlja nalazi već duži vremenski period.

Glavna hipoteza podrazumeva da se konkurentnost Srbije kao turističke destinacije može povećati osnivanjem i razvojem turističkih klastera u okviru njenih regija.

Posebne hipoteze

- Klasteri podstiču konkurentnost turističke destinacije povećavanjem produktivnosti organizacija i preduzeća iz turističke i pratećih delatnosti koje su članice tog klastera, zatim povećavanjem mogućnosti za inovacije, stimulisanjem i omogućavanjem formiranja novih poslova koji podržavaju inovacije i proširuju turistički klaster istovremeno omogućavajući potrošačima kvalitetno turističko iskustvo.
- Informacione i komunikacione tehnologije su postale važan instrument u postizanju konkurentske prednosti jedne turističke destinacije, jer one smanjuju troškove poslovanja, pružaju neograničene mogućnosti za diferenciranje turističkog proizvoda i usluge, kao i za razvoj i unapređenje ponude na samoj destinaciji, interakcije sa potrošačima i stvaranje bolje komunikacione mreže između svih subjekata na jednoj destinaciji.
- Prisustvo na globalnom elektronskom tržištu u XXI veku je potreba svakog učesnika u turističkoj delatnosti, stoga je neophodno da i turistički klasteri imaju svoju prezentaciju na Internet mreži.
- U Srbiji se turistički klasteri sporo razvijaju i još uvek ne pokazuju značajnije rezultate u turističkom izvozu.
- Turistički klasteri u Srbiji u svom poslovanju koriste Internet u određenoj, ali ne i dovoljnoj meri.
- Kako bi koncept turističkih klastera zaživeo u našoj zemlji neophodno je kontinuirano stvaranje uslova i obezbeđenje najznačajnijih faktora za njihov razvoj, ali i uska saradnja javnog i privatnog sektora.

- U poslednje vreme počinje da se uviđa značaj udruživanja u klastere što pokazuje njihov sve veći broj u Srbiji, kao i inicijative za njihovo formiranje od strane države.

Metode istraživanja

U ovom radu su se koristile različite naučno-istraživačke metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Metod analize polazi od uzroka koji neposredno dovodi do sadašnjih pojava. S obzirom da nastanak i postojanje pojedinih pojava u turizmu nikad nisu uslovljene postojanjem samo jednog uzroka, u postupak analize je uzeto mnoštvo različitih uslova i faktora.

Metoda komparacije prvenstveno se javlja u sagledavanju trenda prilikom poređenja statističkih rezultata iz prethodnih perioda i podataka koji su period novijeg istraživanja. Obuhvata upoređivanje analiziranih podataka iz različitih oblasti sa podacima koji bi mogli biti modifikovani nakon implementacije određenih predloga.

Deskriptivni metod predstavlja opis različitih pojava s ciljem upoznavavanja njihovih karakteristika što je preduslov za razmatranje mogućih uzroka i povezanosti između pojava.

Statistički metod prema vremenskoj dinamici događaja pruža mogućnosti za utvrđivanje trendova, kao i varijacija koje se javljaju. U ovom radu biće korišćen za brojevano iznošenje podataka relevantnih za korišćenje hipoteze.

Metoda studije slučaja je metoda u kojoj se izučavanju društvenih fenomena pristupa kroz analize individualnih slučajeva. Drugim rečima, studija slučaja je pokušaj da se uzme znanje od specifičnog, ograničenog dela problema, a zatim da se iskoristi to znanje kako bi objasnili celu problematiku.

Prilikom donošenja zaključaka na osnovu prethodno obavljenih analiza i prikaza korišćen je **metod sinteze** koji omogućava lakše razumevanje celine, zahvaljujući pojedinačnim i posebnim delovima, a naročito njihovim spajanjem.

Pri izradi ovog rada korišćena je sva raspoloživa domaća i strana stručna literatura iz oblasti turizma, hotelijerstva, ekonomije, informacionih tehnologija, elektronskog poslovanja i destinacijaskog menadžmenta, kao i svi Internet izvori radi dobijanja što adekvatnijih informacija iz ove oblasti i realnije slike o predmetu istraživanja.

Struktura rada

Polazeći od postavljene hipoteze i ciljeva istraživanja proistekla je odgovarajuća struktura rada.

U prvom delu akcenat je na turističkim klasterima. Definiše se pojam klastera, prednosti i značaj njihove primene i formiranja, objašnjava se odnos klastera i turističke destinacije, kao i

uticaj klastera na konkurentnost destinacije. Predstavljani su koraci u izgradnji strategija turističkih klastera i opšti model njihovog uspostavljanja.

Drugi deo rada se odnosi na savremene informacione tehnologije, njihovu primenu u turizmu i klasterima, sa posebnim fokusom na Internet kao najzastupljenijim komunikacionim kanalom današnjice. Predstavljani su i rezultati istraživanja njegovog korišćenja u Republici Srbiji. Takođe, pokazuje se u kojoj meri informacione tehnologije utiču na konkurentnost u turizmu i podržavaju preduzetničke ideje i inovacije.

U trećem delu predstavljen je položaj Srbije kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu pregledom njenih opštih karakteristika u turističkom smislu, analizom rezultata turističkog prometa i potrošnje u određenom vremenskom periodu do danas, kao i njenom konkurentskom pozicijom na svetskom turističkom tržištu u poređenju sa ostalim turističkim destinacijama.

U četvrtom delu posebna pažnja posvećuje se uticaju klastera na konkurentnost Srbije kao turističke destinacije. Analizirane su mogućnosti i uslovi njihovog osnivanja u našoj zemlji, njihov značaj i koristi koje Srbija može dobiti primenom i razvojem ove forme povezivanja u turizmu.

Poslednji, peti, deo rada se bavi strateškim pravcima razvoja klastera u našoj zemlji, inicijativama za njihovim formiranjem i razvojem, kao i već postojećim turističkim klasterima u Republici Srbiji, njihovim ostvarenim rezultatima, kao i primenom Interneta u njihovom poslovanju i pojavljivanju na turističkom tržištu. Posebna analiza obavljena je na primeru jednog od turističkih klastera (*Istar 21*) kako bi se stekla što verodostojnija slika realnog stanja i poslovanja domaćih turističkih klastera.

Zaključak

Na kraju rada data su zaključna razmatranja u kojima će se izvršiti testiranje, odnosno verifikacija postavljenih hipoteza istraživanja uz određene predloge.

1. KLASTERI KAO SPECIFIČNA FORMA POVEZIVANJA U TURIZMU

1.1. POJAM KLASTERA

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

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

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

Ipak, Porterov koncept klastera je najčešće prihvaćen i definiše klaster kao „**geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost.**”¹ To je horizontalno i vertikalno povezivanje, usklađivanje i jačanje interakcijskih veza i odnosa između svih preduzeća i organizacija koje imaju interes da se povežu.

Klasteri predstavljaju važan deo globalne privrede, jer podstiču državnu, regionalnu i lokalnu konkurentnost. Dakle, to su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i sarađuju.² Jednostavnije rečeno, klaster je grupa srodnih preduzeća, udruženja, kao i vladinih i nevladinih organizacija koje udruženim naporima povećavaju konkurentnost privrede.

¹ Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990, str. 8.

² Porter, M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008, str. 201.

Temelj klastera predstavljaju njegovi preduzetnici, menadžeri i inovatori koji rade u srodnim, međusobno povezanim, preduzećima.³

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

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

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

Kao vid geografski omeđene koncentracije sličnih ili komplementarnih biznisa i povezanih institucija, klastere odlikuju saradnja i poverenje među članovima, aktivni kanali za poslovne transakcije i komunikacije, stvaranje zajedničkog proizvoda i/ili usluge ili zajedničko rešavanje neke potrebe ili cilja, čime se pospešuje konkurentnost kako članica klastera, tako i jedne regije ili države.⁴

Rezultat uspostavljanja i razvoja klastera su **značajni efekti** koji pozitivno utiču i na preduzeća u klasteru i na ceo region gde se klaster nalazi: veći broj radnih mesta; veća raznolikost procesa, proizvoda i vrsta rada; niži troškovi nabavke; smanjenje zaliha materijala i komponenti; specijalizovane i uobičajene usluge; kvalifikovana radna snaga; difuzija tehnologije; proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze; mogućnost izvođenja većih investicionih projekata u regionu i sl. Različite grupe proizvođača i dobavljača unutar datog područja, odnosno regiona, dopunjuju jedni druge, radeći specijalizovane poslove unutar klastera, što doprinosi njihovoj diverzifikaciji.

Glavne prednosti klastera se ogledaju u sledećem:⁵

- olakšava se pristup najnovijim znanjima;
- stimuliše se razmena znanja;
- obezbeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera;
- stvara se mogućnost saradnje;

³ Ilić, M., *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2003, str. 237.

⁴ Paraušić, V., *Kreiranje nove konkurentne strategije privrede Srbije*, Ekonomske teme, br. 3, 2006, str. 104.

⁵ Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009, str. 114.

- podržavaju se inovacije i podstiče rivalitet;
- stvara se kritična masa neophodna za dalji rast.

Zahvaljujući ovim prednostima koje se, pre svega, ogledaju u saradnji, međusobnoj povezanosti i razmeni informacija, znanja i iskustava, preduzeća koja su članovi klastera mogu ostvarivati bolje rezultate nego što bi to postigli samostalno. Bolji rezultati se postižu na osnovu: uštede troškova (na primer, putem zajedničkog marketinga i brendiranja), veće produktivnosti rada, bržeg reagovanja na zahteve tržišta, usavršavanja i dodatnog obrazovanja zaposlenih, lakšeg povezivanja sa fondovima za finansiranje inovativnih projekata, itd. Važna je uloga koju imaju univerziteti i istraživački centri u smislu obrazovanja potrebnog kadra i podršci inovacijama. Na osnovu toga, klasteri su u mogućnosti da stalno unapređuju kvalitet proizvoda i time prednjače u odnosu na konkurenciju.

Pozitivni efekti i prednosti klastera kao forme poslovnog povezivanja utiču da i državne institucije i specijalizovani akteri, kao što su razvojne agencije, bivaju zainteresovani da pomognu razvoj klastera i time doprinesu ostvarivanje ekonomskih efekata u okviru pojedinih regiona. U procesu formiranja klastera, u savremenim uslovima, veoma je važna uloga države u vezi sa pitanjem ravnomernijeg regionalnog razvoja. U tom procesu ključno pitanje je kako država treba da na najefikasniji način organizuje takvu podršku. **Podrška države** može biti u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica i podsticajnih sredstava, ali i na razne druge načine (formiranje stručnih timova za pomoć i praćenje poslovanja klastera, organizovanje obuke zaposlenih u klasteru i slično). Međutim, postoje i drugačija mišljenja čija je suština da se klasteri spontano organizuju i pojavljuju, te da uloga države nije u tome da pokušava da izgradi klastere, već da ojačaja postojeće, i to na najrazličitije načine.⁶

Podrška države razvoju klastera, uslovno bi se mogla klasifikovati u tri grupe mera, i to:⁷

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

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

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

⁶ Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009, str. 115-116.

⁷ Isto, str. 117.

Klasteri su u mnogim zemljama prepoznati kao model povećanja konkurentnosti, posebno regionalnih i lokalnih zajednica, tako da i **Evropska unija** ima jasne stavove o važnosti klastera za ekonomski razvoj, radi ostvarivanja cilja *Lisabonske strategije* iz 2000. godine, koji se odnosi na to da Evropa do 2010. godine postane najkonkurentnija i najdinamičnija ekonomija sveta zasnovana na znanju, sposobna za održivi privredni rast uz veći broj boljih radnih mesta i snažniju društvenu koheziju. Posebno se ističe zadatak promovisanja institucionalne podrške klasterima i to u okviru regionalne, industrijske i inovativne politike. U tom smislu, Evropska unija poklanja veliku pažnju stvaranju klastera, jer na taj način utiče na razvoj inovativnosti i konkurentnosti ekonomije. Takođe, kreiranjem politika i akcija vezanim za klastera od nacionalnog do regionalnog nivoa omogućava se podrška i jačanje svake od njih ponaosob.

U cilju sprovođenja *Lisabonske strategije*, u delu koji se odnosi na povećanje globalne konkurentnosti, u Stokholmu je početkom 2008. godine usvojena ***Deklaracija o klasterima i inovativnosti***. Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi evropske inovativne i klasterne budućnosti su:⁸

- klasteri su ključni pokretač inovativnosti, konkurentnosti i održivog razvoja evropske industrije i usluga kao i ekonomskog razvoja EU regija,
- prepoznata je važnost razvoja koherentnih politika i programa za podršku klasterima,
- ključna je važnost izgradnje međuregionalnih i transnacionalnih klastera za odgovor na globalne konkurentske izazove i dr.

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

Možemo reći da u praksi postoje dva osnovna modela za izgradnju klastera: „*top down*” (odozgo nadole) i „*bottom up*” (odozdo nagore). „*Top down*” model predstavlja inicijativu države za formiranjem klastera u smeru od vrha prema dnu. Kod takvog pristupa važno je da vlada uključi institucije u inicijativu, poput institucija za obuku, istraživanje i razvoj i sl. Ovaj model je karakterističan za zemlje u tranziciji u kojima je proces institucionalne pripreme za razvoj klastera delimično ili u potpunosti nerazvijen.⁹

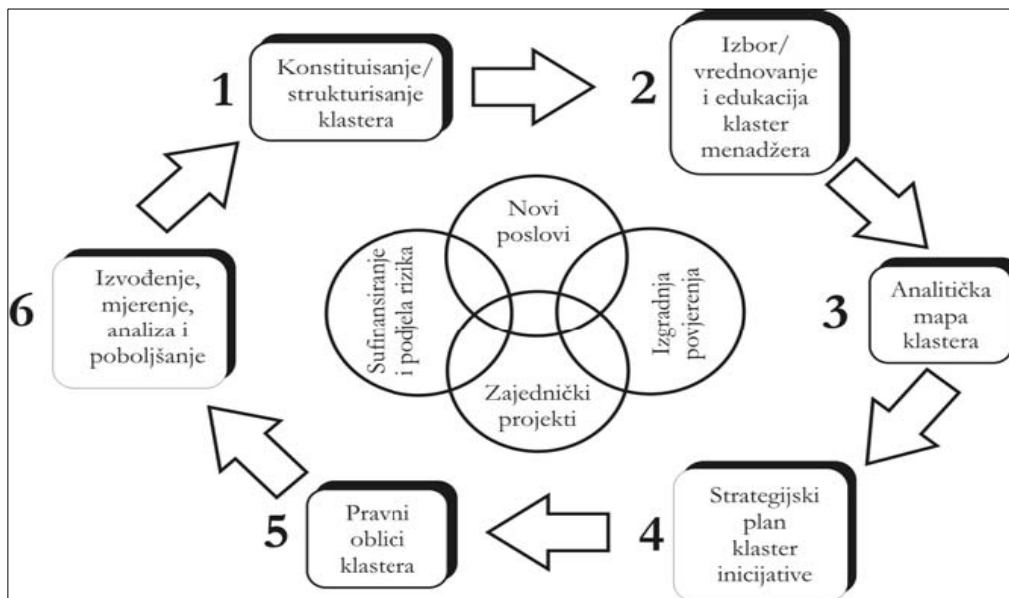
U slučajevima kada postoji podsticaj za stvaranje klastera od strane samih privrednih subjekata i njihove iskristalisane potrebe za klasterima i spremnosti na saradnju i timski rad, tada je uloga države ograničena na stvaranje osnovnih preduslova za uspešno izvođenje procesa, što je zapravo i suština „*bottom up*” pristupa.

⁸ Konferencija Evropskog udruženja za klastera "PRO INNO EUROPE": European Presidency Conference on Innovation and Clusters, Stockholm, 22-23 januar, 2008.

⁹ Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 130.

Nezavisno od izbora između dva navedena pristupa, proces izgradnje klastera prolazi kod određene faze koje su predstavljene sledećom slikom.

Slika 1. Faze procesa izgradnje klastera



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

Iako su u početku primene koncepta klastera primat imali industrijski klasteri, zahvaljujući istraživanjima M. Portera, postoje i reference koje se odnose na turističku delatnost: „U tipičnom turističkom klasteru, na primer, kvalitet doživljaja posetioca zavisi ne samo od privlačnosti primarnih atrakcija (plaže ili istorijska mesta), već takođe od kvaliteta i delotvornosti komplementarnih poslova kao što su hoteli, restorani, trgovački distributeri i transportni kapaciteti. Zbog toga što su članovi klastera međusobno zavisni, dobre performanse jednog mogu pojačati uspeh drugih.“¹⁰

1.1. ODNOS KLASTERA I TURISTIČKE DESTINACIJE

Udruživanje preduzeća i institucija u klastere, povećavanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, koje utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i nacionalnih i multinacionalnih prostora, imalo je snažne refleksije i na turističku delatnost. Sa pravom se konstatuje da „u današnje vreme globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije, pa time i

¹⁰ Porter, M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, novembar-decembar, 1998, str. 81.

turističke destinacije upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnih za nastanak turističkih proizvoda, te se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta.“¹¹

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

Imajući u vidu da **turizam** nije delatnost koja funkcioniše samostalno nego kroz **saradnju sa mnogim drugim delatnostima** (ugostiteljstvo, hotelijerstvo, saobraćaj, trgovina, zanatstvo...), očito je da turistički klaster sadrži brojne sastavne delove. Generalno, on obuhvata različite faktore atraktivnosti (tj. one subjekte koji njima upravljaju), zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj, ishrana, zabava, razonoda...), a onda i sve zainteresovane subjekte za turistički razvoj (dobavljači tj. indirektna privreda-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl), zatim institucije iz javnog sektora (npr. komunalna i druga javna preduzeća...), državne i paradržavne organe na datom nivou (nacionalna, regionalna i lokalna turistička organizacija), sektor NVO, same turiste i niz drugih učesnika zainteresovanih za turistički razvoj.¹²

Dakle, **pojam turističkog klastera** podrazumeva skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost.¹³ Pritom, klasteri imaju za cilj objedinjavanje na **horizontalnoj i vertikalnoj osnovi** različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Osnovni tip interakcije odnosi se na veze između turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista. Reč je o **vertikalnom modelu** povezivanja međusobno komplementarnih firmi iz **različitih sektora**, koji može da rezultira partnerskim odnosom zasnovanom na razmeni informacija, zajedničkim poslovima i poverenju. Drugi je **horizontalni model** povezivanja koji se odnosi na **povezivanje preduzeća iz istog sektora** (turističkih i pratećih delatnosti), na lokalnom i regionalnom nivou koji prave isti ili slični proizvodni program tj. turističku ponudu i zajednički nastupaju na tržištu. Ovde svako preduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i saradnje u poslu koji je predmet zajedničkog interesovanja i poslovanja.¹⁴

¹¹ Durašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 114.

¹² Bakić, O., *Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu*, Marketing, Vo. 40, br. 4, 2009, str. 207.

¹³ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str.139.

¹⁴ Isto, str. 121.

Osnovne karakteristike turističkog klastera ogledaju se u velikoj međuzavisnosti svih članova, brzom međusobnoj difuziji tehnoloških i menadžerskih znanja, stupanje u strateška partnerstva sa dobavljačima i kupcima u cilju ostvarivanja sinergijskog efekta svakog pojedinačnog preduzeća, kao i na nivou klastera u celini.

Geografska usredsređenost svih aktera u klasteru predstavlja osnovu za njihove više dimenzionalne odnose koji podrazumevaju koordinaciju, poverenje, razmenu informacija, zajedničko delovanje i strategiju, kao i saradnju, a u isto vreme i konkurenciju. Ovakvi međusobni odnosi i geografska bliskost kompanija, u okviru klastera, podrazumeva znatnu uštedu u ukupnim troškovima, odnosno veću produktivnost rada.¹⁵

Dakle, **kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili se priključe klasteru mogu biti sledeći:**¹⁶

- Postizanje bolje cene na tržištu (posebno inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje plasiraju;
- Unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga (dodatak na vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou;
- Povećanje kapaciteta (npr. u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom...);
- Unapređenje prodajnih kanala (npr. pravljenje zajedničkog web portala sa drugim članovima u klasteru);
- Unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje interneta, intarneta i ekstraneta);
- Pravljenje novih atrakcija i pokušaj desezoniranja poslovanja odnosno privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone;
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije, kao i onih okrenutih prema okruženju;
- Dolazak do novih investicionih ulaganja;
- Dolazak do novih znanja (*know-how*), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od drugih);
- Postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim igračima u klasteru;
- Povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na domaćem i međunarodnom tržištu.

Zahvaljujući ovim prednostima preduzeća, koja su članovi klastera, mogu ostvarivati bolje rezultate nego što bi to postigli samostalno. Takođe je važna uloga koju imaju univerziteti i istraživački centri u smislu obrazovanja potrebnog kadra i podršci inovacijama.

Klasteri u turizmu se najčešće formiraju prema geografskom obuhvatu (npr. Nica rivijera) ili prema opredeljujućoj aktivnosti (avanturistički turizam, planinski turizam). I u jednom i u drugom slučaju formiraju se tzv. „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih određenim

¹⁵ Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 127.

¹⁶ Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009, str. 188-189.

interesima. Klaster po geografskom smislu je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom (posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost). Kod klastera koji su formirani na bazi aktivnosti naglasak je na segmentu tražnje i preovladajućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

Osnovni model poslovanja na destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće receptivnih turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija radi obezbeđenja konkurentnosti u nastupu na drugim tržištima. Na taj način destinacije koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. Da bi se omogućio ovakav sinergijski rad na destinaciji u okviru, neophodno je da postoji institucija koja deluje ili kao „klaster katalizator“ ili kao „klaster lider“.¹⁷

U različitim zemljama ustanovljeni su različiti institucionalni oblici, ali sa približno istim ciljevima i zadacima delovanja. Kad je u pitanju turizam, Svetska turistička organizacija zalaže se za **DMO (Destination Management Organisation)**¹⁸, čija je uloga koordinacija i briga o zajedničkom delovanju svih subjekata na destinaciji koji utiču na formiranje turističkog proizvoda. Organizacije za destinacijski menadžment bi mogle da budu bazni oblik okupljanja zainteresovanih igrača na destinaciji, a postoje i drugi modeli koji potpomažu ili organizuju rad klastera. To su razni oblici regionalnih agencija za razvoj, koje su najčešće okupljene oko projekata malih i srednjih preduzeća, kao i drugih akcija koje pospešuju konkurentnost, zatim distrikti, slobodne poslovne zone i sl, koji svi imaju u svojim razvojnim dokumentima osnivanje regionalnih klastera.¹⁹

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

¹⁷ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 116.

¹⁸ Ona može biti javnog ili privatnog karaktera, u kojoj saraduje široka paleta učesnika, predstavnici opština, i/ili regija, turističke organizacije, predstavnici smeštajnog sektora, turističkih seoskih domaćinstava, receptivnih turističkih agencija, i lokalnih/regionalnih privrednih komora.

¹⁹ Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 116.

1.2. UTICAJ KLASTERA NA KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

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

Kako bi se nove destinacije probile na međunarodno turističko tržište, a postojeće održale svoju dobru poziciju, neophodno je da razviju i konstantno unapređuju **konkurentnost destinacije**. Pod konkurentnošću turističke destinacije može se smatrati njena sposobnost da poveća turističku potrošnju, da privlači značajno više turista obezbeđujući im zadovoljavajuća iskustva koja se pamte i da istovremeno to čini na profitabilan način, uz poboljšavanje blagostanja lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih blaga destinacije za buduće generacije.²⁰

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

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

Sposobnost pružanja veće vrednosti omogućuje turističkim destinacijama da naplaćuju više cene i da očekuju bolje poslovne rezultate i profite. Sve to dolazi od načina na koje su brojne aktivnosti u lancu vrednosti turizma u funkciji da stvore novi turistički proizvod, da se

²⁰ Ritchie, B.R.J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003, str. 2.

pruže bolje usluge i da se ponude raznovrsni doživljaji – na taj način se održava vernost postojećih klijenata i pridobijaju novi.

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

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

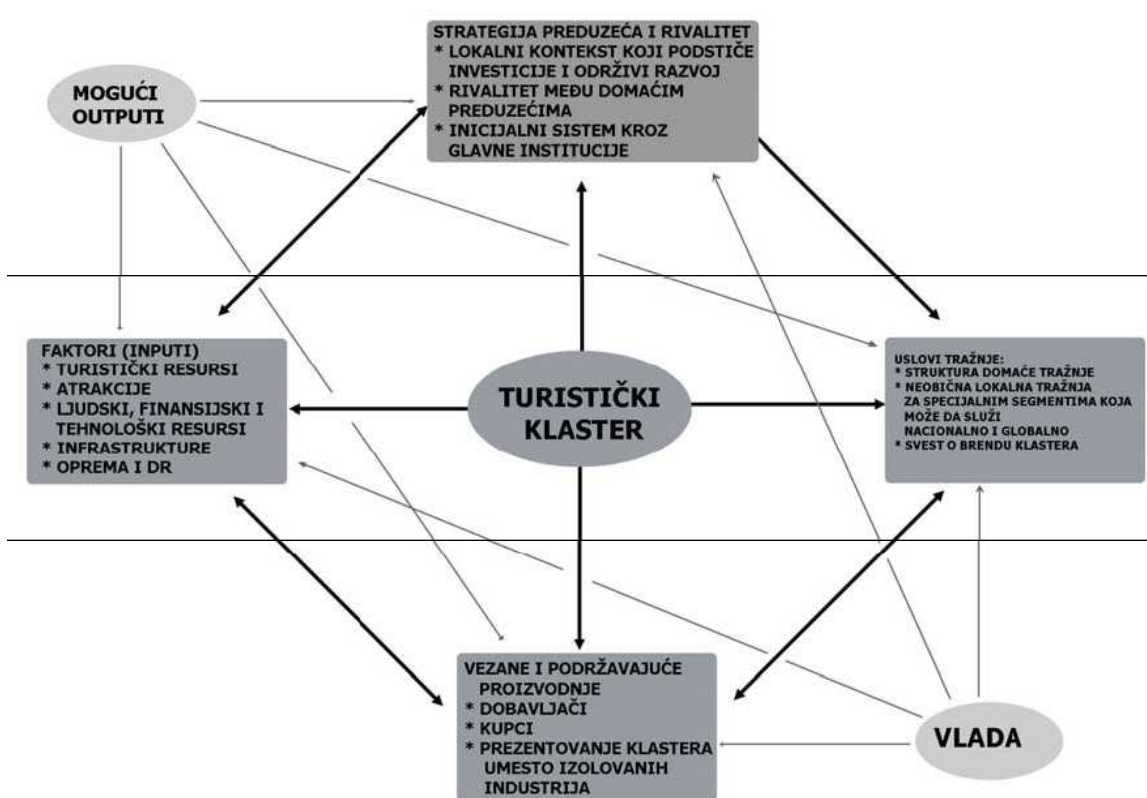
Konkurentnost zahteva od turističkih klastera posedovanje odgovarajućeg „**konkurentskog dijamanta**”, koji predstavlja poslovnu sredinu koja podstiče stalne procese inovacija i poboljšanja kvaliteta, visok nivo produktivnosti u korišćenju resursa i visoku poslovnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti. Taj dijamant se zasniva na četiri komponente (slika 2):²¹

- a) **uslovi faktora** – odnosi se na uspeh klastera i na održavanje turističkih atrakcija, infrastrukture, opreme, specijalizovanih kadrova, tehnologije, itd.
- b) **uslovi tražnje** – odnose se na količinu, nivo prefinjenosti i zahteve tražnje.
- c) **uslovi u javnom sektoru** – obuhvataju zakonske okvire koji regulišu privredni život uopšte i kulturu i ponašanje nekoliko organa u javnom sektoru koji su direktno uključeni u proizvodnju lanca vrednosti turističkog klastera (investicije u infrastrukturu, službe, planiranje, itd.) i
- d) **strategija, struktura i rivalstvo među kompanijama i destinacijama** – uslovi turističkog klastera koji određuju stvaranje, organizaciju i upravljanje svih glavnih zainteresovanih, kao i karakteristike interne konkurencije i konkurencije sa zainteresovanim u drugim destinacijama.

Najkonkurentniji je onaj klaster koji obezbeđuje najbolje uslove za realizaciju pomenute četiri grupacije snaga. Takođe, ove snage su najjače među parametrima specijalizovanih turističkih klastera (eko-turizam, poslovni turizam, verski turizam i sl.).

²¹ UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, Turistički pregled, br. 5, 2006, str. 55.

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



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

Kao što se iz uloge klastera u „dijamantu“ konkurentnosti vidi, klasteri obezbeđuju fokus koji je potreban preduzećima, vladi i institucijama da poravnaju svoje napore za specifičnom konkurentnošću, dodatom vrednošću i njenom očuvanju, kao i ciljanim izvoznim nastupima.²²

Dakle, dolazimo do zaključka da 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 preduzme konkurentske aktivnosti u cilju podizanja vrednosti sopstvenog dijamata konkurentnosti.²³

Jedno od bitnih pitanja vezanih za turističku konkurentnost klastera jeste njihova **operativna efikasnost**. Pod njome se podrazumeva kombinovani rezultat operativne efikasnosti raznih učesnika u raznim turističkim lancima vrednosti. Ona smanjuje operativne troškove i jača vrednost koju potrošači sebi predstavljaju, pa time jača konkurentnost

²² Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u Popesku, J., redaktor, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum - Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2008, str. 119.

²³ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 139.

turističkog klastera. To otvara velike mogućnosti za efikasnu saradnju među svim zainteresovanim.

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

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

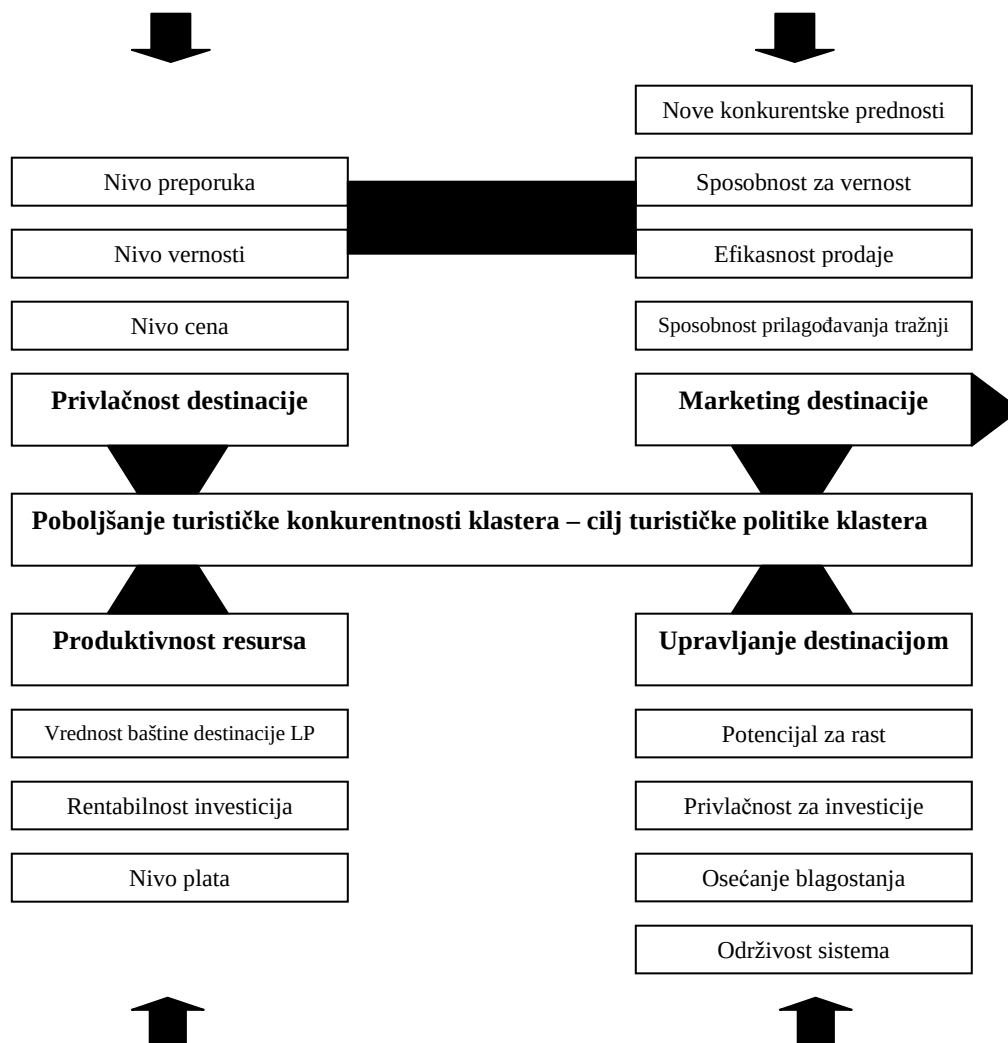
Slika 3. Model A.M.P.M. (Atraktivnost. Marketing. Produktivnost. Menadžment.) u turističkom klasteru

Privlačnost

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

Marketing

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



Produktivnost

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

Upravljanje sistemom

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

Izvor: UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, Turistički pregled, br.5, 2006.

1.3. IZGRADNJA STRATEGIJE KLASTERA U TURIZMU

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

Konkurentna strategija klastera se zasniva na različitosti i na pažljivom izboru grupe različitih aktivnosti koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrednost za uložene napore. Postoje tri različite strategije da bi se to postiglo. Prve dve strategije se odnose na pružanje vrednosti klijentima u destinaciji, dok se treća odnosi na obim tržišta koje treba uslužiti:²⁴

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

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

Izgradnja strategije klastera u turizmu se sastoji iz sledećih koraka:²⁵

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

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

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

²⁴ UNWTO studija, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, Turistički pregled, br.5, 2006, str. 52.

²⁵ Isto, str. 53-54.

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

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

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

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

1.5. OPŠTI MODEL USPOSTAVLJANJA KLASTERA

Poznavanje i razumevanje klastera je od značaja za regione samo ako to znanje vodi ka akcijama koje razvijaju privredu i podižu životni standard. Iako ne postoji jedinstven „recept“ uspostavljanja klastera koji bi odgovarao svim regionima, savremena teorija predlaže sledeći opšti model koji može da obuhvati mnoge tipove sistemskih veza i vrste industrija, uključujući i turizam.

Opšti model je koncipiran tako da obuhvati značajne faktore i faze razvoja, ograničenja u resursima i posebne potrebe. Fokusira se na aktivnosti koje su specifične za klastere i posebno korisne u manje razvijenim regionima. On je zasnovan na pretpostavci da postoje određeni temeljni faktori koji podržavaju ekonomski razvoj u svim sektorima i u svim regionima.

Postoji *opšti model uspostavljanja klastera* koji sadrži spisak aktivnosti koje treba preduzeti za razvoj klastera u nekom regionu:²⁶

1. Uspostaviti infrastrukturu za podršku razvoja klastera

- o Organizovati razvojne i edukativne centre na nivou regiona

²⁶ Centar za konkurentnost i razvoj klastera, *Strategija uspostavljanja i razvoja klastera u AP Vojvodini*, Pokrajinski sekretarijat za privredu, Novi Sad, str. 77-78. / dostupno na: http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/spriv_files_for_download/razvoj_klastera_strategija_apv.pdf

- o Promovisati informacije o klasterima
- o Oformiti timove u okviru centara za podršku razvoja klastera
- o Kreirati klaster predstavništva vlade
- o Olakšati formiranje spoljnih veza / međunarodne saradnje
- 2. **Identifikovati mogućnost uspostavljanja klastera unutar regiona**
 - o Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera
 - o Načiniti modele i mape sistemskih veza
 - o Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata
- 3. **Aktivnosti na uspostavljanju klastera**
 - o U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije
 - o Učiniti formalnim postojeće komunikacione kanale
 - o Unaprediti saradnju među preduzećima - razvoj mreža
- 4. **Obuka specijalizovane radne snage**
 - o Angažovanje stručnjaka i specijalizacija ljudi za određene oblasti rada
 - o Osnovati klaster centre obuke
 - o Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera
 - o Podržati regionalne saveze za obuku
 - o Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou
- 5. **Razvoj i primena savremenih tehnologija i podrška preduzetničkim idejama**
 - o Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa
 - o Podržati inkubatore zasnovane na klasteru
 - o Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika
 - o Podržati razvoj tehnoloških parkova
- 6. **Ustrojavanje organizacione i upravljačke strukture**
 - o Definirati organizacionu strukturu klastera, tokove informacija i upravljačke mehanizme.
 - o Definirati razvojne timove klastera
 - o Prilagoditi organizacionu strukturu preduzeća radu u klasterima
 - o Unaprediti upravljačku strukturu
 - o Ustrojiti mehanizme praćenja i merenja procesa u klasteru
- 7. **Unapređenje marketinga i brending regiona**
 - o Utvrđivanje zahteva okruženja i prilagođavanje klastera tim zahtevima
 - o Promovisati klastere - proizvode, usluge, prateće servise...
 - o Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga
 - o Stvaranje brenda regiona
- 8. **Usmeravanje razvoja klastera**
 - o Podsticanje zajedničkih projekata učesnika klastera
 - o Investirati u R&D klastera
 - o Finansirati kritične faktore fondacije.

Opšti model je zasnovan na primerima dobre prakse. Skoro sve tačke opšteg modela su se pokazale kao uspešne na jednom ili više mesta. Postoji mogućnost proširenja modela ili prilagođavanja specifičnostima određenog regiona ili industrijske oblasti. Iskustva primenjena u drugim oblastima, organizacijama ili sistemima mogu biti čak i efektivnija ako se primene

na klaster. Obzirom da je reč o složenom sistemu organizacionih jedinica (preduzeća) u opšti model je integrisan prilaz razvoja proizvodnih, organizacionih i upravljačkih struktura, kao i model integracije procesa.

Ne treba živeti u zabludi da se klaster može organizovati preko noći, naročito u našim privrednim uslovima kada kod svih učesnika prisutan veliki otpor ka novinama. Kao i svi ekonomski pojmovi i klasteri se moraju posmatrati kao dinamički pojam. Od inicijative do uhodne forme može proteći i do 5 godina.

Tabela 1. Razvoj klsterske inicijative

Prvi korak	Početak	Rani rast	Dinamičan rast
			Inovativna infrastruktura
	Zajednička vizija	Zajednička infrastruktura i projekti	Muktilateralne veze (nauka, industrija, politika)
Promocija koncepta klastera	Zajedničke potrebe	Menadžment i monotoring	Pozicija na globalnom tržištu
Neformalna udruživanja	Uspostavljanje klsterske organizacije	Finansije	
Zajenički mali projekti	Zajednička strategija rasta klastera		
Potencijal za klaster:	Potencijal za početak rada:		Potencijal za rast
Geografska koncent.	Prepoznavanje praznina u stručnosti, znanju		Dugoročna perspektiva
Spremnost da se razvija novi poslovni koncept	Kritična masa firmi, znanja veština		Visoka spremnost za investiranje
			Komunikacija među učesnicima
1 do 2 godine	3 do 5 godina		Budućnost

Izvor: Karaev, A., *Osnovi klasterizacije*, februar 2011, Beograd, 2011. / dostupno na: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_seminari/Seminar_o_klasterima_SECEP_ICIP/osnovi_klasterizacije.pdf

Kao što je prikazano u tabeli, najbolje je da klsterske aktivnosti započnu neformalno, jer je potrebno vreme da se ideja prihvati i na manjim projektima vidi kakve su njegove perspektive. To „sazrevanje ideje” je naročito važno u početku razvoja klasteringa, baš u kakvom se naše društvo nalazi. Tek kasnije, kada dođe do čvrstog uverenja o potrebi udruživanja, treba definisati organizaciju, viziju i strategiju klastera. Dalji činoci se nameću sami, jer je nužno postaviti infrastrukturu i obezbediti finansije za dalje upravljanje. Svakako da je u dugoročnoj perspektivi inovativno delovanje i povezanost za naučnim i industrijskim činiocima.

2. ULOGA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U KREIRANJU I STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI U TURIZMU

2.1. DEFINISANJE INFORMACIONE TEHNOLOGIJE

Informaciona tehnologija, informacioni sistemi i njihova primena u okviru poslovnih sistema poslednjih decenija doživljavaju snažan razvoj. **Informacioni sistem (IS)** se najjednostavnije može definisati kao sistem u kome se veze između objekata i veze sistema sa okolinom ostvaruju razmenom informacija. Informacioni sistemi predstavljaju kolekciju kompjuterskog hardvera i softvera kao i procedure, dokumenta, forme i ljude odgovorne za prikupljanje, kretanje, upravljanje i distribuciju podataka i informacija. Svaki od elemenata ovog sistema mora da bude koordiniran i da efikasno radi zajedno.

Detaljnije obrazloženje pojma informacionog sistema jeste da predstavlja uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža, tehnologija i ljudi koji su u međusobnoj korelaciji u cilju podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija i podrške menadžmentu u rešavanju poslovnih problema, planiranja, upravljanja, predviđanja, koordinisanja i donošenje odluka.²⁷

Informacione tehnologije su deo razvojne strategije informacionih sistema. **Informaciona tehnologija (IT)** se, od strane *Američke asocijacije za informacione tehnologije*, definiše kao "izučavanje, dizajn, razvoj, implementacija i podrška ili upravljanje računarskim informacionim sistemima (IS), softverskim aplikacijama i hardverom". IT opisuju kombinaciju hardvera, softvera, komunikacione tehnologije, *netware-a*, *groupware-a* i *humanware-a*, pri čemu svaki od njih podrazumeva sledeće:²⁸

- **Hardware** – fizička oprema kao što su mehanički, magnetni, električni, elektrosnki i optički uređaji;
- **Software** – prethodno napisane i definisane detaljne instrukcije koje kontrolišu operacije kompjuterskog sistema ili elektronske naprave. Zadužen je za koordinaciju rada hardverskih komponenti u informacionom sistemu.
- **Telekomunikacije** – prenos signala na duže lokacije, podrazumevajući ne samo komunikaciju podataka već i prenos slika i glasa uz upotrebu radija, televizora, telefona i drugih komunikacionih uređaja;
- **Netware** – oprema i softveri potrebni za razvoj i podršku mreže ili međusobno povezanih sistema računara, terminala i komunikacionih kanala i uređaja;

²⁷ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 7.

²⁸ Buhalis, D., *eTourism – Information technology for strategic tourism management*, Pearson edu, Harlow UK, 2003, str. 7.

- **Groupware** – komunikacioni alati, kao što su elektronska, govorna pošta, fax i video konferencije koje podržavaju elektronsku komunikaciju i saradnju unutar i između grupa;
- **Humanware** – intelektualni kapacitet potreban za razvoj, programiranje, održavanje i operacionalizaciju tehnološkog razvoja.

Pojavom **Interneta**, termin informacione tehnologije (*Information Technology*, IT) je proširen na informaciono-komunikacione tehnologije (*Information and Communication Technologies*, ICT). Razvojem mobilnih tehnologija, ICT podrazumeva i javno emitovanje (*broadcasting*), kao i bežične mobilne komunikacione tehnologije.²⁹

Informacione i komunikacione tehnologije se mogu definisati kao čitav set elektronskih alata koji olakšavaju operaciono i stratejsko upravljanje organizacijama omogućavajući im da upravljaju svojim informacijama, funkcijama i procesima, kao i da imaju interaktivnu komunikaciju sa svojim stejkholderima, omogućavajući im da postignu svoju misiju i ciljeve.³⁰

2.2. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U TURIZMU

Turizam predstavlja globalni, strateški i vitalni privredni sektor koji se brzo razvija u svim zemljama i ekonomijama, što ga čini jednim od dominantnijih društveno-ekonomskih delatnosti na početku XXI veka. Informacija je kritičan resurs za turizam, stoga informacioni sistemi igraju vrlo važnu ulogu u poboljšanju konkurentnosti i uspešnosti turističkih preduzeća i destinacija, kao i u jačanju sveukupne turističke potražnje.

Kako navodi Petrović J. (2006) mogu se izdvojiti **tri inovativna talasa koja su uticala na razvoj turizma poslednjih decenija XX veka**:³¹

- razvoj kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS) tokom sedamdesetih godina XX veka;
- razvoj globalnih distributivnih sistema (GDS) osamdesetih godina XX veka;
- razvoj i primena Interneta u turizmu devedesetih godina XX veka.

Informacioni sistemi povećavaju produktivnost (npr. CRM, GDS i drugi sistemi), podstiču umrežavanje i kolaboraciju između pružaoca turističkih usluga i turista. **Opšte prednosti informacionog sistema u preduzeću** ogledaju se u sledećem: on obezbeđuje više informacija u jedinici vremena i time povećava produktivnost odgovarajućih funkcija u preduzeću; omogućava da se dobiju potrebne informacije uz niže troškove, što znači da

²⁹ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 8.

³⁰ Buhalis, D., *eTourism – Information technology for strategic tourism management*, Pearson edu, Harlow UK, 2003, str. 8-9.

³¹ Petrović, J., *Uticaj globalizacije na promene u turizmu*, Ekonomske teme, br. 3, 2006, str. 111.

povećava ekonomičnost; velikim i decentralizovanim preduzećima pomaže da efikasno koriste informacije po manjim organizacionim delovima, kao i njihov povratak, odnosno informativnu integrisanost velikog preduzeća; omogućava donošenje optimalnih odluka i bolju kontrolu sprovođenja planova i akcija preduzeća i drugo.³² Postojanje celovitog i efikasnog informacionog sistema na nivou turističke destinacije je izuzetno značajno za preduzeća u turizmu. Prohodnost informacija, odnosno otvorenost informacionog sistema u preduzeću i onog na nivou destinacije, za međusobno komuniciranje je bitna pretpostavka ukupnog razvoja turizma na konkretnom mestu, na datom području (regiji) ili zemlji u celini.

Informaciona tehnologija, kao deo razvojne strategije informacionog sistema, nastala je sjedinjavanjem i razvojem kompjuterske i telekomunikacijske tehnologije. Uloga informacione tehnologije u sektoru turizma ogleda se u tome da se mnogobrojne i korisne informacije o brojnim elementima turističke ponude učine dostupnim korisnicima turističkih usluga i proizvoda. Razvoj, a posebno globalizacija poslovanja u turizmu donela je potrebu za elektronskim povezivanjem kako samih nosilaca ponude, tako i ponude s jedne i tražnje sa druge strane.³³

Da bi turistička preduzeća i organizacije potpuno iskoristile prednosti inteligentnih i integrisanih informacionih sistema i novih Web tehnologija, moraju da pristupe reinžinjeringu svojih poslovnih procesa, da rekonfigurišu lance vrednosti i mreža, kako i da kontinualno procenjuju i redefinišu svoje poslovne uloge i međusobne odnose.

Izazovi i mogućnosti koje stvaraju Internet i savremene informacione tehnologije (IT) su kritične za uspeh turističkih preduzeća i destinacija. Informacioni sistemi kreiraju jedan integralni deo moderne organizacije i poslovanja i koriste se kao podrška svim aspektima organizacionih funkcija i aktivnosti.

Informacione tehnologije (IT) podstiču:³⁴

- globalizaciju i geografsku i operativnu ekspanziju turizma,
- sposobnost organizacije da: upravlja sopstvenim resursima, povećava produktivnost, razvija partnerstvo sa svojim klijentima, dobavljačima, javnim organizacijama, interesnim grupama i drugim stakeholders-ima,
- organizacije da koordiniraju svoje aktivnosti regionalno, nacionalno i globalno i da se geografski šire,
- razvoj i održavaju konkurentsku prednost organizacije.

Novonastalo poslovno okruženje usled difuzije IT-a neminovno utiče na sistem turizma. Informacione tehnologije i Internet posreduju između svih zainteresovanih učesnika (stakeholders) u turizmu i čine jezgro elektronskog turizma (*eTurizam*) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu, turističkim i ugostiteljskim delatnostima.

Informacione tehnologije i turizam su dva ključna katalizatora koja:³⁵

³² Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 311.

³³ Đelić, T., *Elektronski marketing u turizmu*, Dereta, Beograd, 2004, str. 44.

³⁴ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 110.

- Povećavaju efikasnost upravljanja i komuniciranja
- Poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga
- Obezbeđuju nove proizvode i usluge
- Omogućavaju reinžinjerinng ka novim i inovativnim poslovnim praksama
- Kreiraju nova iskustva kroz partnerstvo sa dobavljačima
- Obezbeđuju strateške mogućnosti i moćne alate za ekonomski rast
- Pospešuju interaktivnost između dinamičkih i inovativnih zajednica i organizacija
- Unapređuju distribuiranje turizma na elektronsko tržište i dr.

Možemo zaključiti da organizacije u turizmu neminovno moraju da uvode inovativna tehnološka rešenja kako bi opstale na globalnom konkurentnom tržištu. U daljem radu razmotrićemo značaj i primenu Interneta u sektoru turizma, sa posebnim akcentom na njegovu ulogu u razvoju i unapređenju poslovanja turističkih klastera.

2.2.1. INTERNET

Internet je kao ideja ponikao još u 1960-im godinama kao vojna alatka korišćena od strane američke vojske. Cilj je bio da se zajedno povežu glavne pozicije i da im se omogući da komuniciraju međusobno pri čemu bi delili podatke kroz fleksibilni sistem, a koji bi mogao da ostane u funkciji u slučaju uništenja ili prestanka rada nekolicine sistema. Sistem je bio poznat kao ARPANET i koristio je *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP) za povezivanje svih računara. Vremenom njegova upotreba se proširila od vojske do drugih vladinih sektora i nevladinih organizacija kao što su univerziteti i istraživačke laboratorije i na kraju do poslovnih zajednica i šire javnosti.

U početku su osnovni Internet alati bili dostupni samo za tehnološki kompetentne korisnike, uglavnom naučnike i akademike dok 1994. godine nije razvijen grafički intrfejs pogodan za korisnike koji je bio podržan sa *HyperText Mark-Up Language* (HTML), koji je otvorio mogućnost za spajanje više funkcija kao što su obrade informacija, multimedija, komunikacija kroz **World Wide Web** (WWW).

Popularni i skraćeni **WWW** je globalni komunikacioni protokol, koji koristi web stranice koje sadrže tekst, grafike, animacije, zvuk i video za čuvanje, preuzimanje, brisanje i prikazivanje multimedijalnih informacija u mrežnom okruženju. WWW koristi Internet i vezu klijent-server za distribuciju informacija. Informacije i procesi se čuvaju na serveru koji omogućava klijentima (korisnicima koji sede za svojim personalnim računarima) da pristupe i procesuiraju informacije i da izvedu unapred programirane i definisane funkcije. *World Wide Web* je danas najzastupljeniji Internet servis koji je korisnicima dostupan 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji, što ga čini veoma bitnim u komunikaciji.

Pored WWW-a, najpopularniji Internet servis među Internet korisnicima jeste **e-mail**. Prema rezultatima anketa sprovedenim širom sveta zaključeno je da preko 95% korisnika

³⁵ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 111.

Interneta koristi e-mail.³⁶ U osnovi e-mail omogućuje korisniku slanje i prijem elektronske pošte iz bilo kojeg kraja sveta i to po vrlo pristupačnim cenama. Pored neuporedivo niže cene slanja, ova pošta stiže gotovo istog trenutka na adresu primaoca, a osim praktično neograničene količine teksta, u elektronskom pismu moguće je „zakačiti” bilo koja vrstu podataka (digitalizovane slike, grafika, zvuk, video, softver), tako da je potpuno jasno zašto je ovaj servis postao masovno popularan.

Internet se često opisuje kao „mreža nad svim mrežama“, koji koristi kolekciju od preko 100 000 privatnih i javnih mreža. Predstavlja prozor ka eksternom svetu i olakšava interakciju između organizacija na globalnom nivou. Njegovim razvojem stvorena je platforma za efikasnu, živu i vremensku razmenu ideja i proizvoda. Takođe je omogućio još uvek nepredvidive mogućnosti za interaktivno upravljanje i marketing svim pružiocima usluga.

Razvoj Interneta je uveo čitav niz novih alata kao i pogodnosti i izazova za organizacije. Kako je njegova upotreba postala sve značajnija za efikasno obavljanje pojedinih funkcija unutar organizacija, one su bile prinuđene da transformišu pojedine svoje sektore i njihovo funkcionisanje kako bi mogli da što bolje iskoriste mogućnosti i prednosti koje donosi upotreba Interneta. Kao **rezultat** toga organizacije su bile sposobne da:³⁷

- Ubrzaju znanje i distribuciju informacija;
- Smanje troškove transporta, poštarina i komunikacija;
- Povećaju svoju efikasnost i produktivnost;
- Poboljšaju svoju komunikacionu i koordinacionu efikasnost;
- Poboljšaju i skrate proces donošenja odluke;
- Podrže svoju interakciju sa stejkholderima.

Danas, sve ozbiljne kompanije u turističkoj privredi razvijenih zemalja imaju svoju **Internet prezentaciju**. Preduzeća kao što su avio-kompanije, hotelski lanci, turističke organizacije, rent-a-car kompanije, železnice i slično, kao i manja preduzeća turističke privrede vide Internet kao relativno jeftin medij za izlazak na međunarodno tržište. Njihovo predstavljanje kroz sopstvenu Web prezentaciju ili preko odabranog imena Web sajta omogućava preduzećima da uspešno odgovore zahtevima korisnika koji koriste Internet, da tim putem prodaju svoje proizvode i usluge i, na kraju, iskoriste ovu komunikacionu mrežu kao efikasno sredstvo za postizanje konkurentске prednosti na elektronskom tržištu.³⁸

Promene koje donosi **informaciona tehnologija** revolucionarno **menjaju odnose na turističkom tržištu između njegovih subjekata**:

a) Odnos između tražnje i ponude se menja, jer sada turistička tražnja preko Interneta dobija informacije, rezerviše i kupuje usluge, bez korišćenja usluga koje nude organizatori putovanja ili turističke agencije.

³⁶ <http://www.os.ac.me/EP/EP1.pdf>, pristupio sajtu 01.12. 2012. godine

³⁷ Laudon, K., Laudon, J., *Management Information Systems Managing the Digital firm*, 7th edn Prentice Hall, 2002, prema Buhalis, D., *eTourism – Information technology for strategic tourism management*, Pearson edu, Harlow UK, 2003, str. 16-17.

³⁸ Powers, T., *Marketing Hospitality*, New York: Wiley & Sons, 1990, str. 87.

b) Odnosi na strani turističke ponude menjaju se zbog izlaska CRS na Internet i pojave *online* mogućnosti za putovanje što omogućava upotreba Interneta (unapređuje efikasnost i efektivnost internog poslovanja) i ektraneta (kao odnosa turističkog preduzeća sa raznim stejkholderima).

Iz ovih promena vidimo da su razvoj i primena Interneta u turizmu doveli do velikih promena u ovoj delatnosti. Preduzeća u turizmu koja u svom poslovanju koriste Internet imaju mogućnost da direktno komuniciraju sa krajnjim potrošačima, ali i potencijalni turisti na relativno jednostavan način mogu se informisati o ponudama najrazličitijih učesnika u turističkom sektoru. Putem Interneta potencijalni turisti mogu dobiti ne samo turističke informacije već mogu kupiti usluge, odnosno izvršiti njihovu rezervaciju.

Internet nudi **marketing** stručnjacima i potrošačima mogućnost daleko veće interakcije i individualizacije. Velika prednost interaktivnosti je upravo u mogućnosti komunikatora - preduzeća da istovremeno zadovolji informacione potrebe različitih segmenata potrošača. Umesto traženja zajedničkih interesa različitih segmenata kojima se upućuje radio ili televizijska poruka, uređuje se interaktivni prospekt putem kojeg potrošač u odgovarajuće vreme i način odabira one informacije za koje je zainteresovan. Istovremeno, komunikator ima mogućnost da u skladu sa individualnim potrebama potrošača kreira i pokazuje svoje proizvode i usluge.³⁹

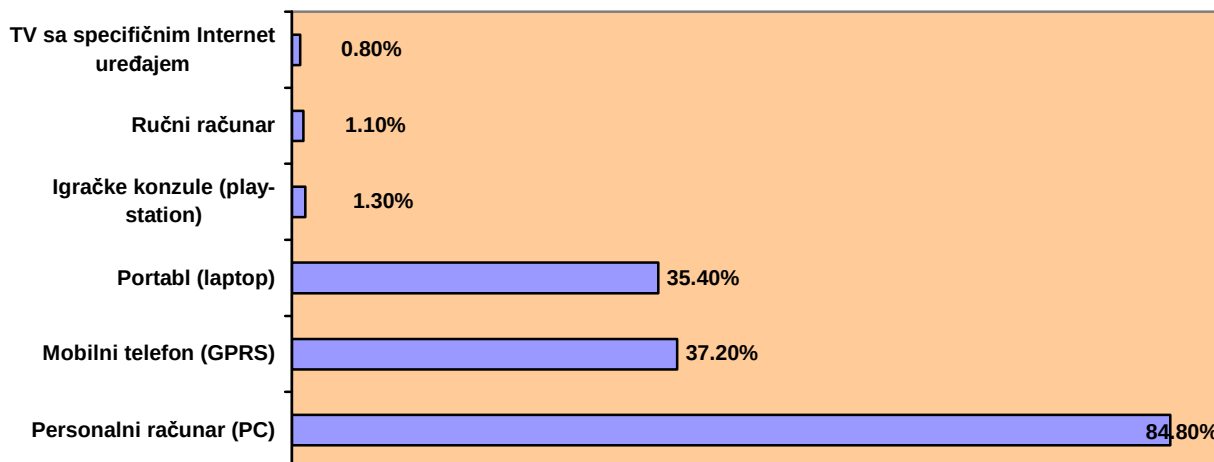
Možemo reći da je sve više usluga u turizmu koje se zasnivaju na korišćenju Interneta kao glavnog komunikacionog kanala koji istovremeno omogućava smanjenje troškova i povećanje broja klijenata. Internet korisnicima turističkih usluga i proizvoda omogućava traženje informacija, planiranje i ugovaranje odmora i stalno je dostupan. Turisti mogu ostvariti direktnu komunikaciju sa krajnjim pružaocima turističkih usluga, kao i da identifikuju, zadovolje i promene zahteve za turističkim proizvodima. Sa druge strane, pružaoci usluga mogu efikasnije da udovolje sve složenijim zahtevima svojih korisnika. Različiti turistički proizvodi se mogu ponuditi na Internetu, a ponuda se odlikuje visokom transparentnošću i mogućnošću da se proizvod ili usluga pogleda pre kupovine. Sve su to prednosti koje čine Internet atraktivnim kanalom distribucije turističkih proizvoda i usluga.

Zbog značaja Interneta kako sa strane turističke ponude, tako i krajnjih korisnika, predstavljeni su rezultati istraživanja **Republičkog zavoda za statistiku** koji se odnose korišćenje Interneta u Republici Srbiji za 2012. godinu . Prema istraživanju, u Srbiji 47,5% domaćinstava ima Internet priključak, što čini povećanje od 6,3% u odnosu na 2011. godinu, 8,5% u odnosu na 2010. godinu, a 10,8 % u odnosu na 2009. godinu.

Iako je korišćenje personalnog računara za pristup Internetu i dalje dominantno – 84,8% (laptop 35,4%), interesantna je raspodela korišćenja mobilnog interneta – ukupno 37,2% stanovništva koristi mobilni telefon za pristup Internetu, što znači da se broj domaćinstava koji pristupaju Internetu pomoću mobilnog telefona povećao za 21,5% u odnosu na 2011. godinu. Ovi podaci su, naravno logični ako se uzme u obzir činjenica da sve veći broj osoba koristi za pristup Internetu različite uređaje.

³⁹ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing menadžment*, Data satus, Beograd, 2006, str. 612.

Grafikon 1 . Uređaji pomoću kojih se pristupa Internetu



Izvor: Republički zavod za statistiku, Upotreba *informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2012.*, 2012, str. 4.

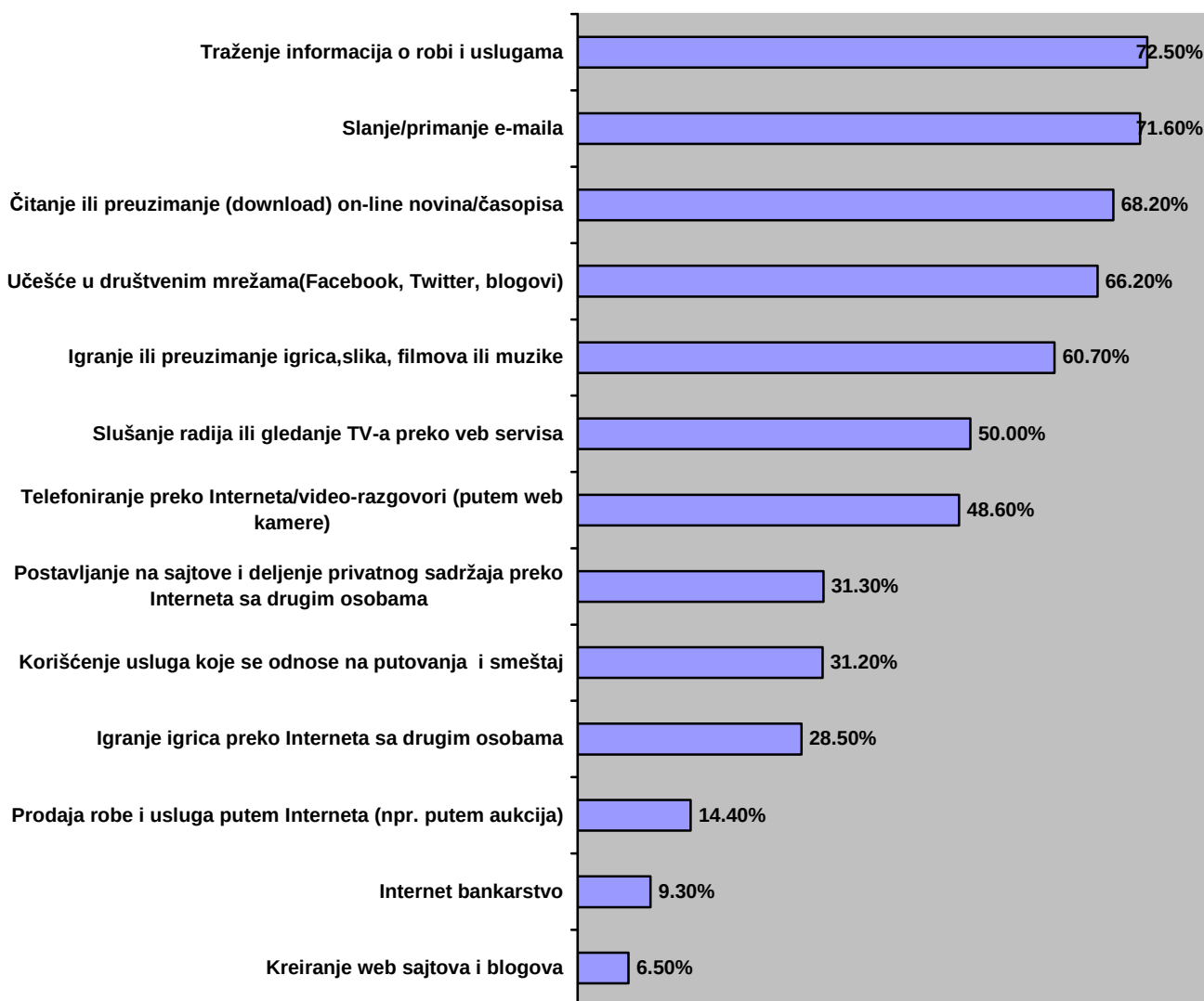
U Srbiji je 48,4% lica koristilo Internet u poslednja tri meseca, 1,6% ispitanika koristilo je Internet pre više od 3 meseca, 1,6% pre više od godinu dana, dok preko 2 100 000 ljudi (77,3%) u Srbiji svakodnevno koristi Internet.

Udeo korisnika Interneta (u poslednja tri meseca), prema nivou obrazovanja:

- 78,6% od lica s višim i visokim obrazovanjem;
- 64,1% od lica sa srednjim obrazovanjem;
- 23,8% od lica sa obrazovanjem nižim od srednjeg obrazovanja.

Ovogodišnje istraživanje je donelo izmene u pitanjima o tipovima korišćenja Interneta, i sada su ovi podaci mnogo bliži opisu stvarnog interesovanja korisnika interneta u Srbiji. Naravno, prednjači korišćenje društvenih mreža (čak 92,1% Internet populacije od 16 do 24 godina starosti ima nalog na društvenim mrežama - *Facebook* i *Twitter*).

Grafikon 2. Tipovi korišćenja Interneta (u privatne svrhe) u poslednja tri meseca



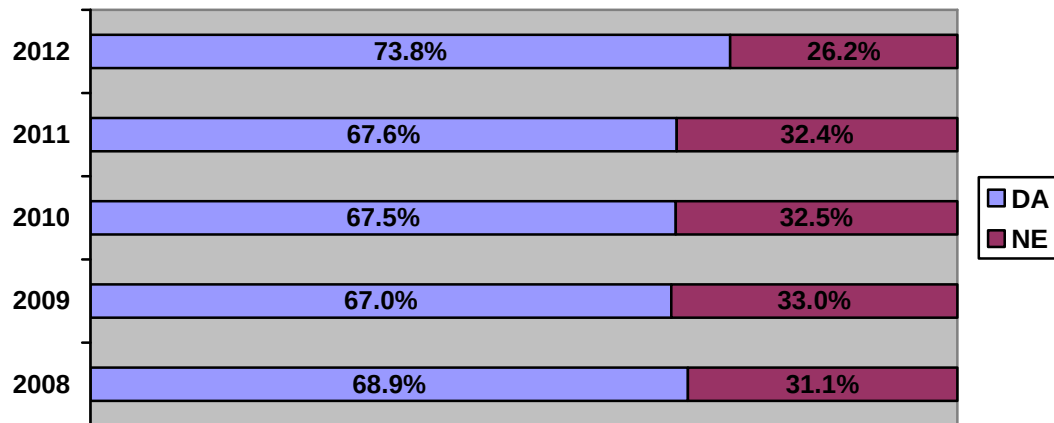
Izvor: Republički zavod za statistiku (2012)

U pogledu vrsta roba ili usluga koji su bile naručene (u privatne svrhe) putem Interneta, najveći broj korisnika kupuje/naručuje odeću i sportske proizvode 36,7%, zatim slede dobra za domaćinstvo 17,7%, knjige/magazine/novine sa 13,3%, elektronska oprema 11,5% i usluge iz oblasti turizma (zbirno gledano) sa 11,1%.

Što se tiče *istraživanja preduzeća*⁴⁰, rezultati su pokazali da 98,7% preduzeća na teritoriji Republike Srbije koristi računar u svom poslovanju, 97,7% preduzeća ima Internet priključak, a 73,8% preduzeća poseduje veb sajt.

⁴⁰ Prema metodologiji Evrostata, u istraživanju su obuhvaćena preduzeća sa 10 i više zaposlenih.

Grafikon 3. Da li vaše preduzeće ima svoj veb sajt?



Izvor: Republički zavod za statistiku (2012)

Ako pogledamo odnos korišćenja Interneta i posedovanja veb sajta u preduzećima, prema delatnosti koju obavljaju, dolazimo do sledećih podataka:

- Banke i osiguravajuća društva (100% u oba segmenta)
- Informisanje i komunikacije (100% koristi Internet, a 93,1% ima svoj veb sajt)
- Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti; Popravke kompjutera (99,6% - 67,3%)
- Poslovanje nekretninama; Stručne, naučne i tehničke delatnosti (99,2% - 77,3%)
- Prerađivačka industrija (98,6% - 83,9%)
- Snabdevanje električnom energijom, gasom, parom i vodom; Upravljanje otpadnim vodama (98,4% - 57,8%)
- Građevinarstvo (98% - 63,7%)
- Saobraćaj i skladištenje (97,8% - 52,4%)
- Trgovina na veliko i malo (97% - 68,2%)
- Usluge smeštaja i ishrane (87,4% - 78,2%)

Tokom 2011. godine 20,7% preduzeća koja imaju Internet priključak je primalo porudžbine (izuzev e-mail porudžbina) putem Interneta.

Na osnovu ovih podataka možemo zaključiti da je ovogodišnje istraživanje pokazalo značajni porast korišćenja mobilnog Interneta, a i u narednom periodu se očekuje značajan porast upotrebe *smart* telefona. Načini korišćenja Interneta u Srbiji se statistički napokon približavaju trendovima korišćenja u razvijenim zemljama. Struktura naručivanja proizvoda i povećanje ukupnog broja naručivanja na godišnjem nivou ukazuje da će se ovaj trend sve više uvećavati u narednim godinama. Preduzeća koriste Internet u velikoj meri, međutim postoji još uvek određen nedostatak *online* prisustva preduzeća.

2.2.2. DRUŠTVENE MREŽE

Društvena mreža (*engl. Social Network Media*) predstavlja jeftini web servis koji sinergijski uključuje i tehnologiju i društvenu interaktivnost kroz upotrebu reči za komunikaciju. Takvi web servisi su najčešće zasnovani na Internet ili mobilnim tehnologijama. Možemo reći da društvene mreže predstavljaju relativno nov pojam i deo su tzv. društvenih medija. Prvi deo termina društveni mediji (*social media*) - *social* odgovara instiktivnim potrebama ljudi da međusobno komuniciraju, da budu okruženi drugim ljudima, da pripadaju nekoj grupi ljudi koji su sličnog mišljenja, sličnih stavova i sa kojima možemo da delimo svoje ideje, iskustva, misli. Drugi deo termina – *media*, odnosi se na sredstva pomoću kojih možemo da ostvarimo tu povezanost. Bez obzira da li je to pisana reč, telegraf, telefon, radio, tv, e-mail, fotografije, video-zapisi, mobilni telefoni i tekstualne poruke, medije čine sve tehnologije putem kojih ostvarujemo kontakte.⁴¹

Pored odsustva zajedničkog fizičkog prostora zajednice i ljudi koji je čine, *online* društvene mreže možemo okarakterisati i kao globalnu virtuelnu zajednicu, dakle, veb sajt koji povezuje grupu ljudi na jednom mestu, sa ciljem komunikacije (koja se realizuje na različite načine, npr. upotrebom blogova, komentara, e-maila), razmene mišljenja, ideja, časkanja, upoznavanja, sklapanja novih prijateljstava, poslovnih i drugih kontakata, aktivizma na web-u radi nekog zajedničkog cilja.

Cilj svake društvene mreže je da stvori odnos poverenja između nje i njenih korisnika. Postoje brojni razlozi zbog kojih ljudi žele da se pojavljuju na društvenim mrežama i da svoja znanja i iskustva dele sa ostalim korisnicima. Ljudi obično postanu motivisani da dele važne informacije sa svojim prijateljima na mreži, jer očekuju da će njihovo iskustvo nekome pomoći ili bar biti od koristi.

Korišćenje savremenih medija najkorisnije je u oblasti marketinga, prodaje, odnosa sa javnošću i u komunikaciji koja predstavlja i samu suštinu medija. Ukoliko radimo sa potrošačima, korišćenje savremenih medija je neizostavno, jer predstavlja savršen način da ostanemo u kontaktu sa svojim potošačima i nakon prodaje ili pružanja usluga.⁴²

Savremenim razvojem marketinga, društvene mreže su postale neophodne za uspešno Internet poslovanje. Integracija sa društvenim mrežama, deljenje linkova ili preporuka, umnogome povećavaju broj poseta na Internet stranicama koje su uključile i ovaj vid marketinga unutar svog dizajna. Dakle, društvena mreža je način na koji se komunicira u XXI veku.

Svetski marketinški stručnjaci su odavno prepoznali društvene mreže kao mesta viruelnog susreta potencijanih klijenata sa porukama koje im ciljano mogu slati. Kompanije svojim svakodnevnom učešćem u aktivnostima na društvenim mrežama jačaju svoj vizuelni indetitet, stvaraju poverenje i bliskost, aktivno komuniciraju s ostalim korisnicima, što vodi

⁴¹ Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 21.

⁴² Holloway, J., C., *Marketing for Tourism*, Pearson education limited, United Kingdom, 2004, str. 326.

do veće posećenosti web stranice, bolje pozicionarnosti među pretraživačima, kao i do poverenja kupaca.

U današnje vreme preko sto miliona ljudi poseti neku društvenu mrežu svakoga dana. Popularnost Interneta rezultirala je „gužvom” na društvenim mrežama i drugim Web „zajednicama”. Brojna istraživanja su pokazala da svoje nezadovoljstvo potrošač podeli sa oko 20 ljudi, ali upotrebom savremenih medija, društvenih mreža kao što su *Twitter*, *Facebook*, raznih vrsta blogova i sl. taj broj je mnogo veći.

Jedne od najpopularnijih društvenih mreža današnjice su **Facebook**, **Twitter** i **YouTube**:

Facebook je Internet stranica koja služi kao servis za socijalnu mrežu. Njegovi korisnici se mogu pridruživati u mreže koje su organizovane po gradovima, radnim mestima, školama i regionima, kako bi se povezali i komunicirali sa drugim ljudima. Takođe, ljudi mogu dodavati prijatelje, slati im poruke, a mogu i ubacivati nove podatke u svoje profile kako bi obavestili prijatelje o sebi. Prema sprovedenom istraživanju **Međunarodne Internet kompanije Alexa** (www.alex.com), Facebook je drugi najposećeniji sajt na svetu, odmah posle *Google*-a.

Sa marketinškog aspekta *Facebook* može biti veoma moćan promotivni alat, ako se upotrebi na pravilan način. Pored toga što je potpuno besplatan za sve korisnike, *Facebook* podupire socijalizaciju u naučnim krugovima kojima pripadaju i studenti, na način da izuzetno sarađuje i sa *Wikipedia*-om kada treba promovisati napredne naučne projekte.

Twitter je sajt za mikroblogovanje odnosno besplatna društvena mreža osnovana 2006. godine, koja omogućava svojim korisnicima da prate najnovije informacije u vezi sa svojim interesovanjima, čitaju tuđe i šalju svoje poruke. U srcu *Twitter*-a su takozvani **tvitovi** (*engl. tweet* – cvrkut), odnosno tekstualni unosi, koji ne mogu biti duži od 140 karaktera.⁴³ Kao i ostale, i ova društvena mreža nudi velike mogućnosti za ljude različitih profila kao npr. za održavanje kontakata sa rodbinom i prijateljima, a preduzećima omogućava lakše organizovanje posla, kao medij, kao izvor informacija itd., pa se za *Twitter* može reći da je socijalna mreža, koordinator, poslovni alat, reporter i vrsta marketinškog alata.

Preduzeća koriste *Twitter* zbog brze i lakše razmene informacija sa onima koji su zainteresovani za njihove proizvode i usluge, okupljaju postojeće i potencijalne potrošače, grade odnos sa njima kako bi ih animirali i podstakli na kupovinu proizvoda ili konzumiranju usluga, ali, sa druge strane, i radi osluškivanja njihovog mišljenja, želja, potreba, interesovanja kako bi na taj način stekli njihovo poverenje.⁴⁴

YouTube je u svetu najpopularnija društvena mreža *online* video zapisa i omogućava milionima ljudi gledanje originalnih video zapisa, pomaže im da se informišu, inspirišu, dođu do novih, zanimljivih saznanja, kao i da ljudi širom sveta distribuiraju originalne sadržaje svojih video zapisa.⁴⁵

⁴³ www.twitter.com/about, pristup sajtu 04.12.2012. godine

⁴⁴ Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 22.

⁴⁵ Isto, str. 16.

YouTube predstavlja veoma moćan marketinški alat, čija je primenljivost široko rasprostranjena. Svako preduzeće može da iskoristi prednosti ove mreže za promociju svojih proizvoda i usluga i to potpuno besplatno. Stručnjaci za marketing kao bitnu stvar navode da treba obratiti pažnju na dužinu trajanja reklamnog videa. Kao što je slučaj sa televizijskim reklamama, materijal ne sme da bude predugačak, jer gledaoci uglavnom nemaju vremena za dugačke klipove, pa navode da bi dužina zapisa trebalo da bude 30 sekundi do 2 minuta.

Dakle, možemo zaključiti da **društveni mediji pomažu turističkim kompanijama** da:⁴⁶

- ✓ Upravljaју brendom turističke kompanije;
- ✓ Da utiču na prisutnost brenda u svakodnevnom životu potrošača-turiste;
- ✓ Da se približe turističkim potrošačima, nauče o njihovim potrebama, da učestvuju u diskusijama i ponude im potrebno rešenje;
- ✓ Omogućavaju neuporedivo jeftinije reklamiranje od tradicionalnih medija;
- ✓ Nude brojne načine merenja i praćenja performansi.

Društvene mreže služe za povezivanje i izgradnju boljeg odnosa s krajnjim korisnicima – turistima, kao i za stvaranje mreže fanova oko određene turističke usluge ili proizvoda. Baš kao i svaki drugi medij i nastup na društvenim mrežama zahteva dobro osmišljenu strategiju. Pre bilo koje prodaje, danas je ključno izgraditi odnos sa svojim klijentima, a jedan od najboljih načina za to je putem društvenih mreža.

2.3. UTICAJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA NA KONKURENTNOST U TURIZMU

Informacione tehnologije se sve više prepoznaju kao ključan deo strateškog menadžmenta organizacija, jer one imaju moć da promene konkurentsku utakmicu za skoro sva preduzeća. Savremene tehnologije pomažu strateškom menadžmentu podržavajući istraživački proces kroz strateške i izvršne informacione sisteme. Na primer, **ICT** sposobnosti organizacije su od kritične važnosti za njenu sposobnost da se proširi na nova tržišta i proizvode, ili da se odluči za saveze i udruženja. Dakle, informaciono komunikacione tehnologije ohrabruju organizacije da preduzmu i sprovedu svoj strateški proces upravljanja i da jasno odrede svoje sposobnosti i potencijal. **ICTs** mogu, takođe, povećati ovlašćenje zaposlenih u organizaciji tako da više članova osoblja mogu da imaju pristup vitalnim informacijama i bazama znanja, omogućavajući im da donose odluke efikasnije. Tehnološki razvoj stoga menja kako atraktivnost industrije tako i konkurenciju među organizacijama, utičući istovremeno na njihove strategije i konkurentnost.

Preduzeća u turizmu se oslanjaju na informaciono-komunikacione tehnologije da bi stekle konkurentsku prednost smanjenjem troškova poslovanja ili poboljšanjem percepcije kupaca o kvalitetima svojih turističkih proizvoda i usluga, odnosno diferencirajući svoj nastup

⁴⁶ <http://internetmarketing.rs>, pristup sajtu 05.12.2012. godine

na turističkom tržištu. **Utica**j ICT na troškovnu prednost ili strategiju diferencijacije organizacija je toliki da, smanjući troškove proizvodnje i distribucije ili poboljšanjem funkcije turističkog proizvoda ili usluge, tehnologija postaje centralni deo organizacione konkurentnosti, kao i strateškog menadžmenta i marketinga.⁴⁷ Informaciono-komunikacione tehnologije se pojavljuju kao jedan od najvažnijih strateških resursa i alata za utvrđivanje konkurentnosti turističkih organizacija. Preduzećima u turizmu je omogućeno da koriste ICT kao instrument u ostvarivanju globalnih tržišta i u razvijanju sposobnosti organizacije da unaprede svoju ponudu na turističkom tržištu. Štaviše, globalizacija, ojačavanjem ICT, poboljšava dinamiku svim industrijama, pa tako i turističkoj, na globalnom elektronskom tržištu i menja sposobnost organizacija da opstanu u budućnosti. Dinamičan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija obezbeđuje mogućnosti i izazove za konkurentnost organizacije i, samim tim, zahteva pažnju svih turističkih preduzeća na strateškom nivou.

ICTs mogu da ponude organizacijama u turizmu novi menadžment (upravljanje) i poslovne mogućnosti koje se mogu primeniti na način:⁴⁸

- da steknu konkurentsku prednost;
- da se poboljša produktivnost i performanse;
- da olakša nove načine upravljanja i organizovanja i
- da razviju nove poslove.

U ostvarivanju konkurentne prednosti informaciono-komunikacione tehnologije mogu podržati organizacije na različite načine. **Troškovna prednost** se može postići smanjenjem cene proizvoda i tako postati privlačnija od konkurencije. Pomoću ICTs, organizacije mogu da smanje troškove kupcima ili dobavljačima kroz reinženjering svih poslovnih procesa i povećanjem efektivnosti troškova. Korišćenje ICTs omogućava organizacijama, ne samo da smanje troškove proizvodnje i distribucije već i da pratite taktiku određivanja cena kod konkurenata. Na taj način organizacije mogu da obezbede da one ostanu konkurentne povećanjem korišćenja svojih resursa, posebno za fiksne troškove.

Pored toga, turistička preduzeća i organizacije mogu da koriste ICT strateški da bi poboljšale **diferencijaciju turističkog proizvoda** razvojem jedinstvenog proizvoda i dodavanjem vrednosti postojećim ponudama za potrošače. Stoga, organizacije mogu diferencirati i specijalizovati svoj turistički proizvod/uslugu kako bi zadovoljile specifične zahteve potrošača, kao i da poboljšaju jedinstvene attribute i time povećaju percepciju vrednosti turističkog proizvoda odnosno usluge. Isto tako organizacije mogu da smanje prednost diferencijacije konkurenata korišćenjem ICT da bi identifikovale šta je to što oni nude i šta je cenjeno kod konkurenata i da, na osnovu toga, preduzmu detaljnu analizu troškova i koristi pre razvijanja svoje „kontra-ponude”.

U **domenu marketinga**, turističkim preduzećima je zahvaljujući savremenim informacionim tehnologijama omogućeno da prikupljaju i obrađuju informacije o potrošačima, o njihovim pojedinačnim karakteristikama, i što je još važnije o njihovom

⁴⁷ Buhalis, D., *eTourism – Information technology for strategic tourism management*, Pearson edu, Harlow UK, 2003, str. 51.

⁴⁸ Isto, str. 52.

načinu reagovanja. Pomoću baze podataka, marketinški stručnjaci mogu na osnovu prethodnih postupaka potrošača da predvide njihove buduće preferencije, ili profil potencijalnih potrošača potreban za efektivnu segmentaciju tržišta. Istovremeno, prikupljajući informacije i saznanja o ukusima i preferencijama tekućih turističkih potrošača, marketinški stručnjaci mogu da efektivno ciljaju nove potrošače sa istim karakteristikama. To im omogućava da razviju bazu podataka i da okupe i upravljaju svojim znanjem na način koji omogućava organizacijama da definišu svoje tržišne segmente sa većom preciznošću nego ranije.

Možemo reći da se danas sve više poslova sprovodi brzinom misli. Tako da vreme takođe postaje izvor konkurentske prednosti. Potrošači su često izloženi nedostatkom vremena, i stoga turističke organizacije koje mogu da ponude praktična rešenja za potrošačke zahteve u deliću vremena potrebnog od strane drugih, može da uživa strateške prednosti. Dakle, potrošači mogu zapravo da kupe proizvod koji je skuplji ili manje diferenciran, ili čak tehnički inferioran, samo zato što to može da bude na raspolaganju u pravom trenutku, ili zato što je ponuđeno kroz odgovarajući kanal za distribuciju. Ovaj element uslovljava organizacije da maksimiziraju svoje odgovore na potrošačke zahteve i da obezbede unapređenje svih procesa, povećanje efikasnosti i poboljšanje unutrašnje interaktivnosti sa svim zainteresovanim stranama. Kao rezultat toga, organizacije postaju neuronske mreže koje mogu da koriste sve informacije u cilju zadovoljenja potreba, dodavanja vrednosti i ostvarivanja svojih ciljeva.⁴⁹

2.3.2. RAZVOJ I PRIMENA SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I PODRŠKA PREDUZETNICKIM IDEJAMA

Istraživanja pokazuju da su razvoj proizvoda i dobro razvijene istraživačke strukture, zajedno sa ostalim oblicima inovacija, vitalni faktori uspešnosti za dinamične klastere. Inovacije održavaju klaster u dobroj poziciji na tržištu dok dobra razvojno-istraživačka osnova može pružiti ideje i proizvode za dalji razvoj. Povećan broj inovacija i unapređenje razvojno-istraživačkih delatnosti su dve različite aktivnosti, premda međusobno povezane.

Inovacije se generalno odnose na razvoj proizvoda ili procesa dok se razvojno-istraživačke aktivnosti odnose na razvoj novih znanja. U najboljem slučaju, inovacija je rezultat razvojno-istraživačkog procesa. One mogu stvarati priraštaj razvojem postojećih proizvoda i procesa, ili pak mogu biti radikalnije i dovesti do uvođenja potpuno novog proizvoda ili načina rada. Uspešni klasteri su, po pravilu, inovativni i u praksi se inovativni proces može podržati kroz stvaranje mreža, razmenu ideja i kroz preduzetničke aktivnosti otvaranja novih preduzeća.

Ovo može biti korisno tamo gde se mreža širi i izvan granica klastera, jer su često inovacione ideje one koje dobro funkcionišu u jednom okruženju i po prvi put se primenjuju

⁴⁹ Buhalis, D., *eTourism – Information technology for strategic tourism management*, Pearson edu, Harlow UK, 2003, str. 52-53.

na drugu oblast. Koristi od informativnih i ekspertske usluga u takvoj oblasti često su vredne pažnje i istraživanja.

Korišćenje savremenih tehnologija i znanja i podrška preduzetničkim idejama treba da se ostvari kroz sledeće grupe aktivnosti:

- Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa;
- Podržati inkubatore zasnovane na klasteru;
- Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika;
- Podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara.

2.3.3. INTERNET PODRŠKA RAZVOJU TURISTIČKIH KLASTERA

Razvoj *Turističkog informacionog sistema* predstavlja jedan od razmatranih elemenata konkurentnosti veoma visokog značaja i stepena prioriteta. U tom smislu **Internet** se ističe kao važan izvor informacija na kome turističke organizacije i preduzeća predstavljaju svoje ponude. Od 2004. godine, sa povećanim intezitetom od 2006. godine se otvaraju nove mogućnosti za plasman turističke ponude putem softverskih paketa otvorenih za aktivno učešće korisnika u njihovom kreiranju, kao i u oblikovanju prikaza na globalnom nivou. Koncept **Web 2.0** predstavlja revolucionarnu inovaciju informacijsko – komunikacijske tehnologije. Njegova upotreba zaživljava formiranjem brojnih profesionalnih mreža i društvenih *online* zajednica, koje integrišu globalno druženje, razmenu informacija, znanja, iskustva i utisaka na nivou pojedinca bez posredovanja institucija, firmi, agencija i udruženja.⁵⁰

Razvoj društvenih mreža na **Web 2.0** platformama, razvoj informatičko-komunikacijskih tehnologija, multimedija, širenje mobilnih tehnologija i navigacionih sistema sačinjavaju novo okruženje koje u velikoj meri utiče na odluke turista. Istovremeno, to ima uticaja na konkurentnost i kompetitivnost turističkih destinacija. Imajući u vidu da je koncept turističkih klastera prilagođen specifičnim karakteristikama turističke delatnosti čiji se proizvod uspostavlja na nivou destinacije u zajedničkoj aktivnosti grupe preduzeća i drugih subjekata uključenih u turistički proizvod i da se danas konkurentnost jedne turističke destinacije u odnosu na drugu sve više meri efikasnošću njenih klastera, možemo izvesti zaključak da *Web 2.0* ima i veliki značaj za razvoj i afirmaciju samih turističkih klastera.

Ekonomске promene, odgovarajući rast ili redukcija platežne moći domaćinstva neposredno utiču na odluke o putovanjima. Danas na način života veliki je uticaj i tehnoloških inovacija u pogledu fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti veće zarade, povećanja slobodnog vremena, više kraćih odmora. U takvim okolnostima nastaje novi profil turista koji je samostalan, fleksibilan i zahtevan. Nastaju novi obrasci turizma koji zahtevaju inoviranje

⁵⁰ Bazik, D., Dželebdžić, O., Petruševski, Lj., *Internet podrška globalnom predstavljanju turističkih destinacija*, Arhitektura i urbanizam, br. 26, 2009, str. 29.

ponude javnog i privatnog sektora kroz nove turističke proizvode i usluge, nov način marketinga i promotivne strategije.

Zahvaljujući informacionim tehnologijama i pojavi koncepta *Web 2.0* informatičko društvo prelazi u društvo znanja. **Koncept Web 2.0** predstavlja otvorenu programsku platformu koja se unapređuje i razvija kolektivnom inteligencijom korisnika. **Društvo znanja** bazira se na ekonomiji znanja u kojoj je osnovna vrednost informacija, saznanje, veština tj. nešto nematerijalno što poseduje tržišnu vrednost.⁵¹

Kako je sektor turizma, bez ikakvog zastoja i oklevanja, prihvatio koncept 2.0, definicija **Turizma 2.0** po O'Reilly-u bi bila: *Turizam 2.0 predstavlja revoluciju poslovanja u industriji turizma i zabave uzrokovane pomeranjem ka turističkom ekosistemu kao platformi uz poštovanje odgovarajućih pravila. Vodeće pravilo je stvoriti poslovanje i destinacije koje aktiviraju efekte umrežavanja postizanjem veće produktivnosti povećanjem broja ljudi i firmi koje u mreži participiraju, u stvari, aktiviranje kolektivne inteligencije.*⁵²

Osnovne razlike između koncepta Turizma 2.0 i prethodnih modela Turizam 0.0 i 1.0 prikazani su u sledećoj tabeli.

Tabela 2. Osnovne razlike između modele Turizma 2.0 i Turizma 0.0 i 1.0

	Turizam 0.0	Turizam 1.0	Turizam 2.0
Tip organizacije	Vertikalna integracija	Mrežna integracija	Mrežna integracija
Tip društva	Industrijsko društvo	Informatičko društvo	Društvo znanja
Tip ponude	Standardizovana Nefleksibilna Masovna	Individualizovana Fleksibilna Segmentisana	Individualizovana Fleksibilna Jako segmentisana
Napredak elektronskog turizma	Nepovezan	Umereno povezan (privremeno)	Visok nivo umreženosti (platforme)
Orijentacija ka korisniku	Niska (korisnik nezainteresovan)	Srednja/visoka (korisnik pasivan / jednosmerni menadžment)	Visok (korisnik aktivan / dvosmeran menadžment / stalna konverzacija)
Orijentacija ka destinaciji	Niska (limitirana jednim servisom)	Srednja/visoka/statična integracija – firme i stanovnici su pasivni	Kontinualna i fleksibilna integracija – firme i stanovništvo je aktivno

Izvor: Bazik, D., Dželebdžić, O., Petruševski, Lj., *Internet podrška globalnom predstavljanju turističkih destinacija*, Arhitektura i urbanizam, br. 26., 2009, str. 32.

⁵¹ Bazik, D., Dželebdžić, O., Petruševski, Lj., *Internet podrška globalnom predstavljanju turističkih destinacija*, Arhitektura i urbanizam, br. 26, 2009, str. 31.

⁵² William, E., Perez, M., E., *Toutism 2.0: The social Web as platform to develop a knowledge-based ecosystem*, 2008, str. 5.

Potencijalni turisti i korisnici Interneta mogu, zahvaljujući novom konceptu da formiraju svoju virtuelnu zajednicu gde će razmenjivati informacije, omiljene adrese sajtova, fotografije ili video zapise. Razvijaju se društvene mreže specijalno namenjene putnicima kao što su *TripAdvisor* ili *Where are you now?* koje otežavaju turoperatorima, prevoznim kompanijama i nacionalnim turističkim organizacijama i ministarstvima da kontrolišu povratne informacije korisnika njihovih proizvoda i servisa.

TripAdvisor svake godine pravi izveštaje o navikama putnikama i trendovima koji se očekuju u sledećoj godini. Ovakvi izveštavaju otkrivaju promene u ponašanju putnika i turista, zatim koja je dužina planiranog odmora, koje su planirane destinacije, koji su strahovi na putovanju i slično. Proglašavaju se i „zlatni“ prevoznici, aerodromi, hoteli i destinacije što značajno utiče na izbor tura i odluke putnika. Tehnološki napredak omogućio je brzu obradu velikog broja podataka kao i raznovrsnost odgovara.

Ostale najpoznatije *Web 2.0* platforme su: **Wikipedia** - projekat formiranja besplatne korisničke enciklopedije; **Flickr** – razmena fotografija; **YouTube** – razmena video zapisa; *Myspace* ili **Facebook** – „globalna tračeonica“ tj. društveni sajt sa mogućnošću razmene fajlova različitih sadržaja; **Google Earth** – aplikacija za geoprostorno mapiranje koja je nedavno dobila i okeane i mogućnost formiranja i razmenjivanja sopstvenih letećih tura praćenih glasovnim komentarima uz korišćenje fotografija iz aplikacija. Ovi sajtovi privlače milione korisnika u svetu, postajući njihova svakodnevna komunikacijska praksa, zasnovana na interaktivnosti i svakodnevnom skupljanju i prikazivanju velike količine informacija. Ovaj ogromni potencijal za kolaboraciju veoma je upotrebljiv i u poslovnom okruženju i među kompanijskoj komunikaciji.

Iz svega navednog možemo zaključiti da, **Web 2.0**, umesto skupova servisiranih podataka (jednosmeran protok informacija), podrazumeva **interaktivnu dvosmernu komunikaciju** između korisnika i računara, kao i korisnika i drugih korisnika čime korisnik od pasivnog postaje aktivni učesnik. Njegov cilj je da olakša komunikaciju, sigurnu razmenu informacija, interoperabilnost i visok nivo saradnje na web-u.

Svetsko iskustvo ukazuje, da i na strani ponude turističkih proizvoda i usluga, širenje informaciono-komunikacijske tehnologije povećava mogućnosti promocije i opsluživanja velikog broja potencijalnih klijenata uz neizbežno učestvovanje u globalnoj kompeticiji. **Klasteri**, kao modeli koji podstiču kooperaciju, saradnju, produktivnost, konkurentnost i inovativnost, a njihovi članovi – turistička i uslužna preduzeća radi održavanja konkurentne prednosti (u smislu da korisnicima moraju stalno da nude nešto novo, da poboljšavaju kvalitet svog proizvoda, tehnologiju i efikasnost), neizostavno moraju da primenjuju i koriste sve prednosti savremene IK i Web tehnologije. **Internet** nudi turističkim destinacijama i klasterima nov prostor za plasiranje informacija i procedura rezervacija turističkih proizvoda i usluga dostupan je velikom broju njenih korisnika. Ovakav postupak je jeftiniji i za nosioca turističke usluge i za samog korisnika. Pritom, Internet omogućava da se izgradi i ojača mreža odnosa sa poslovnim saradnicima.

3. POLOŽAJ SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

3.1. TURISTIČKO TRŽIŠTE SRBIJE

Srbija ima izuzetno povoljan geografsko saobraćajni položaj, brojna prirodna bogatstva, dugu istoriju i tradiciju, kulturno-istorijsko nasleđe, opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse, veliki ljudski potencijal, diferenciranu strukturu atraktivnosti – može se reći veliki turistički potencijal koji nije adekvatno iskorišćen, imajući u vidu da Srbija još uvek nije na odgovarajući način pozicionirana kao turistička destinacija na međunarodnom tržištu. Srpski turistički potencijali nisu dosad dovoljno valorizovani, jer turizam, možemo reći, nije nikad bio ozbiljna tema razvojne politike Republike Srbije. S druge strane, mnoge države sa sličnim ili čak slabijim potencijalom su poslednjih godina učinile napore koji su ih doveli na mapu značajnih svetskih turističkih zemalja (Republika Mađarska, Češka, Rumunija, Poljska).

Iz toga proizlazi da ni srpski turistički proizvodi nisu adekvatno razvijeni, niti komercijalizovani na svetskom turističkom tržištu. Sa sadašnjih oko 87.000 smeštajnih kapaciteta u zastarelim objektima, Republika Srbija ne postiže poslovne rezultate ni približno kao konkurentne zemlje.⁵³ Zbog zatvorenosti tržišta kasnio je proces restrukturiranja i privatizacije, nije bilo značajnih ulaganja iz zemlje i inostranstva, tako da nije došlo do razvoja novih oblika turističke ponude. Zbog visoke centralizacije izostale su investicije u infrastrukturno održavanje nasleđenih turističkih destinacija, jer lokalne zajednice nisu mogle finansijski da odgovore zahtevima njihovog održavanja i naročito novog razvoja.

Preovlađujuća predstava o Srbiji kao turističkoj destinaciji se kreće u rasponu od neutralnog ili kombinovanog do negativnog, što je posledica ekonomske i političke nestabilnosti zemlje tokom devedestih godina prošlog veka, kao i dugoročnog negativnog publiciteta u odnosu na Srbiju u zemljama koje su i glavni generatori tražnje na međunarodnom tržištu. Povezano sa tim treba istaći i činjenicu da Srbija do 1991. godine odnosno prestanka postojanja SFRJ, nije ni imala definisanu poziciju na međunarodnom tržištu, a time ni odgovarajući imidž kao turistička destinacija.⁵⁴ Uz to, imidž Srbije je nastao na osnovu prijema informacija pretežno iz medija, dok je mali udeo informacija proisteklih iz delovanja promocije kao instrumenta marketinga Srbije kao turističke destinacije.

Stabilizacijom političko-ekonomske situacije nakon 2000. godine, Srbija je dobila mogućnost da se otvori prema evropskom turističkom tržištu, ali uprkos uložnim naporima, još uvek nije uspeła da ostvari svoje ciljeve, što se odražava na niske prihode od turizma i malo tržišno učešće u odnosu na svetsko turističko tržište.

⁵³ <http://glassrbije.org/privreda/strategija-razvoja-turizma-republike-srbije>, pristup sajtu 18.12.2012. godine

⁵⁴ Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 301.

Poznato je da Srbija raspolaže mogućnostima za razvoj i komercijalizaciju nekoliko **turističkih proizvoda**⁵⁵ koje možemo podeliti na kratkoročno uspešne („*quick win*“) i dugoročno uspešne („*long run*“). U turističke proizvode odnosno proizvode sa najvećim prilikama da se brzo plasiraju na tržište i koje bi Srbija trebalo da razvija i komercijalizuje u kratkom roku spadaju:

- Gradski odmor ("City Break");
- Kružna putovanja ("Touring");
- Poslovni turizam i MICE;
- Događaji ("Events");
- Specijalni interesi.

Proizvodi koji zbog svoje kompleksnosti i povezanosti sa značajnim ulaganjima, i čiji razvoj i međunarodno komercijalizovanje treba planirati na srednji i dug rok su:

- Zdravstveni turizam ("Spa & Wellness");
- Planine i jezera ("Mountain and Lake Holidays");
- Nautika ("Nautics");
- Ruralni turizam.

Prioritet u Republici Srbiji treba da budu proizvodi sa najvećim mogućnostima za razvoj i komercijalizaciju, koji uz najmanji napor mogu da daju najbolje efekte u što kraćem roku.

Značaj ovih proizvoda za Republiku Srbiju kao turističku destinaciju u najvećoj meri proizilazi iz činjenice da ih u svetskim razmerama odlikuje veliki i konstantan obim tražnje, dinamična stopa rasta tražnje ili velika prosečna potrošnja po danu boravka. U tom smislu, interes Republike Srbije za tržište bilo kog od ovih proizvoda bi se u velikoj meri pozitivno odrazio na današnji broj i strukturu dolazaka i noćenja, kao i na ostvarenu inostranu turističku potrošnju u zemlji. Na osnovu kretanja na globalnom turističkom tržištu, trendova u korišćenju slobodnog vremena (potreba za kraćim, sadržajnim i kružnim putovanjima) i s tim u vezi promenama u zahtevima tražnje (druženje, provod, odmor, kultura, edukacija i slično) **Republika Srbija** nudeći brojne razloge za dolazak i boravak turista, **predstavlja najbolji izbor za drugi odmor u godini** (primer Austrije i Republike Češke).⁵⁶

Dakle, srpski turizam bi mogao da zauzme mnogo veći udeo na ekonomskom tržištu, ali je turističku ponudu potrebno dodatno prilagoditi potrebama turista. Za razvoj turizma su neophodne investicije u infrastrukturu i veća promocija brojnih turističkih i arheoloških lokaliteta (npr. Dunav i Viminacijum) što bi doprinelo i ravnomernijem regionalnom razvoju zemlje. Neizostavno je i da Republika Srbija mora bitno da ojača globalnu konkurentnost i globalnu atraktivnost turističkih proizvoda, uzimajući u obzir nova svetska iskustva, uz oslanjanje na sopstvenu inovativnost i one proizvode u turizmu koji imaju perspektivu i pomoću kojih Republika Srbija može izgraditi konkurentnost.

⁵⁵ Turistički proizvod podrazumeva ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja, uključujući iskustva sa smeštajem, prirodnim i kulturnim atrakcijama, zabavom, prevozom, ugostiteljstvom, domaćinima i slično.

⁵⁶ <http://www.turizam.mfp.gov.rs/index.php/yu/o-nama/turistiki-proizvodi>, pristup sajtu 10.01.2013. godine

3.2. OSTVARENI REZULTATI SRBIJE U TURISTIČKOM PROMETU U PERIODU 2000 - 2012. GODINE

Prema podacima *Republičkog zavoda za statistiku*, u 2012. godini u **Republici Srbiji** boravilo je ukupno 2,079.643 turista (1 % više u odnosu na 2011. godinu), od čega je broj domaćih turista iznosio 1,269.676 (-3%), dok je broj stranih turista koji su posetili našu zemlju iznosio 809.967 (+6%).

Ostvareni broj noćenja svih turista koji su koristili smeštajne kapacitete iznosio je 6,484.702 i bio je manji za 2% u poređenju sa prethodnom godinom. Domaći turisti su ostvarili 4,688.485 noćenja (6% manje), dok je broj noćenja stranih turista iznosio 1,796.217 noćenja (9% više), što čini 28% od ukupnog broja ostvarenih noćenja.⁵⁷

Za baznu godinu u posmatranju kretanja turističkog prometa u Srbiji uzeta je 2000. godina, kao poslednja godina u kojoj niz negativnih političkih i njima izazvanih ekonomskih faktora nisu vršili uticaj kako na inostrani tako i na domaći turistički promet u Srbiji.

Tabela 3. Dolasci turista u Republici Srbiji od 2000. do 2012. godine

Dolasci						
Godina	Ukupno	Lančani indeks	Domaći turisti	Lančani indeks	Strani turisti	Lančani indeks
2000.	2,169,000	150	2,003,602	152	165,398	134
2001.	2,129,128	98	1,682,755	94	446,373	147
2002.	2,209,675	104	1,706,637	101	503,038	129
2003.	1,997,947	90	1,488,847	87	509,100	109
2004.	1,971,683	99	1,432,390	95	539,293	115
2005.	1,988,469	101	1,410,197	97	578,272	116
2006.	2,006,488	101	1,420,929	100	585,559	104
2007.	2,306,558	115	1,610,513	113	696,045	119
2008.	2,266,166	98	1,619,672	101	646,494	93
2009.	2,021,166	89	1,375,865	85	645,301	100
2010.	2,000,597	99	1,317,916	96	682,281	106
2011.	2,068,610	103	1,304,443	99	764,167	113
2012.	2,079,643	101	1,269,676	98	809,967	106

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

⁵⁷ <http://www.srbija.travel/turisticki-promet-u-republici-srbiji-u-2012-godini/>, Turistička organizacija Srbije objavila je podatke 31. januara 2013, a datum pristupa sajtu je 16.03.2013.

Tabela 4. Noćenja turista u Republici Srbiji od 2000. do 2012. godine

Noćenja						
Godina	Ukupno	Lančani indeks	Domaći turisti	Lančani indeks	Strani turisti	Lančani indeks
2000.	7,696,290	141	7,265,635	142	430,655	126
2001.	7,195,272	94	6,286,290	91	908,982	138
2002.	7,206,734	100	6,162,168	98	1,044,566	125
2003.	6,684,592	93	5,608,436	91	1,076,156	107
2004.	6,642,623	99	5,559,629	98	1,082,994	107
2005.	6,499,352	98	5,295,051	95	1,204,301	117
2006.	6,592,622	101	5,391,913	101	1,200,709	102
2007.	7,328,692	111	5,853,017	109	1,475,675	123
2008.	7,334,106	100	5,935,219	101	1,398,887	95
2009.	6,776,763	92	5,307,112	89	1,469,651	105
2010.	6,413,515	95	4,961,359	94	1,452,636	99
2011.	6,644,738	104	5,001,684	101	1,643,054	113
2012.	6,484,702	98	4,688,485	94	1,796,217	109

Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

Za razliku od perioda devedestih godina koje su bile izuzetno nepovoljne kada je reč o kretanju turističkog prometa, 2000. godina predstavlja prelomnu godinu, počevši od koje inostrani turistički promet u Republici Srbiji beleži stalni godišnji rast zaključno sa 2007. godinom. Ovaj trend je u najvećoj meri posledica relativne stabilizacije političke situacije. Ipak, u 2008. godini, prvi put nakon osam godina rasta, beleži se pad inostranog turističkog prometa koji se tumači početkom globalne ekonomske krize.

Iz priloženih podataka u tabeli možemo zaključiti da je **osnovna karakteristika** turizma Srbije visoko **učešće domaćeg turističkog prometa**, preko 60% u dolascima i oko 72% u noćenjima. Ovo je rezultat pre svega nepostojanja profesionalno razvijenih i organizovanih turističkih proizvoda u Srbiji spremnih za međunarodno tržište.

Turisti u Srbiji borave u proseku 3,12 dana. Domaći turisti ostvaruju nešto veći boravak (3,69 dana), dok strani turisti borave u proseku 2,22 dana (podaci za 2012. godinu). Prosečna dužina boravka turista u Srbiji od 2004. do 2010. godine je varirala između 3,2 do 3,6 dana.⁵⁸

Što se tiče strukture inostranog turističkog prometa po zemljama izvorima tražnje, najveći broj stranih turista koji su posetili Srbiju u 2012. godini jesu turisti iz Bosne i Hercegovine (148.784 noćenja), Italije (148.147 noćenja), Crne Gore (132.083 noćenja), iz Slovenije

⁵⁸ preuzeto sa sajta www.turizam.merr.gov.rs, pristup satu 17.03.2013.

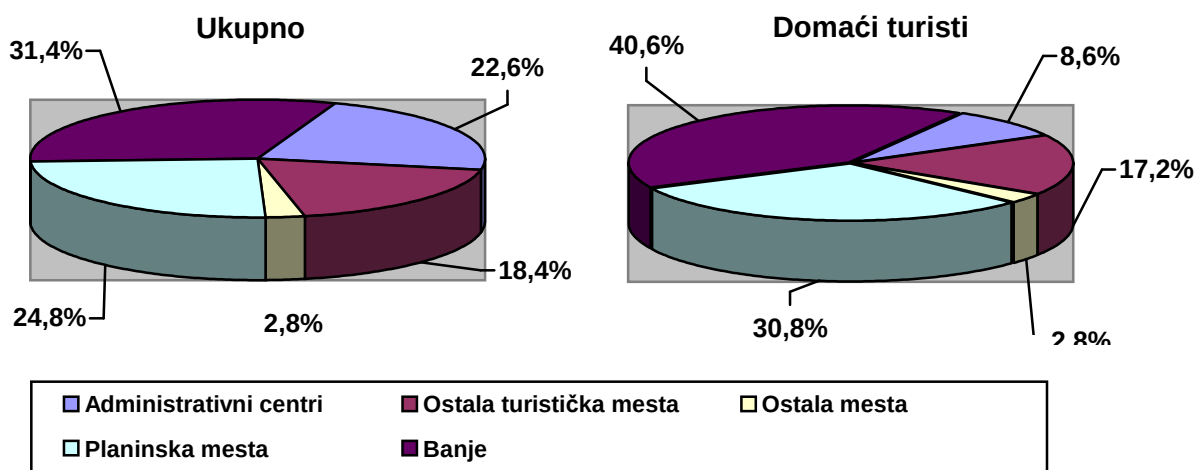
(115.718 noćenja), Nemačke (103.325 noćenja), Hrvatske (91.645 noćenja) i Rusije (91.517 noćenja). Uopšte, posetioци iz bivših republika nekadašnje SFRJ predstavljaju glavni generator turističke tražnje u Srbiji sa 31,2% od ukupnog broja svih noćenja. Razlozi za ovo su ekonomske i lične prirode: tradicionalne poslovne, porodične i prijateljske veze.

Zvanična statistika sva turistička mesta u zemlji, po osnovu toga kako su locirana i da li i sa kojom vrstom atraktivnih, receptivnih i komunikativnih faktora raspolažu, deli na glavne administrativne centre (Beograd i Novi Sad), banjska mesta, planinska mesta, ostala turistička mesta (koja ne mogu da se svrstaju ni u jednu prethodnu kategoriju) i ostala mesta (koja nemaju neke atraktivne faktore, ali raspolažu kapacitetima za smeštaj turista).⁵⁹ Stoga, ako posmatramo učešće pojedinih vrsta turističkih mesta u turističkom prometu u Srbiji, možemo na osnovu podataka iz 2012. godine da zaključimo da Beograd i Novi Sad apsorbuju skoro trećinu svih dolazaka i gotovo 65% dolazaka stranih turista.

Struktura dolazaka turista u 2012. godini, po vrstama turističkih mesta, slična je kao i u 2011. godini, tako da je najveći broj turista posećivao glavne administrativne centre 35,6% (741 hilj.), zatim ostala turistička mesta 24,9% (518 hilj.), planinska mesta 19,1% (397 hilj.), banjska mesta 16,7% (347 hilj.) i ostala mesta 3,7% (76 hilj.).

Najveći broj domaćih turista posećivao je planinska mesta 27,5% (349 hilj.), pa ostala turistička mesta 26,9% (342 hilj.), dok su strani turisti najviše posećivali glavne administrativne centre 64,6% (523 hilj.) i ostala turistička mesta 21,7% (176 hilj.).

Grafikon 4. NOĆENJA TURISTA PO VRSTAMA TURISTIČKIH MESTA, 2012. GODINE



Izvor: Republički zavod za statistiku Srbije

⁵⁹ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 414.

Teritorijalna distribucija domaćeg turističkog prometa po vrstama posećenih mesta u Srbiji, mereno brojem ostvarenih noćenja, ukazuje na činjenicu da se turisti najčešće opredeljuju za boravak u banjama, planinskim mestima i administrativnim centrima tj. većim gradovima (Vrnjačka banja, Zlatibor, Beograd, Sokobanja, Kopaonik, Tara). Najposećenije destinacije za strane turiste merene brojem ostvarenih noćenja u Srbiji su Beograd, zatim slede Novi Sad, Zlatibor, Vrnjačka banja, Niš, Kopaonik i Subotica.

Kretanje **deviznog priliva od turizma** (potrošnja inostranih turista) u razdoblju od 2000. do 2012. godine dato je u Tabeli 5:

Tabela 5. Devizni priliv od turizma u Republici Srbiji i prosečna potrošnja inostranih turista u periodu od 2000. do 2012. godine

GODINA	DEVIZNI PRILIV (u hiljadama USD)	PROSEČNA POTROŠNJA PO TURISTI (u USD)	PROSEČNA DNEVNA POTROŠNJA PO TURISTI (u USD)
2000.	28,3	171	66
2001.	42,7	176	72
2002.	77,3	248	105
2003.	159,7	471	202
2004.	220,7	563	259
2005.	304,1	672	307
2006.	409,0	872	403
2007.	531,3	763	360
2008.*	944,0	1.460	675
2009.	865,3	1.341	588
2010.	798,4	1.170	549
2011.	991,7	1.298	604
2012.	906,1	1.119	504

Izvor: Narodna banka Srbije, Turistička organizacija Srbije, sopstveni proračuni

*Promena metodologije Narodne banke Srbije za obračun deviznog priliva

Važno je napomenuti da je u 2003. godini došlo do promene metodologije po kojoj Narodna banka Srbije obračunava devizni priliv od turizma, što je u toj godini uslovalo nesrazmerno povećanje evidentiranog deviznog priliva koji ne prati realno povećanje broja stranih turista. Do nove promene u metodologiji obračuna došlo je i 2008. godine, kada je kroz devizni priliv obuhvaćena i procenjena vanpansionska potrošnja. Stoga podaci za 2008. godinu postaju ponovo neuporedivi sa podacima za prethodne godine i ne korespondiraju padu broja dolazaka i noćenja stranih turista u Srbiji te godine. Ipak, ukoliko bi se primenila prethodna metodologija, rast deviznog priliva u 2008. godini je 9%, što ukazuje na povećanu potrošnju stranih turista.

U 2012. godini Srbija je, prema procenama Narodne banke Srbije (NBS), ostvarila 906,127 miliona USD prihoda od inostranog turizma (oko 85 hiljada USD manje u odnosu na prethodnu godinu), dok je potrošnja građana Srbije na putovanja u inostranstvo (devizni

odliv) iznosila 1,016,724 milijardi USD (oko 97 hiljada USD manje u odnosu na 2011. godinu). Drugim rečima, Srbija je te godine imala deficit u turističkom bilansu koji je iznosio oko 110 miliona USD.

3.3. KONKURENTNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Kao što smo već napomenuli, pod **konkurentnošću turističke destinacije** podrazumeva se njena sposobnost da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce da to istovremeno uz poboljšavanje blagostanja lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa destinacije za buduće generacije. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, ali ne znači i obavezno povećanje broja dolazaka i noćenja, već poboljšanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista, uz obezbeđenje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti turističke destinacije. Iz toga proizlazi da konkurentnost turističke destinacije može biti posmatrana kao ekonomska, politička, socio-kulturna, tehnološka, envajrnomentalna i demografska.

S obzirom da je turistički proizvod Srbije veoma fragmentiran i da ne postoje posebni turistički resursi, Srbija mora iskoristiti svoju geografsku poziciju kao konkurentsku prednost u okviru regionalnog dugoročnog društveno-ekonomskog razvoja. Osnovne slabe tačke konkurentne pozicije Srbije jesu ograničeno razumevanje konkurencije i njenih uticaja kao i nedovoljno jasno određenje šta Srbija zaista želi biti na međunarodnom tržištu.⁶⁰

Konkurentnost turizma Srbije nije povoljna u poređenju sa 140 turističkih zemalja u svetu. Prema ***Izveštaju o konkurentnosti*** u oblasti turizma za 2013. godinu, rađen od strane **Svetskog ekonomskog foruma**, Srbija se nalazi na 89. mestu.

Indeks konkurentnosti je zasnovan na nekoliko širih kategorija čije varijable utiču na konkurentnost turizma određene države, odnosno destinacije. Ove kategorije su sažete u tri osnovna podindeksa:

- 1) Podindeks regulatornih okvira,
- 2) Podindeks poslovnog okruženja i infrastrukture i
- 3) Podindeks ljudskih, kulturnih i prirodnih resursa.

Detaljan pregled ocene konkurentnosti Srbije dat je u sledećoj tabeli:

⁶⁰ Popesku, J., *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 287.

Tabela 6. Indeks konkurentnosti turizma Srbije za 2013. godinu

Naziv indeksa konkurentnosti	Rang (od 140 zemalja)	Ocena (na skali 1-7)
Ukupan indeks	89	3,8
* Regulatorni okvir	74	4,5
1. Zakoni i regulative	103	4,1
2. Održivost životne sredine	115	4,1
3. Sigurnost i bezbednost	55	5,0
4. Zdravlje i higijena	46	5,7
5. Prioritet dat turizmu	108	3,6
* Poslovno okruženje i infrastruktura	81	3,4
6. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	110	2,3
7. Infrastruktura kopnenog saobraćaja	117	2,8
8. Turistička infrastruktura	56	4,5
9. Infrastruktura inf.- komunikacionih tehnologija	49	3,6
10. Cenovna konkurentnost u turističkoj industriji	119	3,8
* Ljudski, kulturni i prirodni resursi	109	3,4
11. Ljudski resursi	94	4,6
Obrazovanje i obuka	95	4,3
Raspoloživa kvalitetna radna snaga	80	5,0
12. Pozitivan stav prema turizmu	104	4,3
13. Prirodni resursi	131	2,4
14. Kulturni resursi	65	2,5

Izvor: World Economic Forum , *The Travel & Tourism Competitiveness report 2013*, 2013, str. 306.

U poređenju sa 2009. godinom kada je Srbija zauzimala 88. mesto i prosečnu ocenu od 3,7, došlo je do blagog poboljšanja u 2011. godini (82. mesto i prosečna ocena 3,9), da bi 2013. godine opet usledio pad turističke konkurentnosti.

Razmatranje predstavljenih vrednosti indeksa konkurentnosti u turizmu za Srbiju kao turističku destinaciju dovodi do zaključka da veoma mali broj indikatora se može smatrati realnom konkurentskom prednošću, kao što su ljudski resursi i velika konkurentnost nekih indikatora koji ne igraju presudnu ulogu za razvoj turizma kao što je zdravstvo. Sa druge strane, sama politika razvoja turizma i stupanj razvoja turističke delatnosti na nacionalnom i regionalnom nivou može se smatrati konkurentskim nedostatkom, kao i niska a veoma važna poslovna konkurentnost i modernizacija saobraćajne infrastrukture. Što se tiče prirodnih i kulturnih resursa, skala pokazuje izuzetno niske vrednosti s obzirom na potencijal koji leži upravo u tom sektoru, a sve to nas upućuje da sveopšte stanje srpske turističke privrede nije na zadovoljavajućem nivou prema merilima svetskih istaživanja.

Prema metodologiji **Svetskog ekonomskog foruma**, rang ispod 50. mesta se može smatrati konkurentnim, te se s tim u vezi, prema ovom izveštaju kao konkurentske prednosti i slabosti za turizam u Srbiji izdvajaju sledeće komponente:

Tabela 7. Prednosti i slabosti turizma Srbije

Konkurentske prednosti	Konkurentske slabosti
Dostupnost zdrave vode za piće	Primena regulative na području SDI
Broj bolničkih kreveta	Regulativa zaštite životne sredine
Sportski stadioni	Ulaganja države u sektor turizma
Prisustvo najvažnijih rent-a-car kompanija	Efikasnost marketinga privlačenja turista
Broj telefonskih linija	Prioritet koji vlada daje turizmu
Broj pretplatnika mobilne telefonije	Mreža međunarodnih avio prevoznika
Paritet kupovne moći	Kvalitet puteva
Niska prisutnost HIV-a	Korišćenje interneta u poslovne svrhe
Broj poslujućih avio kompanija	Indeks hotelskih cena
Međunarodni sajmovi i izložbe	Kvalitet obrazovnog sistema
Blagovremenost turističkih podataka	Kvalitet infrastrukture avio saobraćaja
	Izvršenje ekoloških propisa
	Obim obuke osoblja
	Kvalitet prirodnog okruženja

Izvor: World Economic Forum , *The Travel & Tourism Competitiveness report 2013* , 2013, str. 307.

Dobijeni rezultati ukazuju na neke od ključnih pravaca potrebne promene ekonomske politike zemlje u pravcu stavljanja fokusa na prioritet razvoja turizma kao značajnog izvoznog i razvojnog segmenta privrede. Razvoj turizma je direktno povezan sa očuvanjem prirodne okoline i kulturne baštine koji su u ovom izveštaju ocenjeni vrlo lošim ocenama. Istovremeno, nedvosmisleno je korisna smernica da se pažnja mora usmeriti na uvođenje profesionalnih treninga u ovoj oblasti, pojednostavljenje procedure investiranja i unapređenje saobraćaja i marketinga. U svakoj od ovih oblasti su primetne neke promene, koje međutim, u narednom periodu moraju biti intenzivirane kroz alociranje sredstava i ukupnih napora.

Ocena konkurentnosti turizma Srbije izvršena je i u okviru izrade **Strategije razvoja turizma 2005. godine** i to na osnovu:

- anketnog istraživanja stavova predstavnika lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom i
- pomoću ocene dostignutog nivoa turističkog proizvoda Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha.⁶¹

U skladu sa konkretnim stavovima anketiranih ispitanika, konkurentnost Srbije kao turističke destinacije na skali od jedan (vrlo slabo) do šest (izvrsno), ocenjena je prosečnom ocenom 3,1. Kao najlošiji elementi Srbije navedeni su rečni turizam (sa ocenom 1,7), turistička signalizacija (2,4), informacije i prezentacije (2,6), turistički zakoni (2,6), dostupnost i prevoz (2,8), komunalna infrastruktura (2,9), dok su najbolju prosečnu ocenu dobili socijalni elementi i ljudski resursi (3,9), restorani (3,8), prirodna i kulturna baština (3,7).

⁶¹ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 41.

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Za potrebe analize konkurentnosti turizma Srbije, u okviru **Strategije razvoja turizma Srbije**, svaki faktor uspeha vrednovan je na skali od 1 (izrazito loše) do 5 (izrazito dobro), pri čemu su rezultati analize prezentovani sledećom tabelom.

Tabela 8. Ocena konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha

	1	2	3	4	5
Geostrateški položaj					
Urbana estetika i uređenost javnih površina					
Čista i očuvana priroda i lepota pejzaža					
Resursi i atrakcije koje mogu da privuku turiste					
Kontrola nivoa zagađenja i buke					
Informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i atrakcijama na stranim jezicima					
Dostupnost iz drugih zemalja					
Dostupnost unutar zemlje					
Drumsko označavanje i oznake u gradskim aglomeracijama					
Sistem turističkog označavanja/obeležavanja					
Nivo lične i komercijalne sigurnosti					
Prostorna struktura urbanih područja i prometna regulacija u njima					
Kvalitet komplementarnih usluga i javni transport					
Parkirališne zone					
Kvantitet i kvalitet smeštajne ponude					
Kvalitet i diversifikacija ugostiteljskih objekata					
Lokalna gastronomija i njeno korišćenje kao turističkog proizvoda					
Organizacija destinacijskog menadžmenta					
Nivo satisfakcije klijenata					
Profesionalizam i kvalitet ljudskih potencijala					
Raspoloživost ljudskog potencijala da apsorbuje nove proizvode, aktivnosti koje treba da se razviju					
Gostoljubivost					
Interes za investiranjem u Srbiju					
Svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine					

Izvor: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 43.

Navedene analize konkurentnosti turizma Srbije ukazuju na neke od ključnih problema koji opstaju u dužem periodu – stanje saobraćajne infrastrukture i kvalitet usluga u svim saobraćajnim granama bitnim za turistička putovanja, kao i očuvanje životne sredine. Imajući u vidu gore navedene analize, dolazimo do zaključka da razvojni prioritet turizma Srbije treba da bude usmeren na povećanje obima turističkog prometa i to kroz veću ponudu kvantitativnih (većem korišćenju postojećih i izgradnjom novih, savremenih i raznovrsnijih smeštajnih kapaciteta) i kvalitativnih turističkih faktora (dalji razvoj različitih vidova turizma kroz selektivniju afirmaciju prirodnih i kulturnih sadržaja), što će doprineti većoj konkurentnosti na evropskom tržištu.

4. ZNAČAJ FORMIRANJA TURISTIČKIH KLASTERA ZA KONKURENTNOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

4.1. MOGUĆNOSTI RAZVOJA TURIZMA U SRBIJI PUTEM TURISTIČKIH KLASTERA

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

- Srbija može da se uči iz dobrih i loših iskustava drugih;
- Srbija može da kreira turističke proizvode i svoju poziciju na tržištu u skladu s najrecentnijim trendovima⁶²;
- S obzirom na nasleđenu infrastrukturu i organizaciju u turizmu, Srbija može da dejstvuje brzo i
- Srbija ima kritičnu masu znanja i internog kapaciteta za brzi ulazak u međunarodnu turističku utakmicu.

Srbija se sada nalazi na istorijskoj prekretnici, jer prolazi završne tranzicione reforme. Događaju se fundamentalne promene u turizmu u kojem Srbija želi da uzme i svoj deo, s obzirom da je dosad turizam bio malo iskorišćeni potencijal za njen privredni rast.

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

Postoje **turistički i formalni/organizacioni preduslovi** za pokretanje inicijative osnivanja turističkih klastera jer:⁶³

1. Srbija ima značajne potencijale za novi razvoj, a naročito Dunav, banje i planine.
2. Srbija ima nasleđene proizvode koje je moguće i potrebno brzo rehabilitovati i komercijalizovati vlastitim snagama.

⁶² Od jedanaest turističkih proizvoda koje je Svetska turistička organizacija proglasila proizvodima budućnosti (sunce i more – interkontinentalna putovanja, kombinovana putovanja; gradski odmor; poslovni turizam + MICE; planine i jezera; specijalni interesi; događaji; ruralni turizam; nautika; kružna putovanja; zdravstveni turizam), Srbija može postići dobre rezultate u svima, osim u turizmu „sunca i mora“ čiji je udeo u zadnjih 30 godina ionako smanjen u globalnom turizmu za više od 50%. Pri tome, posebno valja istaći šanse Srbije u proizvodima povezanim sa korišćenjem prirode i ekoturizma, zdravljem, aktivnostima specijalnih interesa, ruralnim turizmom, kulturnim turizmom, rečnim cruisingom kao i poslovnim turizmom i MICE-om.

⁶³ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 160-161.

3. Srbija ima razvijeno tržište internacionalno obrazovanog kadra, posebno u Beogradu i u drugim većim gradovima.
4. U Srbiji je potencijal turizma već prepoznat od strane domaćih preduzetnika.
5. Srbija nema velikih igrača u turizmu koji bi mogli preuzeti odgovornost za razvoj proizvoda u većem obimu i koji bi, snagom svog internacionalnog profila, mogli predstavljati jaki lokalni "benchmark" za operativne standarde poslovanja;
6. Srbija je danas premrežena brojnim projektima tzv. „izgradnje kapaciteta“ preduzetnika i javnih vlasti, od kojih je veliki deo direktno povezan sa turizmom.
7. Država poslednjih godina uviđa značaj turizma i angažuje se na njegovom razvoju u vidu usvajanja novih zakona, master planova, davanja bespovratnih finansijskih sredstava, pružanja podrške različitim akcijama pokrenutih od strane subjekata koji su nosioci turističke ponude itd.

Uzimajući sve to obzir, ako želi brzo da revitalizuje nasleđenu ponudu, te zaštititi i planski iskoristi svoje potencijale, Srbija mora da se opredeli za svojevrsni intervencionistički model razvoja konkurentnih turističkih proizvoda i turističkih klastera.

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

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

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

4.2. FORMIRANJE TURISTIČKIH KLASTERA U SRBIJI RADI BOLJEG POZICIONIRANJA NA MEĐUNARODNOM TURISTIČKOM TRŽIŠTU

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

- a) poseduje diversifikovanu strukturu osnovnih atrakcija,
- b) blizu je tradicionalnim i novim turističkim tržištima,

- c) ima dugu istoriju i opštu prepoznatljivost, očuvane prirodne resurse i srazmerno dobre komunikacije i
- d) poseduje veliki ljudski potencijal.

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

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

Turistički razvoj Srbije kao turističke destinacije direktno zavisi od regionalnog aspekta razvoja turizma u Srbiji, jer bi se prvo i najbrže turistički razvijala ona područja koja imaju najveća potencijal za brzu pripremu i komercijalizaciju tzv. „*quick win*“ proizvoda. Ove regije bi imale ulogu pokretača turističkog razvoja Srbije, pri čemu bi se pozitivni efekti ostvarenog turističkog prometa u takvim regijama sve više širili i otvarali razvojni prostor regijama koje danas, objektivno, imaju šanse za brzo komercijalizovanje svojih proizvoda. U tom kontekstu, prvi korak predstavlja stvaranje konkurentskih destinacija (klastera), odnosno konkurentskih proizvoda u svakom od klastera.⁶⁴

U okviru **marketing aktivnosti** klasteri treba da primenjuju **strategiju diferenciranja turističkog proizvoda** kako bi Srbija 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, Srbija mora potencijalnom turisti objasniti razloge posete ovim prostorima. Isticanje ovih specifičnosti može dovesti do doživljavanja Srbije kao jednolične zemlje, pri čemu će klasteri doći u poziciju da međusobno konkurišu, umesto da konkurišu klasterima u drugim destinacijama.

Izborom odluke o centralnom pozicioniranju Srbije otvorio bi se prostor za postepenu i sistematsku razradu klasterskog pozicioniranja. **Pravilno pozicioniranje klastera ima sledeće prednosti:**⁶⁵

- obogatiti ponudu raznovrsnim doživljajima;
- povećati zadovoljstvo turista ciljanim proizvodima;
- diferencirati se u odnosu na konkurente;
- izbeći internu konkurenciju među srpskim klasterima;
- stvaranje osnove za strategiju komuniciranja i gradnju imidža naglašavajući glavne konkurentske prednosti.

⁶⁴ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009, str. 431.

⁶⁵ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - drugi izveštaj, Strateški marketing plan*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2006, str. 12.

Formiranjem klastera, kao najšire funkcionalno-tržišne i prostorne celine srpskog turizma, postiglo bi se organizaciono pojednostavljivanje regionalnih turističkih marki isticanjem opštepoznatih geografskih pojmova, diferencirano pozicioniranje klastera na tržištu, efikasnije delovanje na atraktivnost, marketing, produktivnost i upravljanje destinacijama. Diferencirano pozicioniranje pojedinih klastera sadrži sledeće ključne elemente koji:⁶⁶

- Ističu opštepoznat geografski pojam za čije bi se vezivanje Republika Srbija relativno brzo i uz male troškove mogla turistički identifikovati kod inostranih turista;
- Ukazuju na proizvode koji se najpre mogu plasirati na međunarodno tržište;
- Preporučuju jasnu vezu sa Evropom;
- Preporučuju vezu sa kulturnim, duhovnim i emotivnim vrednostima podneblja i ljudi koji stvaraju turističku ponudu u najširem smislu reči.

4.3. UTICAJ TURISTIČKIH KLASTERA NA JAČANJE KONKURENTNOSTI SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

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

Srbija, dakle, u svojoj inicijalnoj fazi ulaska na međunarodnu turističku scenu, a uzimajući u obzir sve svoje strateške potencijale, mora da kreira, a nakon toga i održi jedinstvene konkurentske prednosti koje će joj omogućiti da se efikasno odbrani od različitih tržišnih izazova koji će konstantno da joj prete u svim fazama razvoja i komercijalizovanja odabranih turističkih proizvoda i/ili turističkih klastera. Reč je najviše o pretnji ulaska novih konkurenata na tržište, kao i o pretnji od pojave supstituta određenih turističkih proizvoda.

Konkurentnost se gradi unutar **turističkog klastera**, s obzirom da se „turističko iskustvo“ događa na relativno malim geografskim područjima koja su tradicionalno poznata kao „turističke destinacije“. Upravo u tim mikrolokacijama mora da se izgradi konkurentski lanac vrednosti koji čini „turističko iskustvo“. Samo na tim lokalitetima moguće je izvesti konkurentske aktivnosti koje su različite od konkurenata. Samo se na tim lokalitetima turistička industrija suočava sa pozitivnim i/ili negativnim uticajima vlastitog dijamanta konkurentnosti.⁶⁷

⁶⁶ Preuzeto sa www.turizam.merr.gov.rs., pristup sajtu 21.03.2012. god.

⁶⁷ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 139.

Državne politike su shvatile da se turistička konkurentnost stvara na nivou klastera i proizvoda, a ne na nacionalnom nivou. U tom smislu, vlade treba da podržavaju izgradnju konkurentnosti klastera različitim infrastrukturnim ulaganjima, s obzirom da se danas više ne govori o turistički konkurentnim državama, nego o državama s više ili manje konkurentnim turističkim klasterima/destinacijama.

Stoga se poslovna misija klasterskog organizovanja turizma Srbije svodi na podizanje opšteg nivoa konkurentnosti, omogućavajući individualnim klasterima da sopstvenom konkurentnošću i vlastitim prednostima izgrađuju konkurentnost celokupne zemlje na turističkom tržištu.

Potrebe za njima su nedvosmisleno jasne, posebno kao faktora rasta konkurentnosti turističkih preduzeća na domaćoj, regionalnoj i međunarodnoj sceni. Naime, difuzija i primena savremenih tehnoloških procesa, investiranje u inovativnost, povećanje produktivnosti, razvoj preduzetništva, danas je teško moguće ostvariti ukoliko preduzeća nisu udružena, umrežena i nemaju neku formu kooperacije. Proces klasterizacije je jedan od efikasnijih načina za stvaranje zdrave i konkurentne turističke destinacije.

Ključne konkurentske strategije portfolia turističkih proizvoda prema klasterima, postavljene su upravo s ciljem i na način da se otvori put za izgradnju njihove međunarodne konkurentnosti. To praktično znači da srpski turistički klasteri treba da rade isto, bolje ili drugačije od konkurenata. U suštini, smisao je konkurentskih aktivnosti da srpski turistički klasteri prodaju iskustva koja u njima mogu da se dožive uz najmanje moguće napore za goste („*value for effort*”).⁶⁸

Na osnovu stanja turizma Srbije proizlazi potreba ubrzanog unapređenja dijamanta konkurentnosti, nezavisno o kojem potencijalnom klasteru je reč. Klasteri treba da imaju dobar **konkurentski dijamant**, tj. atmosferu koja stimuliše permanentni proces inovacija, unapređenja kvaliteta, visoku operativnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti, kao i visoku produktivnost u korišćenju resursa. Ako žele da konkurišu na globalnom tržištu, svaki od klastera mora da se stavi u odnos prema onim dominantnim kategorijama turističke tražnje tj. proizvoda gde zaista mogu odmah, ili za određeno vreme izgraditi svoju konkurentsku poziciju.

Da bi se pozicionirala kao relevantna turistička destinacija Srbija mora preduzeti velike napore da podigne operativnu efikasnost turizma svih njenih ključnih klastera i proizvoda. Smisao današnje konkurentske borbe u turizmu je delovanje na atraktivnost, produktivnost, marketing i upravljanje destinacijama.

U sistemu postizanja bolje konkurentnosti polazi se od podizanja **atraktivnosti destinacije**, da bi se dobio što bolji odnos vrednost za novac. Nivo atraktivnosti je veoma važan, a direktno određuje i nivo lojalnosti i budućih preporuka za posetu destinaciji. Da bi se podigao nivo atraktivnosti Srbije potrebno je uspostaviti partnerske odnose u unapređivanju lanca vrednosti destinacije. Efikasan marketing sistem je neophodan element u građenju

⁶⁸ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 160.

konkurentnosti, kako bi destinacija bolje penetrirala na ciljna tržišta i tržišne niše, kako bi se stalno indentifikovali izvori novih konkurentkih prednosti, pratila efikasnost, a i razvijala sposobnost brzog prilagođavanja promenama na tržištu.⁶⁹

Konkurentnost zahteva i **unapređenje produktivnosti i inovativnih rešenja** povodom korišćenja resursa, a bez **javno-privatne saradnje** nije moguće podići kapitalnu vrednost resursa u destinaciji, profitabilnost investicija, a naročito produktivnost ljudskih resursa. Kvalitet i intenzitet javno-privatne saradnje na ovom području zavisi od konkurentske pozicije destinacije. Imajući u vidu da je ona u Srbiji niska, ova saradnja se nameće kao prioritet.

S obzirom da je turizam specifična delatnost sa najvećim brojem direktno i indirektno uključenih stejkholdera veoma je važno uspostaviti **efikasno upravljanje**. Samo jasno vođstvo, izraslo iz javno-privatnog partnerstva, može da izgradi jasan turistički sistem, indikatore praćenja njegove uspešnosti i zadovoljstva potrošača tj. turista.⁷⁰ Ipak, turistička politika Srbije ostaje ograničena u svom dometu, jer pokriva samo unutrašnje regulisanje sektora, orijentisanost ka nacionalnom a ne internacionalnom, još uvek nema sistemski priređenih projekata neophodnih za internacionalno tržište, kao ni poboljšanja u oštrim regionalnim disparitetima u razvijenosti koje treba što pre prevazići.

Sasvim je izvesno da Srbija, ako želi da uđe na međunarodnu turističku scenu, nema drugog puta za turističko strukturisanje zemlje nego putem klastera shvaćenih kao poluga za rast konkurentnosti njenih turističkih proizvoda i regija. Srbija zato mora da se organizuje na način da istovremeno o sebi kreira sliku kao o integralnoj turističkoj destinaciji, ali i da otvori put za ubrzanu izgradnju konkurentskih turističkih proizvoda.

⁶⁹ Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005, str. 161.

⁷⁰ Isto, str. 162.

5. TURISTIČKI KLASITERI U SRBIJI

5.1. STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA KLASITERA U SRBIJI

U Srbiji ne postoji jedinstven dokument koji bi odredio strateške pravce razvoja klastera, već je podrška formiranju i razvoju klastera sadržana u sektorskim razvojnim dokumentima i delatnostima određenih ministarstava u sklopu mera za razvoj malih i srednjih preduzeća i njihove konkurentnosti. Razvoj klastera je obuhvaćen i pokrajinskim odnosno lokalnim razvojnim nastojanjima.

Dokument koji definiše strateške pravce malih i srednjih preduzeća je „ **Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013. godine**“. Ovaj dokument je Vlada Republike Srbije zvanično usvojila u oktobru 2008. godine. On je usklađen sa najvažnijim dokumentima EU u ovoj oblasti i obuhvata pet stubova:

1. Promocija i podrška preduzetništvu i osnivanju novih preduzeća;
2. Razvoj ljudskih resursa za konkurentan MSP sektor;
3. Finansiranje i oporezivanje MSP;
4. Razvoj konkurentskih prednosti MSP na izvoznim tržištima i
5. Razvoj podsticajnog pravnog, institucionalnog i poslovnog okruženja za MSP.

U pomenutoj strategiji se klasterizacija preduzeća navodi kao jedan od instrumenata povećanja konkurentnosti preduzeća na inostranim tržištima.

Vlada Republike Srbije je krajem 2006. godine usvojila **Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010.**, čiji je cilj, između ostalog, jačanje partnerstva između privatnog i javnog sektora, osnivanje Udruženja poslovnih inkubatora, osnivanje najmanje 10 operativnih klastera, povećanje broja poslovnih aktivnosti itd.

5.2. INICIJATIVE ZA RAZVOJ KLASITERA U SRBIJI

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

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u periodu od 2006. do 2011. godine sprovodi višegodišnji **Program za podršku razvoju klastera**. Program ima za cilj da podstakne privredni razvoj, rast zapošljavanja i izvoza kroz umrežavanje preduzeća, istraživačko-razvojnih institucija i poslovnih udruženja u klaster. Raspored sredstava kojima

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržava klastere bazira se na izboru najboljih projekata kojima preduzeća i institucije konkurišu za bespovratna sredstva namenjena za sufinansiranje do 50% troškova aktivnosti klastera u različitim fazama razvoja.⁷¹

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

Programom se konfinansiraju zajednički projekti klaster inicijativa u transparentnoj proceduri preko javnih poziva. U periodu 2007-2009. godine *Program za podršku razvoju klastera* je podržao 25 klaster inicijativa u različitim fazama razvoja.

Program podrške razvoju inovativnih klastera, usvojen od strane Vlade 2011. godine, za cilj ima jačanje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije kroz partnerstvo među preduzećima i uspostavljanje strateškog partnerstva sa naučno-istraživačkim organizacijama. U okviru *Programa* odobravaju se bespovratna sredstva koja treba da doprinesu i povećanju obima i vrednosti prometa preduzeća na domaćem i međunarodnom tržištu, kao i uspostavljanju saradnje sa klasterima u regionu i pripremi za zajedničke projekte. Program podrške razvoju inovativnih klastera sprovodi **Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja** u saradnji sa *Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj i mrežom regionalnih agencija/centara*. Od 2012. godine ovaj *Program* je u nadležnosti **Nacionalne agencije**. Sredstva se odobravaju na osnovi raspisanog javnog poziva.

U okviru *Programa* o rasporedu i korišćenju sredstava namenjenih za razvoj inovativnih klastera u 2010. odobrena su sredstva za 8 klastera u ukupnom iznosi od 17 miliona dinara. U 2011. godini sredstva u iznosu od 18,6 miliona dinara su odobrena za 9 klastera.⁷²

Opšti cilj Mere je povećanje produktivnosti i konkurentnosti domaćih preduzeća i preduzetnika njihovim povezivanjem u klastere, i jačanje saradnje malih i srednjih preduzeća i preduzetnika sa naučno-istraživačkim organizacijama kroz povećanje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije. **Specifični ciljevi mere su:**

- Jačanje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije kroz aktivan partnerski odnos između preduzeća i naučno-istraživačkih organizacija i njihovim uključivanjem u projekte sa komercijalnim ciljevima;
- Uspostavljanje strateškog partnerstva u cilju porasta specijalizacije, razvoja materijalnih i ljudskih resursa i infrastrukture značajnih za porast produktivnosti;
- Povećanje vrednosti i obima prometa preduzeća i preduzetnika na domaćem i međunarodnom tržištu;
- Uspostavljanje saradnje sa klasterima u regionu i priprema za izradu zajedničkih projekata.

⁷¹ <http://www.klasteri.mfp.gov.rs/O-klasterima/Aktivnosti-Ministarstva>, pristup sajtu 12.01.2013. godine

⁷² <http://narr.gov.rs/index.php/Aktivnosti/Podrshka-preduzetnishtvu/Finansiranje/Program-podrske-razvoju-inovativnih-klastera>, pristup sajtu 02.02.2013. godine

U martu 2012. godine predstavljen je **Projekat podrške klaster menadžmentu** (South East Europe Network of Excellence for Cluster Organizations - **SEENECO**). Cilj projekta **SEENECO** je poboljšanje efikasnosti klastera povećanjem nivoa profesionalizma ljudi koji upravljaju klasterima, kao i podrška međunarodnoj saradnji klaster organizacija i njihovih članova. Projekat će pripremiti alate koji će unaprediti klaster menadžment kroz treninge, upoređivanje, pripremu indikatora kvaliteta i razmenu iskustava među kolegama, koristeći pritom rezultate do kojih je došla ECE inicijativa (*European Cluster Excellence*). Učenje, analiza i direktna razmena su tri ključna elementa, koja ujedno čine srž **SEENECO** projekta - povećanje nivoa profesionalizma klaster menadžmenta ostvariće se kroz obuke, širu mogućnost analize kroz *benchmarking* i dinamičniji transfer znanja i iskustva kroz lične kontakte.

Projekat se finansira iz **CIP programa** – *Competitiveness and Innovation Framework Programme* (Program za konkurentnost i inovacije), Evropske unije. Predviđeno trajanje projekta je 2 godine (decembar 2011 - decembar 2013.).⁷³

Klusterske inicijative - organizovanje učesnika, procena prednosti i nedostatka, kao i inteziviranje javnih i privatnih akcija u delatnosti turizma obezbeđuju nov način organizovanja aktivnosti koje prevazilaze tradicionalni model poslovanja turističkih preduzeća, kao i preduzeća komplementarnih delatnosti.

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

5.3. TURISTIČKI KLASTERI U SRBIJI SA POSEBNIM OSVRTOM NA KLASER „ISTAR 21“

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

Država je prvu podršku klusterskom konceptu poslovanja pružila tek 2005. godine u okviru *Pilot projekta razvoja klastera*, koja se tokom godina nastavila kroz već pomenuti „**Program za podršku razvoja klastera**“.

⁷³ <http://www.klasteri.mfp.gov.rs/Vesti/Predstavljen-Projekat-podrshe-klaster-menadzmentu-SEENECO>, pristup sajtu 03.02.2013. godine

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

Turistički klasteri koje je Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja podržalo u periodu od 2007. do 2011. godine preko *Javnih poziva za podršku razvoja klastera* su:

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

Od navedenih osam klastera, podršku Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja, danas imaju poslednja četiri (dva se nalaze u I fazi razvoja, jedan u II fazi, a jedan u nultoj fazi razvoja što znači da je na samom startu i da tek treba da definiše okvir svog poslovanja i rada klastera).

»**Fond turistički klaster mikroregije Subotica - Palić**« Osnovan je 2007. godine, a registrovan 2008. godine radi unapređenja kvaliteta turističko-gastronomске ponude u mikroregionu Subotice i Palića. Osnivači **Turističkog klastera mikroregije Subotica - Palić** su hotelijeri, ugostitelji, turistički radnici sa teritorije opštine, ali i predstavnici lokalne uprave i nauke u oblasti turizma, tako da sada posluje 28 preduzeća u klasteru, 6 naučno-istraživačke i potporne institucije kao i 600 zaposlenih.⁷⁴ Prilikom osnivanja ovog klastera težilo se da se, pre svega, udruže svi oni koji su zainteresovani i da sve moguće linije finansijskog, stručnog, edukativnog privuku u ovaj deo regiona.

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

⁷⁴ Preuzeto sa <http://www.klasteri.mfp.gov.rs/Svi-klasteri/Fond-turisticki-klaster-mikroregije-Subotica-Palic> pristup sajtu 23.01.2013. godine

»Klaster Medicinskog Turizma« Klaster Medicinskog Turizma, sa sedistem u Beogradu, kreiran je sa ciljem da pozicionira Srbiju na unosnom tržištu medicinskog turizma⁷⁵ i ponudi usluge medicinskog turizma celokupnom svetskom tržištu, svima onima koji aktivno traže informacije o medicinskom tretmanu u inostranstvu, a koji je u Srbiji, iako na podjednako visokom, profesionalnom i kadrovskom nivou, za građane Evrope finansijski dostupniji.

»Klaster Somborski salaši« Još 1996. godine u Generalnom planu Srbije somborski salaši su prepoznati kao prostorna celina koju treba zaštititi, a anketa među 300 salašara i poljoprivrednika pokazala je zainteresovanost za razvoj ruralnog turizma i proizvodnju organske hrane. Tako je 2008. godine došlo do osnivanja klastera „Somborski salaši“ u čijem sastavu se danas nalazi 30 preduzeća, jedna naučno-istraživačka institucija i 300 zaposlenih. *Cilj ovog projekta* je restrukturiranje poljoprivredne proizvodnje i identifikacija turističke ponude somborskih salaša. Misija klastera je sačuvati jedinstveni ruralni sadržaj i predstaviti ga tržištu.

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

Dunav se danas svrstava u temeljne evropske vrednosti, postaje kičma evropske saradnje i integracije. Mada nije najveća, svakako je najznačajnija evropska reka. Iako se 25% toka Dunava nalazi u Srbiji, potencijal koji nudi za ekonomski razvoj zemlje predstavlja neiskorišćeno bogatstvo. U ovom području postoje značajni prirodni i kulturni potencijali za razvoj turizma, koji do sada nisu adekvatno valorizovani.

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



Misija klastera jeste stvaranje strateškog partnerstva među članovima klastera u cilju stvaranja autentičnog regionalnog turističkog proizvoda ovog dela Podunavlja koji će se plasirati na evropsko tržište, biti konkurentan i omogućiti porast turističkog prometa i profita svih članova.⁷⁶

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

⁷⁵ Medicinski turizam predstavlja putovanje ljudi iz jedne u drugu zemlju radi medicinskog, stomatološkog ili hiruškog lečenja, koji pri tome dobijaju isti ili bolji tretman za manje para nego u njihovoj zemlji.

⁷⁶ Preuzeto sa , http://www.istar21.rs/o_nama/3011-misija_uloga_vizija_ciljevi.html, pristup sajtu 25.01.2013. godine

Klaster Istar 21 obuhvata sve opštine na Dunavu, kao i preduzetnike – ugostitelje, nautičare, vlasnike smeštajnih objekata, proizvođače i prodavnice suvenira, turističke agencije i organizacije, proizvođače vina, rakija i drugih prehrambenih proizvoda i sve druge subjekte koji čine turističku privredu ili je snabdevaju proizvodima i oni koji mogu da obezbede bolji plasman turističke ponude na Dunavu.

U klaster su se do sada udružila 28 preduzeća koja se bave turizmom ili su u funkciji turizma (jedan od inicijatora osnivanja klastera je i Turistička organizacija Vojvodine), kao i 11 naučno-istraživačkih i potpornih institucija. Broj zaposlenih u okviru klastera je 37, a ukupan promet preduzeća 7.2 miliona EUR.⁷⁷

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

S obzirom da se radi o udruženju koje okuplja veći broj različitih preduzeća, institucija i organizacija, aktivnosti su na nivou članica i klastera kao celine. Efekti koji se žele postići aktivnostima klastera su identifikacija ključnih elemenata turističkog proizvoda, uobličavanje proizvoda lokalne i regionalne ponude po merilima evropskog i svetskog tržišta, nabavka i prodaja proizvoda na nivou klastera i na lokalnom nivou, unapređenje marketinških aktivnosti, izgradnja i razvoj zajedničkog informacionog sistema, obezbeđenje potrebnih finansijskih sredstava, edukacija kadrova, povećanje konkurentnosti dodavanjem vrednosti kroz ceo lanac, kao i saradnja članica na svim mogućim nivoima.⁷⁸

Jedna od aktivnosti klastera jeste projekat **Bogatstvo različitosti** uz podršku *Sekretarijata za privredu Vlade Autonomne Pokrajine Vojvodine*. **Cilj ovog projekta** je da se kreira turistička multikulturalna tura u Podunavlju koja bi mogla biti jedinstven turistički proizvod na turističkom tržištu sveta i po čemu bi ovaj deo Srbije mogao biti prepoznatljiv. Ideja projekta je da se putem konkursa izaberu sela koja na najbolji način mogu predstaviti autentičnost Vojvodine/Podunavlja kroz bogatstvo kultura, običaja, gastronomije, folklora i muzike naroda koji tu žive, ali i karakteristično graditeljsko nasleđe ovog regiona. Izabraće se 10 najspremnijih sela za turističku promociju. Za sva sela koja se kandiduju će se napraviti pregled ideja, projekata, edukacije koje je potrebno realizovati kako bi se ova sela što bolje pripremila za turističku promociju. Ostala sela koja ne uđu u izbor od 10 najboljih biće uključena u određene aktivnosti, a pre svega edukacije, kako bi mogli dostići ona sela koja su već mnogo uradila na svojoj turističkoj ponudi i promociji.⁷⁹

Uz ovakav proizvod klaster će promovisati i vinske puteve, manastire, salaše, banje, manifestacije i druge turističke sadržaje, a ideja je da ovako kreiran turistički proizvod

⁷⁷ <http://www.klasteri.mfp.gov.rs/Svi-klasteri/Istar-21-udruzenje-za-unapredjenje-saradnje-i-razvoj-turizma-u-Podunavlju>, pristup sajtu 24.01.2013. godine

⁷⁸ Preuzeto sa www.istar21.com, pristup sajtu 25.01.2013. godine.

⁷⁹ Isto, pristup sajtu 25.01.2013. godine

omogućiti dolazak turista u sela naše zemlje tokom cele godine. Kulturno i prirodno bogatstvo kojim raspolažemo svakako je nepoznato za evropske i svetske turiste, a promocija multikulturalnosti može doprineti formiranju brenda celog područja i njegove prepoznatljivosti na tržištu.

Dunavski turistički klaster **Istar 21** je sa projektom „**Bogatstvo različitosti**“ učestvovao kao izlagač na sajmovima turizma ITB Berlin, WTM u Londonu, UTAS u Budimpešti, sajmu u Beču, Beogradskom sajmu turizma, Loris u Novom Sadu i sajmu turizma u Banja Luci. Pored toga, učestvovao je i na Sajmu preduzetništva Biznis baza, Sajmu privrede u Celju, Festivalu vina Interfest u Novom Sadu i organizovana je poseta sajmu u Salzburgu.

U 2012. godini otpočeto je sa projektom „**Istočna Srbija**“. Raspisan je konkurs za izbor 10 najpreparnijih sela za turističku promociju Podunavlja, nizvodno od Beograda, koji čini nastavak projekta „**Bogatstvo različitosti**“. Ovim bi se zaokružila ponuda u Podunavlju obzirom da **klaster Istar 21** pokriva teritoriju celog Dunava kroz našu zemlju.

Dalje aktivnosti klastera biće usmerene ka podizanju nivoa kvaliteta usluga članica klastera kroz inovacije i edukacije, jačanje saradnje među članicama klastera, podizanje kapaciteta klastera za realizaciju većih projekata i zajednička promocija.

U pogledu korišćenja **informaciono-komunikacionih tehnologija**, pre svega **Interneta**, sva četiri klastera podržana od strane Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja u svom poslovanju primenjuju *Web tehnologiju*, što se naravno i podrazumeva, imajući u vidu da klasteri sami po sebi treba da budu inovativni, konkurentni, da podstiču saradnju, razmenu znanja i tehnologije među svojim članovima, da stalno razvijaju nešto novo i ponude tržištu *value for efforts*.

Ono što je zajedničko ovim klasterima jeste da svaki od njih ima svoj veb sajt koji se pretežno koristi u cilju informisanja turista o aktivnostima klastera, članicama klastera, dosadašnjem uspehu klastera, zatim projektima na kojima klaster trenutno radi i naravno, informacije o samom klasteru i njihovom kontaktu, koji se ogleda pre svega u komunikaciji putem *e-mail-a*. Na taj način korisnicima je olakšano da stupe u kontakt sa turističkim klasterom i da dobiju odgovor o svemu što ih zanima.

Kao nedostatak Internet prezentacija navedenih klastera (izuzev klastera **Istar 21**) možemo napomenuti da je njihov sadržaj prezentovan samo na srpskom jeziku, zatim prisutno je odsustvo odgovarajućih informacija i mapa koji se odnosi na prostor, odnosno na regiju koju obuhvata svaki klaster ponaosob, kao i detaljnijih podataka o turističkoj ponudi samog klastera tj. ponudi njegovih članova. Pored toga, ono što im nedostaje jeste odsustvo aktivnosti i uopšte prisutnosti na društvenim zajednicama (*Facebook, Twitter, YouTube*).

U daljem radu, detaljnije ćemo analizirati primenu Internet tehnologija klastera **Istar 21** kako bi se ne primeru jednog klastera stekao bolji uvid u korišćenju, kao i nekorisćenju svih pogodnosti koje on pruža.

Sajt **www.istar21.rs** pruža informacije o svim članicama klastera, njihovim proizvodima i uslugama, kao i zajedničkim proizvodima i uslugama klastera kao celine. Na sajtu klastera omogućeno je da se posetioци upoznaju sa ponudom, mogućnostima klastera i članica, ali i o planiranim aktivnostima i potencijalnim načinima saradnje. Članice klastera se u okviru sajta informišu o ostalim članicama klastera, njihovim aktivnostima, nabavke roba od najbliže članice i drugim mogućnostima saradnje.

Slika 4. Početna strana (home page) veb sajta klastera Istar 21



Izvor: www.istar21.com, pristup sajtu 26.01.2013. godine

Kao što možete primetiti, veb sajt je urađen dvojezično, odnosno na srpskom i engleskom jeziku. Pored toga, sadrži i pretragu kako bi posetilac sajta mogao brže da pronađe ono što ga konkretno zanima (u prostor za pretragu potrebno je ukucati traženi pojam).

Pored informacija o samom klasteru (istorijat, misija, vizija i ciljevi ovog klastera), članicama klastera i aktuelnim dešavanjima, postoje i informacije o projektima na kojima radi klaster, kao i o svim konkursima koji su na bilo koji način povezani sa klasterom ili koji mogu biti od značaja turističkim preduzećima i organizacijama.

Tako npr. **Dunav** je u bazi podataka i na sajtu podeljen na 5 *funkcionalnih celina* (regiona):

- **Gornje podunavlje** (od Bezdana do B. Palanke)
- **Fruškogorsko podunavlje** (od Čelareva do Nove Pazove i leva i desna strana)
- **Beograd sa izetištima** (od Batajnice do Grocke i leva i desna strana sa Pančevom, Lazarevcem...- u krugu od 50-ak km)
- **Donje podunavlje** (od Smedereva do Golubca i leva i desna strana)
- **Đerdap** (od Lepenskog vira do Prahova)

Slika 5. Kategorizacija članova klastera prema regionima na veb sajtu Istar 21



Izvor: www.istar21.rs, pristup sajtu 26.01.2013. godine

Upravo u sklopu ovih celina (kategorija) raspoređeni su i članovi klastera prema regionu i delatnosti kojim pripadaju.

U cilju uspostavljanja dobre komunikacije sa potencijalnim i lojalnim korisnicima tj. turistima, pored kontakta klastera (koji se podrazumeva naravno) u vidu adrese na kojoj se nalazi sedište klastera, kontakt telefona i e-mail adrese, postoji i opcija „subscribe” što zapravo znači pretplatiti se odnosno, posetilac sajta ostavlja svoj *e-mail* na kojem će mu svakodnevno stizati obaveštenja o aktuelnim dešavanjima klastera. Takođe, postoji i mogućnost registracije posetioca koja donosi odgovarajuće pogodnosti.

Slika 6. Registracija korisnika na sajtu *www.istar21.rs*

Firefox - Dunavski turistički klaster Istar 21 - O nama

O nama Članstvo Projekti Konkursi Vesti Brošura Kontakt

Polazna | O nama

O nama

O Klasteru Istar 21

Klaster ISTAR 21 je udruženje za unapređenje saradnje i razvoj turizma u Podunavlju. Osnovan je početkom 2008. godine uz podršku Ministarstva za ekonomiju ... [\[dalje\]](#)

Misija - Uloga - Vizija - Ciljevi

Misija Stvaranje strateškog partnerstva među članovima klastera u cilju stvaranja autentičnog regionalnog turističkog proizvoda ovog dela Podunavlja koji će se palsirati na evropsko ... [\[dalje\]](#)

Istar21 - Press Clipping

Umrežavanje Klastera - Somborske Novine 21.09.2012. ... [\[dalje\]](#)

ukupno: 3 | prikazano: 1 - 3

Prijavi se

Korisničko ime:

Lozinka:

☐ Upamti me

Novi korisnik? [Registruj se](#) [Prijavi se](#)

[Zaboravili ste lozinku?](#)

Najpopularniji Top Rated Najviše komentara

 **Obilazak sela Štubik i Jabukovac (Negotin)**

26.04.2012. godine

U četvrtak, 26 aprila 2012. godine smo se uputili u obilazak sela Štubik, a u popodnevnom satima smo obišli i selo Jabukovac, koja pripadaju teritoriji ... [\[dalje\]](#)

Izvor: www.istar21.rs, pristup sajtu 27.01.2013. godine

U 2012. godini pokrenuta je *internet stranica Riznica znanja* namenjena svim početnicima u turizmu (<http://www.bogatstvorszlicitosti.com/riznica-znanja/>). Na stranici se mogu pronaći prezentacije svih predavača tokom edukacije u Banji Junaković, linkovi ka stranicama iz istorije Vojvodine. U odeljku „Projekti” će biti dat pregled osnovnih uputstava za pisanje projekata, a u odeljku „Konkursi” će se redovno ažurirati otvoreni konkursi za obezbeđivanje finansijskih sredstava za realizaciju projekata u turizmu.

Slika 7. Početna stranica projekta Riznica znanja – u sklopu klastera Istar 21



Izvor: <http://www.bogatstvorazlicitosti.com/riznica-znanja/>, pristup sajtu 27.01.2013. godine

Takođe, završena je **mobilna aplikacija** *Bogatstvo različitosti* kroz koju se predstavljaju 14 izabranih sela u Vojvodini sa svojom turističkom ponudom. Aplikacija se može preuzeti sa *Android* marketa.

Iz svega priloženog možemo reći da sajt u pogledu ažurnosti i obaveštavanja korisnika o aktuelnim aktivnostima klastera zadovoljava očekivanja i nudi raznolikost sadržaja u vidu teksta, fotografija, video zapisa i dodatnih linkova. Međutim, ono što nedostaje ovoj prezentaciji jeste prisutnost na društvenim mrežama, pre svega na *Facebook*-u i *Twitter*-u (koji su trenutno najpopularniji). Iako postoji opcija da određene sadržaje sa veb sajta možete postaviti na svoje naloge spomenutih društvenih mreža i podeliti sa svojim virtuelnim prijateljima, ipak neophodno je pratiti trendove i formirati sopstveni profil turističkog udruženja koji omogućava bolju komunikaciju sa korisnicima usluga koje klaster pruža.

Možemo reći da je poslednjih godina prepoznata potreba i značaj povezivanja manjih i srednjih preduzeća i ostalih institucija iz oblasti turizma u klastere, tako da danas postoje i nekoliko **samoinicijativnih turističkih klastera na području Srbije**:

- Udruženje „Valjevo za Vas“
- Turistički klaster jugoistočne Srbije STARA PLANINA
- Fond klaster zdravstvenog turizma Vojvodine
- Klaster zdravstvenog, velnes i spa turizma Srbije

- Banatski turistički klaster

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

Pored toga, analiza postojećeg stanja klastera u Srbiji ukazuje na to da je nivo razvijenosti klastera u našoj zemlji i dalje nedovoljno zapažen. Kao najveći problem za slabu spremnost srpskih turističkih preduzeća za udruživanjem možemo navesti još uvek nedovoljnu percepciju menadžmenta domaćih kompanija o koristima koje mogu imati preduzeća od klasterskog povezivanja i nedovoljnu posvećenost i fokusiranost države razvoju klastera.

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

ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da je turističko tržište dostiglo ogromne razmere na kojem učestvuje veliki broj subjekata turističke privrede, konkurentnost je od presudnog značaja. Upravo zbog toga konkurentnost lokalnih turističkih kompanija sve više će zavisiti od sposobnosti i međusobne saradnje na lokalnom nivou, a konkurentnost turističkih destinacija od efikasnosti njenih klastera.

Klasteri treba da imaju atmosferu koja stimuliše permanentni proces inovacija, unapređenja kvaliteta, visoku operativnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti te, naravno, visoku produktivnost u korišćenju turističkih resursa. Klasteri igraju značajnu ulogu u inovacijama i poslovima visokih tehnologija.

Pošto je jasno da informaciona tehnologija danas zadire u sve pore privrednog i društvenog života, pa tako i turističke delatnosti, neophodno je prepoznavanje njihovog značaja za postizanje uspeha u poslovanju turističkih preduzeća i klastera. Treba pokazati kako se Internet efikasno može upotrebiti kao medij marketing komuniciranja, isto kao i potpuno novi kanal distribucije za turističke proizvode i usluge. Zahvaljujući Internetu smanjenju se troškovi poslovanja preduzeća i distribucije turističkih proizvoda i usluga i, ujedno se, povećavaju prednosti za pružaoce usluga tako što omogućava uspešno i efikasno dolaženje do novih klijenata. Upravo Internet doprinosi i promeni forme marketinga, od tradicionalnog (masovnog) sa „prosečnim potrošačem” i njemu prilagođenim instrumentima marketinga u marketing miks, u pravcu individualiziranog, prilagođenog, ciljnog (*one to one*) marketinga. Orijehtacija na potrošače i zadovoljenje njihovih specifičnih zahteva, koja između ostalog podrazumeva brigu o kvalitetu i satisfakciji potrošača, kao nagradu generiše lojalnost potrošača, obezbeđuje preduzeću konkretne prednosti koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda.

Srbija je još uvek u početnoj fazi razvoja celovitog turističkog sistema, nezavisno od današnjeg broja ostvarenih turističkih noćenja. Iako, nesumnjivo, postoji veliki potencijal za razvoj različitih turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga, i to kako u smislu resursnog potencijala i sistema atrakcija, tako i povezano s povećanjem kvaliteta usluživanja gostiju, ono što nedostaje Srbiji je konkurentnost na turističkom tržištu. To može postići osnivanjem i razvojem turističkih klastera u okviru svojih regija. Upravo zbog toga je od izuzetne važnosti za našu zemlju da država i privatni sektor shvate da potpomaganje razvoja klastera omogućuje povećanje konkurentnosti i inovacija, a da su učesnici klastera, s druge strane, bolje pripremljeni za suočavanje s pritiscima međunarodne konkurencije, zahvaljujući procesu zajedničkog učenja i suparništva koje pospešuje brzinu procesa i inovaciju turističkog proizvoda.

Trenutna situacija u našoj zemlji ukazuje na činjenicu da postoji saznanje o klasterima, i da su nekoliko turističkih klastera su već prošli prve – institucionalne faze, ali još nikako da se učvrsti onaj zajednički duh koji bi doveo do značajnijih efekata na rast produktivnosti i konkurentnosti regija turističkih destinacija.

U pogledu primene savremenih informacionih tehnologija, neophodno je da turistički klasteri u našoj zemlji uoče prednosti svog pojavljivanja na Internetu i u tome prepoznaju šansu za razvoj i unapređenje svog poslovanja, postizanje konkurentske prednosti, opstanak i uspeh na turističkom tržištu.

Posmatrajući Web prezentacije turističkih klastera u Srbiji, možemo reći da u cilju poboljšanja komercijalizacije turističkih usluga i bolje komunikacije sa korisnicima, određeni klasteri treba da redizajniraju svoju Internet stranicu. Njen sadržaj treba biti prezentovan ne samo na srpskom jeziku, već i na engleskom i eventualno na još jednom stranom jeziku. Na posebnim podstranicama valjalo bi dati informacije o regionima koje obuhvata određeni klaster, kako u vidu teksta tako i u vidu mapa, zatim o turističkoj ponudi koju nude preduzeća koja su članice klastera, kao i informacije o kulturnim i sportskim manifestacijama. Neophodno je da turistički klasteri budu prisutni i na društvenim mrežama kako bi imali bolju komunikaciju sa korisnicima ne samo u vidu informisanja o svojim proizvodima i uslugama, već i u smislu povratne informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu korisnika kvalitetom usluga.

Postavljajući jedan ili više web sajtova (portala) turistički klaster može navesti svoje proizvode i usluge odnosno usluge svojih članova, svoj istorijat ili poslovnu filozofiju, može da ponudi radna mesta, čuje i sazna šta potrošači i javnost misle o udruženju, itd. Na Internetu klasteri mogu da prikupe potpune i sadržajnije informacije o tržištima, potrošačima, potencijalnim potrošačima i konkurentima. Internet olakšava pojedincima tj. korisnicima da putem *e-maila* i/ili *Skype-a* (video veza) stupe u kontakt sa organizacijom/klasterom i da dobiju odgovor, dok veći broj kompanija i udruženja uspostavlja mrežu odnosa sa dobavljačima i distributerima.

Iz svega priloženog, možemo reći da se i pored određenih inicijativa za osnivanjem i razvojem klastera ovaj koncept organizovanja, interesnog udruživanja i umrežavanja relativno sporo prihvata od strane srpske turističke industrije i da ispoljava određene nedostatke. Razlozi su, pre svega, nedovoljna razvijenost i povezanost samih članica klastera, nedovoljna povezanost klastera u zemlji i inostranstvu, slaba saradnja sa istraživačko-obrazovnim institucijama, kao i nedostatak korporativnog upravljanja i stručnog menadžmenta u klasterima. Pored toga, ograničenja u funkcionisanju klastera u Srbiji predstavlja nedostatak infrastrukture, nedostatak lanca vrednosti, nedostatak jasne i usklađene politike i strategije klastera, nedostatak kapitala i izvora finansiranja, nezainteresovanost banaka za kreditiranje, slaba konkurencija.

Ipak, važno je da je u Srbiji konačno počela da se razvija svest o značaju udruživanja u klastere, što je u visokorazvijenim zemljama odavno postala praksa. Kako bi se nastale prepreke prebrodile i ostvarili rezultati u poslovanju klastera, neophodno je da se i javni i privatni sektor više i ozbiljnije uključe u rad na poboljšanju klastera u zemlji, kao i da se pojača saradnja sa akademskim i istraživačkim institucijama. Pored definisanja pravnog okvira, neophodni su i bolje praćenje, podrška, a samim tim i kontrola rada klastera. Takođe, neophodno je njihovo promovisanje i ukazivanje na jasne benefite koji se ostvaruju u

nacionalnom ekonomskom razvoju i poboljšanju konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

U budućnosti, turističke klastere bi trebalo organizovati tamo gde se najpre mogu ostvariti rezultati, imajući u vidu da je klaster dugoročan i složen projekat. Istovremeno konceptualizaciji turističkih klastera treba da prethode istraživački i plansko-razvojni poduhvati koji otkrivaju opravdanost i mogućnost njihovog dugoročnog razvoja.

LITERATURA

KNJIGE:

Anucojić, D., **Internet i elektronsko poslovanje**, Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, Prometej, Novi Sad, 2008.

Bakić, O., **Marketing menadžment turističke destinacije**, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009.

Bakić, O., **Marketing u turizmu**, Univezitet Singidunum, Beograd, 2010.

Buhalis, D., **eTourism: information tehnology for strategic tourism management**, Pearson edu., Harlow, UK, 2003.

Čačić, K., **Poslovanje hotelskih preduzeća**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Đelić, T., **Elektronski marketing u turizmu**, Dereta, Beograd, 2004.

Hall, C. M., **Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships**, Pearson Education, Harlow, 2008.

Holloway, J., C., **Marketing for Tourism**, Pearcon education limited, United Kingdom, 2004.

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

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

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

Ketels, Ch., **European Clusters**, Harvard Business School, Boston MA, 2004.

Kotler, P., Keller, K. L., **Marketing menadžment**, Data satus, Beograd, 2006.

Milosavljević, M., Veinović, M., Banjac, Z., **Uvod u informacione sisteme**, Univerzitet Singidunum, 2008.

Morgan, N., **Destination branding: creating the unique destination proposition**, Butterwoth-Heinemann/Elsevier, Oxford, 2010.

Njeguš, A., **Informacioni sistemi u turističkom poslovanju**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Pike, S., **Destination marketing: an integrated marketing communication approach**, Butterworth-heinemann\Elsevier, Oxford, 2008.

- Popesku, J., redaktor, **Menadžment turističke destinacije**, Univerzitet Singidunum, FTTHM, Beograd, 2008.
- Popesku, J., **Menadžment turističke destinacije**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Porter, M. E., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Press, New York, 1990.
- Porter, M. E., **Clusters and the New Economics of Competition**, Harvard Business Review, novembar-decembar, 1998.
- Porter, M. E., **Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata**, Asee, Novi Sad, 2007.
- Porter, M. E., **O konkurenciji**, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.
- Powers, T., **Marketing Hospitality**, New York: Wiley & Sons, 1990.
- PRO INNO EUROPE, **European Presidency Conference on Innovation and Clusters**, Stockholm, 2008.
- Republički zavod za statistiku Srbije, **Statistički godišnjak Republike Srbije 2012**, Beograd, 2012.
- Republički zavod za statistiku Srbije, **Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2012**, Beograd, 2012.
- Richie, B., Crouch, G., **The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective**, CABI, Oxfordshire, 2003.
- Stankić, R., **Elektronsko poslovanje**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008.
- Unković, S., Zečević, B., **Ekonomika turizma**, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
- William, E., Perez, M., E., **Toutism 2.0: The social Web as platform to develop a knowledge-based ecosystem**, 2008.
- World Economic Forum, **The Travel & Tourism Competitiveness report 2013**, 2013.
- Živković, R., **Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu**, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

STRUČNI ČASOPISI:

Bazik, D., Dželebdžić, O., Petruševski, Lj., **Internet podrška globalnom predstavljanju turističkih destinacija**, Arhitektura i urbanizam, br. 26, 2009.

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

Jegdić, V., Marković, D., **Uspostavljanje međusektorskih partnerstava, okvir za jačanje konkurentnosti turizma Srbije**, Marketing, br. 41/1, 2010.

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

Petrović, J., **Uticaj globalizacije na promene u turizmu**, Ekonomske teme, br. 3, 2006.

UNWTO studija, **Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom**, Turistički pregled, br.5, 2006.

INTERNET IZVORI:

<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/>

www.srbija.travel

www.tourism.in.rs

www.unwto.org

www.klasteri.mfp.gov.rs

www.turizam.mfp.gov.rs

www.oecd.org

www.eposlovanje.org

www.personalmag.com

www.onlinetrziste.com

<http://www.os.ac.me/EP/EP1.pdf>

www.worldtourismdirectory.com

<http://internetmarketing.rs>

www.istar21.rs

www.klaster.palicio.com

www.somborskisalasi.rs

<http://medicinskiturizam.org/>

www.alexa.com/topsites/global

gold.insidenetwork.com/facebook-marketing-bible

<http://www.secep.rs/RazvojKlastera.html>

http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_seminari/Seminar_o_klasterima_SECEP_ICIP/osnovi_klasterizacije.pdf