Универзитет Сингидунум

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Стратегијско управљање бањским туризмом Републике Српске

Ментор:
Проф. др Слободан Черовић

Студент:
Даница Петровић
Број индекса: 455022/2013

Београд, 2016.

САДРЖАЈ

УВОД 6
Предмет истраживања 10
Циљ истраживања 11
Главна и помоћне хипотезе 11
Примењене методе истраживања 12
Очекивани научни допринос 14
Структура рада 15
I ДЕО: БАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ КАО ОДРЖИВА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА ... 16
1. Бање Републике Српске као национално богатство од посебног значаја 16
1.1. Бањски туризам у Републици Српској 16
1.2. Геотермални ресурси Републике Српске 21
1.3. Користи и оправдавости кориштења геотермалних ресурса 21
2. Последице развоја масовног туризма и појава одрживог туризма 23
2.1. Иновирање масовног производа 25
2.2. Савремене тенденције на тржишту тражње и понуде 27
2.3. Концепт масовног и алтернативног туризма 30
3. Одрживи развој туристичке дестинације 34
3.1. Димензије одрживости дестинације 38
3.2. Јачање конкурентности и одрживи развој туристичке дестинације 42
4. Одрживо управљање туристичком дестинацијом 48
4.1. Управљање интересним групама на дестинацији 52
4.2. Организације за управљање туристичком дестинацијом 55
5. Одрживи развој туризма Републике Српске као туристичке дестинације 58
5.1. Услови за инвестирање 58
5.2. Важни субјекти и њихове улоге у моделу партнерског вођења туристичке политике Републике Српске 59
II ДЕО: ПРОЦЕС И КОНЦЕПТ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ 61
1. Основе процеса управљања туристичком дестинацијом 61
1.1. Карактеристике процеса управљања туристичком дестинацијом 61
1.2. Кластери као специфична форма повезивања у туризму 63

1.2.1. Избор стратегије кластера на туристичкој дестинацији ... 64
1.2.2. Значај кластеризације у Републици Српској ... 65
2. Савремени концепти управљања ... 67
2.1. Основни елементи стратегијског управљања ... 68
2.2. Концепт позиционирања ... 70
2.3. Развој стратегије позиционирања ... 73
3. Концепт стратегијског управљања туристичком дестинацијом ... 74
3.1. Анализа релевантних фактора и одређивање циљева развоја ... 76
3.2. Конкурентност туристичких дестинација ... 80
3.2.1. Дијамант конкурентности у туризму ... 81
3.2.2. Покретачке снаге конкуренције ... 82
3.2.3. Дестинација као ланац вредности - Теоријске основе анализе ланца вредности у туризму ... 83
3.2.4. Анализа ланца вредности туристичке дестинације бање Дворови ... 87
3.3. Унапређивање конкурентности ... 111
3.3.1. Тржишно позиционирање туристичких дестинација ... 111
3.3.2. Избор одговарајућих стратегија за управљање туристичком дестинацијом ... 112
3.4. Стилови управљања на дестинацијама ... 114
3.5. Стратешко управљање и операционализација стратегије ... 118
III ДЕО: СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ФЕДЕРАЦИЈЕ БиХ, РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ И ЊЕНИХ РЕГИЈА ... 119
1. Туристичка дестинација Федерације Босне и Херцеговине ... 119
1.1. Општи приступ дестинацији и туристичко-географски положај ... 119
1.2. Одрживи развој туризма Федерације БиХ као туристичке дестинације ... 121
1.2.1. Туризам у условима неизвесности ... 121
1.2.2. Значај туризма за привредни развој ... 122
1.3. Међузависност туризма БиХ и других делатности ... 124
1.3.1. Циљеви развоја туризма Федерације БиХ ... 126
1.3.2. Стратегија конкурентности дестинације и дестинацијског производа ... 127
2. Стратегија развоја туризма РС ... 129
2.1. Улога и важност туризма у Републици Српској ... 129
2.2. Туристички потенцијали и актуелна туристичка понуда ... 130

2.3. Оцена стања и кључни проблеми туризма Републике Српске 134
3. Стратегија развоја појединих туристичких регија Републике Српске 135
3.1. Туристичке регије Републике Српске 136
3.2. Анализа туристичке понуде бања Републике Српске 138
3.2.1. Бања Вруђица (Теслић) 138
3.2.2. Бања Лакташи (Лакташи) 142
3.2.3. Бања Слатина (Лакташи) 143
3.2.4. Бања Вилина Влас (Вишеградска бања) 143
3.2.5. Бања Мљечаница (Козарска Дубица) 143
3.2.6. Бања Губер (Сребреница) 144
3.2.7. Бања Љешљани (Нови Град) 144
3.3. Анализа туристичке понуде на туристичкој дестинацији бање Дворови 145
3.3.1. Локација и особине дестинације бања Дворови 145
3.3.2. Достигнути ниво комплементарности са осталим микро-дестинацијама у региону 146
IV ДЕО: РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ 147
1. Развој,значај и утицај туризма са посебним освртом на БиХ 147
2. Стратешки циљеви и мере 153
2.1. Први стратешки циљ: Економска регенерација Републике Српске и БиХ 154
2.1.1. Приоритетни циљ 1: Развој туризма 156
2.1.2. Приоритетни циљ 2: Промовисан бањски и здравствени туризам 161
2.1.3. Приоритетни циљ 3: Стимулисана производња и потрошња домаћег производа у области бањског туризма као циљ „замене увоза повећаним извозом” 164
2.2. Други стратешки циљ: Развијено тржиште рада и људских ресурса 169
2.2.1. Приоритетни циљ 1: Развијено тржиште рада 170
2.2.2. Приоритетни циљ 2: Усвојен систем квалификација 171
2.3. Трећи сратешки циљ: Повећани иновативни потенцијал у БиХ 172
2.3.1. Приоритени циљ 1: Обезбеђен инфраструктурални оквир за пренос знања 173
2.3.2. Приоритетни циљ 2: Повећани капацитети, укључени у пренос технологија 173
3. Предлози за унапређење и програм мера 175

3.1. Брендирање и имиџ, као идентитет дестинације и израда властитог заштитног знака за квалитет 176

3.2. Промоција туристичких дестинација 177

3.3. Побољшање саобраћајне инфраструктуре која води ка туристичким дестинацијама....178

3.4. Изградња капацитета менаџмента у туризму....178

3.5. Ревитализација постојећих и изградња нових смештајних капацитета...179

3.6. Формирање инфо-центра у туризму 180

3.7. Развој транзитног туризма 181

3.8. Развој планинског туризма и учешће у организацији планинског туризма 181

3.9. Пружање помоћи развоју сеоског туризма 182

3.10. Развој еко-туризма и очување животне средине 182

3.11. Развој туризма градова....183

3.12. Израда мапе минералних и термалних вода и њихових капацитета 184

3.13. Обнова спорстких капацитета у бањама 184

ЗАКЉУЧАК 186

ЛИТЕРАТУРА 190

ПРИЛОЗИ:....198

1. Упитник za испитивање ставова и мотивације туриста према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске 198

2. Резултати упитника za испитивање ставова и мотивације туриста према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске....200

3. Упитник за испитивање ставова и мотивације менаџера према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске 202

4. Резултати упитника za испитивање ставова и мотивације менаџера према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске....204

5. Интервју са менаџерима хотела у бањама Републике Српске....205

6. Резултати интервјуа: 205

УВОД

Туризам се може дефинисати с једне стране путовањем, а с друге привременим боравком у неком туристичком месту. „То место привременог боравка је *туристичко одредиште* или *дестинација*, које поседује ресурсе (природне и антропогене), а због којих посетилац одабира управо ту дестинацију за место привременог боравка“.[1] Основни предуслови за развој туризма су *слободно време,* које стоји становништву на располагању и *слободна новчана средства,* која оно може утрошити у те сврхе.[2]

Сматра се да су туризам и путовања данас највеће светске индустрије. Да би туризам могао да допринесе локалном и националном развоју, његова атракција и ресурси морају бити препознатљиви и конкурентни на националном и међународном нивоу, посебно за дестинације које су мале и тешко приступачне.[3] Изучавање и дефинисање туризма претпоставља комплексно разматрање његовог ширег друштвеног и економског аспекта.[4]

Идеја за одрживи туризам настала је доста раније, пре него што је сам термин *одрживи туризам* постао популаран. „*Одрживи туризам* је такав развој туризма који са својим расположивим ресурсима задовољава људске потребе, а при томе не прети природним системима и животној средини, и на тај начин осигурава дугорочно постојање људског друштва и његовог окружења. Концепт одрживог развоја представља нову стратегију и филозофију друштвеног развоја.“[5] Одрживи туризам се у основи може сматрати као примена развојне идеје одрживог развоја у сектору туризма. *United Nations' Environment Programme (UNEP)* и *World Tourism Organisation (UNWTO)* наводе кључне организационе идеје политике за одрживи туризам. Њихова политика се фокусира на три димензије или *"стуба"* за одрживи развој, а то су: економска одрживост, социјално-културна одрживост и одрживост животне средине, односно сматра се да одрживи туризам укључује равнотежу између све три димензије.[6]

Одрживи развој подразумева постојање граница развоја, не апсолутних, него оних граница одређених садашњим стањем технологије и друштвене организације у вези са животном средином. У склопу одрживог развоја, економски и друштвени развој, као и заштита животне средине, представљају међузависне и међусобно

---

[1]Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр. 12.
[2]Унковић, С., Зечевић, Б., *Економика туризма,* Економски факултет, Београд, 2013., стр.4.
[3]Chen, C.-M., *The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, No. 2,March 2011., str. 247.
[4] Унковић, С., Зечевић, Б., *Економика туризма*, Економски факултет, Београд, 2013., стр.9.
[5]*https://sr.wikipedia.org/sr/održivi_razvoj*
[6] Bramwell,B., Lane B., *Critical research on the governance of tourism and sustainability,* Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, Nos. 4–5, May–June 2011, str.413.

помажуће компоненте одрживог развоја, што је одговарајући оквир за усмеравање напора ка достизању вишег квалитета живота за све људе.[7]

Концепција одрживог развоја рефлектује и захтева значајни преокрет бројних визија и представа о функционисању, односно о међузависности економских активности и природног окружења. Међутим, концепција одрживог развоја у први план истиче квалитативно унапређење у односу на квантитативан раст.

Применом концепције одрживог развоја туризма треба максимизирати користи од туризма и истовремено минимизирати штете или трошкове, те усмерити и лимитирати туристички развој у складу са принципима и захтевима одрживог развоја туризма. Међузависност туризма и животне околине у циљу достизања ефикасног одрживог развоја укључује следеће активности:[8]

- повезивање развојне политике с менаџментом природних ресурса на темељу пројеката, планова и програма;
- повезивање развоја туризма и политике менаџмента природних ресурса на локалном, регионалном и државном нивоу;
- повећање локалних капацитета у складу с реалним могућностима животне средине (посебно у подручјима где се остварују интезивна туристичка кретања).

Предузећа и туристичке дестинације обављају своју делатност и остварују своје циљеве пословања у окружењу које се одликује интензивношћу промена. С обзиром да су туристичке дестинације зависне од међусобних односа својих економских, технолошких и социолошких саставних делова, оне теже да остваре склад са променама у окружењу, како би биле оспособљене за раст и развој, на основу ефикасног и ефективног пословања. Тржишно сазревање туристичких дестинација одвија се у све комплекснијем и конкурентнијем окружењу. Из тог разлога дестинације, и оне које се налазе у фази развоја, и оне које данас желе достићи, поново освојити или задржати предност пред конкуренцијом, морају се обезбедити читавим низом инструмената и функционалних метода за процену стварне ситуације и стварање будућих сценарија.[9]

Дефинисање стратегије има за циљ усмеравање способности и ресурса дестинације према начинима адекватног прилагођавања променама и/или подстицања промена у одређеним областима пословања и у одређеним раздобљима. Карактеристике окружења и природа промена у њима, одражавају се на могућност прилагођавања дестинације променама у средини, као и на

[7]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр. 10.
[8] Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр.167.
[9]Јордановић, М., *Позиционирање као конкурентска стратегија туристичких дестинација са посебним освртом на хотелијерство,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад, 2007., стр.182.

способност управљања свим ресурсима у циљу остварења жељене стратегијске позиције.[10]

У задњој деценији Босна и Херцеговина има стабилну и динамичну путању економског раста, али с обзиром на ниску стартну основу и упитну одрживост економског раста, још увек недовољну да се усклади са чланицама ЕУ, поготово што је овакав *„динамичан раст“* резултат економије подржане страним донацијама и трансферима из иностранства, а не успеха у провођењу структуралних, институционалних и економских реформи. Приходи од приватизације, међународна економска помоћ из иностранства су, дакле, допринели релативно високом предрецесијском *„динамичном расту.“*[11]

Подручје општине Бијељина је веома перспективно и конкурентно, јер поред геотермалних ресурса разполаже и са остала два природна ресурса: плодним земљиштем и великим количинама квалитетне пијаће воде. Општина Бијељина, односно Семберија, има потребу и све предуслове за интензиван развој коришћења геотермалних енергетских ресурса. Потребно је дефинисати такву стратегију, чијом ће се реализацијом, под економски оправданим условима, обезбедити битна промена енергетске ситуације у општини, као и значајно учешће у енергетском билансу Републике Српске. Семберија има такве потенцијале и могућности на бази геотермалне енергије да може постати једна од најразвијенијих регија Европе.

Досадашња истраживања указују на велике могућности употребе ове воде за бањање и лечење, као и за геотермалну енергију. Ова ретко стерилна геотермална вода пружа изузетне могућности развоја туризма. Семберија би могла постати *„геотермална регија”,* а Бијељина *„геотермални град*“.[12]

Главно обележје савременог доба, у коме постоје различитости у културама, филозофији, традицији и технологијама, јесте човекова потреба да се све чешће бави животним питањима, као што су умно, физичко и духовно благостање, старење и укупно здравље.[13]

Бање, термалне, минералне воде и ваздушне бање су природни ресурси који се користе за очување здравља и опоравак људи вековима и миленијумима. Најпре се таква пракса јавила у Европи, а временом су ови ресурси постајали основа развоја и снажан елемент афирмације туристичке понуде и стварања туристичког

[10]Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.155.
[11]*http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.8.*
[12] Стратегија развоја општине Бијељина до 2015. године, Бијељина 2007, стр. 24.
[13] Јовановић, В., *Тематски туризам,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2015., стр.65.

производа здравственог туризма и његова два типа: медицинског и *wellness* туризма.[14]

Термин бања повезан је са третманима водом (којих је у изобиљу на подручју Семберије и Мачве), а који је познат под називом балнеотерапија. Веровање у моћ минералних вода датира из праисторије. Такве праксе су биле популарне у свету, а посебно су биле распрострањене у Европи и Јапану. Термин *бања* је изведен из имена града *Spa (бања)* у Белији, чије име је познато још из римског доба.[15] Бања је дестинација богата лековитом водом, ваздухом или блатом, која помаже или олакшава тегобе, убрзава лечење, опоравак или на неки други начин помаже процесу оздрављења. Најчешће су то места са изворима геотермалне или минералима богате воде. Постоје и *ваздушне бање,* а то су места у планинским пределима са изузетно чистим и свежим, лековитим ваздухом.[16]

„Бањски туризам је врста туризма који се заснива на употреби термалних, минералних и термоминералних вода, ради: лечења, рехабилитације и рекреације. У бањама се поред здравственог туризма, одвија и спортски, рекреативни, конгресни, манифестациони, културни, образовни и неки други видови туризма, што омогућава да бање Републике Српске постану центри стационарног туризма, у којима туристичка сезона траје током целе године. Бањски туризам је велики покретач развоја туризма у Републици Српској.“[17]

Регија Републике Српске богата је природним ресурсима, има добар географски положај, богато културно и историјско наслеђе, постојећу туристичку инфраструктуру (хотеле, одмаралишта и сл.), познате туристичке производе и услуге у појединим деловима регије, мултиетнички карактер регије и различите традиције, а то све чини добре предуслове за развој профитабилних туристичких активности. И поред тога, туризму у овој регији недостаје:

- партнерстава и промоције на тржишту,
- недовољно је путних веза између туристичких центара,
- недостају образовани туристички стручњаци,
- неразвијена је свест о околини и туризму код грађана,
- низак је ниво промоције домаћег туризма,
- у неким деловима регије је застарела и превазиђена туристичка инфраструктура.

[14] Јовановић, В., *Тематски туризам,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2015., стр.63.-64.
[15] *https://en.wikipedia.org/wiki/Spa*
[16] *https://sr.wikipedia.org/sr/Бања*
[17] *http://laktasiturizam.org/sajt/doc/Zakonska-regulativa/Strategija_razvoja_turizma_u_RS_od_2010-2020.pdf*

Предмет истраживања

Предмет истраживања ове дисертације:

1. Предмет истраживања ове дисертације јесте сагледавање конкретне туристичке дестинације (бање Републике Српске) са аспекта *одрживог развоја и упављања ланцем вредности у туризму* као врло пропулзивној делатности. Такође, истраживања су обухватила и људске ресурсе са аспекта међузависности са *одрживим туризмом* и *одрживе туристичке дестинације*. Посебна пажња је посвећена преображају масовног туризма у одрживи туризам, као и масовних туристичких дестинација у одрживе туристичке дестинације. Сагледане су и делимично анализиране промене на светском туристичком тржишту које су до тога довеле, што је показало да је неопходно што више водити рачуна о одрживом развоју и одрживом туризму на свакој дестинацији, а посебно у бањама.

2. Предмет истраживања у овом раду је *стратегијски приступ развоју дестинације* и *стратегијско управљање* на дестинацији Републике Српске, са посебним освртом на бање Републике Српске које се могу посматрати и као посебан кластер. Потом, истраживањима је предвиђена и упоредна анализа (са стратегијским управљањем и стратегијским приступом развоја дестинације) бањског туризма Федерације Босне и Херцеговине.

3. Анализа *ланца вредности* туристичке дестинације бања Дворови, која обухвата подробније сагледавање туристичке дестинације бања Дворови, њеног микро и макро положаја у оквиру туризма северо-источне Босне, односно Семберије, као и анализу примарних и помоћних активности ове конкретне туристичке дестинације, које стварају вредности и чине је конкурентном на туристичком тржишту. Анализа је обухватила компарацију са другим видовима туризма на конкретној дестинацији (спортско-рекреативни туризам, ловни туризам, манифестациони туризам, и др.)

4. Предмет истраживања у раду су и стратегије развоја Републике Српске и упоредна анализа са стратегијом развоја Федерације Босне и Херцеговине, а на бази развијања туристичке делатности.

Циљ истраживања

Циљ овог истраживања јесте да се на основу дефинисаних основних појмова анализирају узроци нестајања масовног туризма и његовог преображаја у одрживи туризам, затим да се анализирају стратегије развоја и стратегијско управљање туристичке дестинације Републике Српске, са посебним освртом на бањски туризам, затим упоредна анализа са туризмом дестинације Федерације Босне и Херцеговине, као и унапређење пословања и виши ниво комерцијализације туристичког производа и услуга у бањама Републике Српске.

Посебан циљ истраживања јесте анализирати више сегмената дестинације бањског туризма у Републици Српској, са анализом и предлозима како унапредити понуду конкретних бања, као и научно објашњење анализе ланца вредности туристичке дестинације и њене важности за успешно позиционирање туристичке дестинације на тржишту, а које је у интеракцији са оценом њене конкурентности, као и унапређење туристичке понуде у конкретној дестинацији бања Дворови.

Помоћни, појединачни циљеви се односе на унапређење туристичке понуде предлозима за допунски вид туризма, осим здравствено-рекреативног. То значи предложити унапређење понуде са аспеката више видова туризма који би био специфичан за сваку појединачну бању. На пример, спортски, ловни, културни...

Главна и помоћне хипотезе

Основне хипозезе у овом раду су:

1. Туризам, као друштвена и економска појава, изложен сталним и снажним променама, главни је покретач економске виталности и позитивно утиче на економски раст и развој туристичке дестинације, са примером Републике Српске у овој дисертацији.

2. Туристичка дестинација треба да обогати понуду туристичких производа и обезбеди шири асортиман – диверсификацију туристичке понуде, из простог разлога што је најзначајнији фактор успешности туристичке дестинације на тржишту стварање супериорне вредности у односу на конкуренцију. На тај начин се остварују већи приходи и већа профитабилност.

Помоћне хипотезе у овом раду су:

1. Концепт одрживог туризма представља основу дугорочног развоја у оквиру туристичких дестинација и као такав обезбеђује економски просперитет и очување социо-културног идентитета локалних заједница.

2. Туристичка дестинација треба да се усмери на развоје осталих видова туризма, односно туристичке понуде, која ће бити комплементарна са осталим туристичким дестинацијама на подручју Семберије: етно село Станишић, дестинације ловног туризма, верског туризма (манастири Тавна, Света Петка и други), спортског туризма, итд., а на основу чега би се учинила још привлачнијом за потенцијалне туристе. На тај начин би се проширио ланац вредности на широј туристичкој дестинацији, односно подигао би се ниво квалитета обогаћене туристичке понуде на конкретним дестинацијама, са посебним освртом на бању Дворови у Семберији.

Примењене методе истраживања

У току израде рада кориштени су основни, општи научни методи и технике прикупљања података, теоријски и методолошки принципи, који су уобичајени у друштвеним наукама, што подразумева кориштење метода теоријског и емпиријског истраживања. Од основних метода примењене су аналитичке и синтетичке методе. Домаћа и страна стручна литература кориштена је уз примену општих научних метода, индуктивне и дедуктивне методе, ради указивања на повезаност и узајамну условљеност проучаваних појава. Такође, кориштене су метода синтезе, метода класификације и дескрипције, компаративна и статистичка метода. Од метода и техника прикупљања података су примењене: интервју, статистичка метода и анализа садржаја извора примарне и секундарне грађе. Прикупљање података је обављено у периоду од октобра 2014. до маја 2016. године.

Примарна истраживања тржишта за бањско-рекреативни туризам обављена су на терену - дестинацијама посматраних бања у погледу броја туриста (ноћења) и оствареног промета у КМ. Обављено је експлораторно истраживање, да би нам пружило увид у основу проблема, и на тај начин помогло у изналажењу идеја за решавање проблема, као и дескриптивно истраживање, које започиње дефинисањем проблема, а основни циљ истраживања је да корисно послужи у одлучивању у оном делу тржишног истраживања због кога је истраживање и спроведено. Ова примарна истраживања су обављена како личним, приметним посматрањем, структурисаним и неструктурисаним, тако и испитивањем, у виду анкета, непосредног интервјуа и др.

Примарна истраживања су на узорку Североисточне Босне (средња дестинација), још уже на узорку туризма бања Семберије (микро-дестинација). Секундарни узорак су бање Републике Српске и бање у целој Босни и Херцеговини (компаративни преглед и анализа најважнијих показатеља, са предлогом мера које би требале унапредити бањско/рекреативни туризам у посматраној дестинацији, а такође сагледати који су то комплементарни видови туризма који би могли упоредо да се развијају (ловни, фолклорни, верски, итд.), а који би дали синергетски ефекат.

Сва истраживања спровела су се у четири временска периода, и то: сезона 15.06./15.09.2015.године, вансезона 15.11.2014./15.03.2015. год., потом предсезона 15.03./15.06.2015.год. и подсезона 15.09./15.11.2015.године. Ово су планирани термини у истраживању промета, ноћења и осталих економских показатеља, али допуштено је и варирање у односу на поједине дестинације у зависности од врсте бањског лечилишта, односно рекреативног центра.

Осим тога у истраживањима су се користили подаци и извештаји о пословању пословних субјеката (хотела, преноћишта, ресторана и др.) и истраживања *on-desk*, као и секундарна и посредна истраживања (других истраживача, других агенција, регионалних комора и др.). Рад је био подложен третману математичко-статистичких метода: метод тренда, метод корелације, регресионе анализе, модус, медијана, итд., затим, методама анализе по апсолутном износу (нпр. приходи и бр.ноћења) као и у релативним односима, %.

Методолошки поступци обухватају кориштење различитих извора доступних података, међу којима, као најзначајније секундарне изворе података, треба навести оне од стране:

- Светске туристичке организације *(WTO)*
- Туристичке организације Републике Српске (ТОРС)
- Туристичке организације Града Бијељина
- Министарства трговине и туризма Републике Срспке
- Федерално министарство околиша и туризма
- БХ туризам
- Републичког завода за статистику
- Административне службе општине Бијељина (Стратегија развоја општине Бијељина до 2015. године, регистар предузетничких радњи и друга релевантна документа)
- Закона о туризму
- Интерних материјала удружења и асоцијација из области туризма и других.

Дакле, кориштени су сви научни и стручни методи а у циљу што квалитетнијег истраживања и презентације добијених резултата.

Очекивани научни допринос

Научни допринос овог рада јесте показати да је, на основу сагледавања тржишта по савременој методи анализе која доприноси унапређењу стратегије развоја и управљања туристичком дестинацијом, посебно осетљивом као што су бање Републике Српске, могуће вишеструко увећати туристички промет, односно остварити већи доходак. На тај начин је могуће подићи ниво профитабилности конкретне туристичке дестинације. Ланац вредности је само једна од метода анализе која је кориштена да би се обогатила и унапредила стратегија развоја конкретне дестинације као што су бање Републике Српске. Међутим, могу се применити и други савремени методи (које нисмо користили, али које смо имали у виду) као што су *SWOT* анализа, *Benchmarking*, Реинжињеринг, Делфи метод и слично. Међутим, у нашим истраживањима смо се базирали и определили више на квалитативан а не толико на квантитативан приступ. Углавном је коришћена метода *Desk research* (истраживања на терену) непосредним увидом у стање и развојне могућности појединих бања, наравно, највише на бању Дворови која је била полазна микро дестинација у нашим истраживањима. Дакле, сматрамо да се научни допринос проширио и на тај начин што је управљање развојем ове конкретне дестинације обогаћено новим елементима развоја које смо сугерисали у нашим истраживањима.

Тема докторске дисертације је актуелна, а допринос истраживања јесте да се укаже на неопходност управљања одређеном дестинацијом како би се задовољили туристи, с једне стране, и остварио већи туристички промет, с друге стране. Треба доказати да само одрживи развој доприноси даљем развоју туризма али и општем развоју конкретног подручја, регије. Такође, истраживањима ће се доказати да од људских ресурса, њиховог квалитета зависи ефикасно пословање и већи профит бања. Осим тога, доказаћемо да се развојем туризма подиже ниво запослености у регији и граду, као и животни стандард становништва. Потребно је доказати да се развојем туризма развијају и остале делатности (трговина, пољопривреда, занатство, саобраћај, итд.).

Такође, као резултат истраживања очекује се и научни допринос у смислу да бање не буду само лечилишта, која би користила старија популација него и спортско/рекреациони и манифестациони центри које би, у зависности од сезоне, користиле и остале групе становништва (предшколци, школци, студенти, радници, запослени, итд.).

Структура рада

Дисертација садржи увод, четири дела и закључак.

Први део, под називом ***Бање Републике Српске као одржива туристичка дестинација***, говори о појави одрживог туризма и одрживог развоја туристичке дестинације Републике Српске, са посебним освртом на бање Републике Српске, националним богатством од посебног значаја.

Туризам се налази у процесу константних и јаких промена, па је најновије тенденције у развоју туризма потребно посматрати у контексту глобализације економије, политике и културе. Појам одрживи туризам се јавља раних 90-их година XX века, а означава туризам који се заснива на циљевима и принципима одрживог развоја.

Други део носи назив ***Процес и концепт стратегијског управљања туристичком дестинацијом*** и обухвата како теоријске основе и објашњења тако и истраживање конкретног туристичког тржишта Републике Српске, са аспекта бањског туризма.

Управљање туристичком дестинацијом представља координисано управљање свим елементима туристичке дестинације на основу стратегијског приступа, којим се повезују све битне компоненте конкретне туристичке дестинације, а на тај начин се усредсређују напори у оквиру дестинације и умањују јазови у процесу управљања. Савремени развој туризма намеће сталну потребу за мењањем, новим осмишљавањем и стварањем нових атрактивности при формирању туристичког производа. Успешан развој туристичке дестинације претпоставља постојање одређеног туристичког производа који се може пласирати на адекватно туристичко тржиште.

Трећи део, ***Стратегије развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине, Републике Српске и њених регија*,** обухвата стратегије развоја Републике Српске, њених регија, као и Федерације Босне и Херцеговине.

Четврти део су ***Резултати истраживања и предлози за унапређење***.

I ДЕО: БАЊЕ РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ КАО ОДРЖИВА ТУРИСТИЧКА ДЕСТИНАЦИЈА

1. Бање Републике Српске као национално богатство од посебног значаја

Бање у хидрогеолошком смислу представљају локације на којима се врши кориштење хидрогеолошких ресурса у виду термалних, термоминералних или минералних подземних вода у циљу лечења или опоравка људског организма. Те ресурсе представљају углавном природне хидрогеолошке појаве, мада има доста и вештачких хидрогеолошких појава у виду вода које истичу из бушотина и бунара израђених на различите начине без обзира на време израде.

Кориштење хидрогеолошких појава је почело веома давно. Претпоставља се да је кориштење топлоте вода термалних и термоминералних извора почело још пре откривања ватре. Археолошки докази показују да је кориштење термалних и термоминералних вода почело у Античкој Грчкој и Риму и да су тада постојала лечилишта, односно бање. Њихов значај је био велики, најпре због култа воде, нарочито природне термалне која непрестано извире, тако да су бројна насеља настала око тих хидрогеолошких појава. Тада је почела урбанизација и развој таквих локалитета као насеља општог типа, а касније и као чисто бањских насеља за лечење, опоравак, одмор и разоноду. Та традиција је наслеђена и без неких великих промена се провлачи и до нашег доба.

1.1.Бањски туризам у Републици Српској

На просторима Републике Српске налази се девет изразито лековитих бања. Поред бања постоји низ откривених извора минералне воде. Република Српска располаже са изузетно богатим културним и историјским наслеђем, захваљујући којима има велике могућности за развој туризма.

Бањски туризам је основни вид туризма у Републици Српској, има теденцију раста и остварује највећи обим туристичког промета у односу на остале видове туризма. У Републици Српској се обим туристичког промета мери бројем ноћења. Највећи број ноћења реализује се у бањама, и поред тога што су њихови смештајни капацитети скоро па занемариви, и као такви представљају велику препреку развоју бањског туризма. Изузетак је Бања Врућица.

Обим туристичког промета, изражен у броју ноћења, има мали али сталан тренд раста, из простог разлога што се заснива на све квалитетнијем туристичком производу. Туристички производ на коме се заснива бањски туризам Републике Српске се обогаћује и осим основне функције коју има, балнеофункције, чине га и друге услуге из области здравственог, образовног, пословног, излетничког, културног, конгресног, манифестационог, спортско-рекреативног туризма и других видова туризма.[18]

Табела 1. Туристички промет (број долазака и ноћења)

Година	Укупно	Бањска места	Структура %
2005.	397 976	169 189	42,50
2006.	489 441	199 245	40,70
2007.	561 995	220 740	39,30
2008.	625 842	237 400	37,90
2009.	564 091	189 080	33,50
2010.	577 802	223 188	38,60
2011.	614 637	259 095	42,10
2012.	629 648	256 700	40,80
2013.	629 663	225 694	35,80
2014.	598 668	210 391	35,10
2015.	686 944	230 440	33,50

Извори:

1. *Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 5, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2009. год, стр. 21. (2005.-2008.)*
2. *Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 10, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2014. год, стр. 21.(2009.-2013.)*
3. *Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 12, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2016. год, стр. 9. (2013.-2015.)*

Подаци о туристичком промету, изражени у броју долазака и ноћења туриста, прикупљени су месечним извештајима (обрасци ТУ-11), а састављени су на основу евиденције у књигама гостију, пружања смештајних услуга или само посредовања у пружању смештајних услуга.

У бањама Републике Српске је различит обим туристичког промета израженог у броју ноћења, што је узроковано њиховим различитим расположивим смештајним могућностима. Од свих бања Републике Српске, истиче се и изузима Бања Врућица, која за разлику од осталих бања, има велики значај у туристичком промету. Бања Врућица се од осталих бања разликује и по томе што има неопходну инфра и супра структуру. То јој даје могућност да прими велики број

[18] *http://laktasiturizam.org/sajt/doc/Zakonska-regulativa/Strategija_razvoja_turizma_u_RS_od_2010-2020.pdf*

туриста који нису искључиво пацијенти на рехабилитацији, чији је боравак мале финансијске вредности и наплаћује се од Фонда здравственог осигурања Републике Српске.

У Републици Српској смештајне објекте у туризму углавном чине хотели и мотели, а затим преноћишта, апартмани, бањска лечилишта, кампови, туристичка насеља, домаћинства, омладинска и дечија одмаралишта. Основни, репрезентативни објекти за смештај различитих категорија туриста су хотели и мотели. Они су уједно и најбројнији објекти за смештај туриста у Републици Српској и различити су по својој функцији и категорији.

Број објеката за смештај туриста је од 2003.године у константном порасту. Следећа табела показује број објеката за смештај туриста по врсти, у периоду 2003. - 2015.године.

Табела 2. Број објеката за смештај туриста по врсти у РС

	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Хотели	46	50	48	59	62	63	62	70	66	67	69	72	73
Мотели	22	25	32	48	56	57	62	64	61	58	54	56	57
Пансиони и преноћишта	6	13	15	22	27	36	36	30	26	32	32	30	31
Остало	3	3	7	10	10	14	14	28	35	41	52	63	60
Укупно	77	91	102	139	155	170	174	192	188	198	207	221	221

Извор:Републички завод за статистику Републике Српске

Следећа табела (Табела 3) показује број ноћења и долазака домаћих и страних туриста у Републици Српској, у периоду 2003.-2015. године.

Табела 3. Број долазака и ноћења домаћих и страних туриста

	Доласци туриста			**Ноћења туриста**		
	домаћи	страни	укупно	домаћи	страни	укупно
2003.	102.201	50.240	152.441	270.888	121.107	391.995
2004.	97.741	53.539	151.280	270.679	137.070	407.749
2005.	95.547	54.979	150.526	275.461	122.515	397.976
2006.	118.997	72.937	191.934	322.129	167.312	489.441
2007.	132.057	90.672	222.729	356.557	205.438	561.995
2008.	139.961	101.184	241.145	388.739	237.103	625.842
2009.	133.047	93.910	226.957	355.481	208.610	264.091
2010.	141.201	95.085	236.286	370.879	206.923	577.802
2011.	140.405	97.389	237.794	387.869	226.768	614.637
2012.	139.239	101.975	241.214	384.862	244.786	629.648
2013.	140.886	112.767	253.653	356.727	273.936	629.663
2014.	141.898	118.262	260.160	323.002	275.666	598.668
2015.	158.571	136.210	294.781	366.761	320.183	686.944

Извор:Републички завод за статистику Републике Српске

У Републици Српској можемо издвојити следеће бање:[19]

1. Бања Љешљани (Нови Град)
2. Бања Мљечаница (Козарска Дубица)
3. Бања Вилина Влас (Вишеград)
4. Бања Врућица (Теслић)
5. Бања Дворови (Бијељина)
6. Кисељак (Зворник)
7. Слатина (Лакташи)
8. Бања Лакташи (Лакташи)
9. Бања Губер (Сребреница)

То су бање које су регистроване за обављање бањског и спортско-рекреативног вида туризма у којима се евидентира туристички промет. На подручју Републике Српске постоје и још неке бање, међутим, оне нису званично регистроване, а и њихов туристички промет је симболичан.

Бањски туризам у Републици Српској је у спором успону, највише због недостатка смештајних објеката и туристичких производа одговарајућег квалитета и разноврсности. Општепознато је да већина бања у Републици Српској нема довољан број хотела високе категорије са већим смештајним капацитетима и своје пословање заснива на здравственом туризму, осим Бање Врућице. С обзиром да

[19] *https://sr.wikipedia.org/sr-el/banje u Republici Srpskoj*

здравствени туризам није довољан за убрзан раст и развој туризма у бањама, неопходно је проширити туристичке капацитете у бањама и обогатити туристички производ, уводећи нове видове туризма, као што су: спортско-рекреативни, манифестациони, конгресни, културни, пословни, гастрономски, пустоловни, еколошки, образовни и слично. За туризам у Републици Српској, повољно би било да се овај принцип примени на све бање, како би се привукао што већи број не само домаћих него и страних туриста. Посебну важност треба придавати промоцији бања у Републици Српској, која се може обављати на разне начине, а најчешће се ради о промоцијама и публикацијама, путем агенција, медија, туроператора, интернет страница, сајтова и слично.

Слика 1. Бања Дворови

Извор:www.novosti.rs/Fvesti/turizamSezona-u-Banji-dvorovi-nece-stati

1.2.Геотермални ресурси Републике Српске

На територији Републике Српске постоје богата налазишта геотермалне енергије, и то хидрогеотермална налазишта, тј. налазишта геотермалних вода и петрогеотермална налазишта у виду надпросечно загрејаних стенских маса без термалних вода. За формирање хидрогеотермалних налазишта главну улогу имају стенске масе, као спроводници и резервоари на извесној дубини, и преко њих дебеле наслаге хидро и термоизолаторских стенских маса. Улога ових изолатора јесте да смањи губљење геотермалне енергије из резервоара. Обе ове врсте стенских маса у хидрогеолошком смислу, заједно са другим чиниоцима чине хидрогеотермалне системе кроз које се врши сталан доток и проток масе и енергије. Главни индикатори постојања хидрогеотермалних система су природне појаве геотермалних вода у виду извора и вештачке појаве у виду бушотина из којих истичу или се црпе геотермалне воде.

Природних извора геотермалних вода има највише у западном делу Републике Српске, а бушотина у њеном источном делу (Семберија). У Дворовима се налази једина наменски бушена геотермална дубока бушотина, дубине 1500 метара. На територији општине Бијељина налазе се четири геотермална ресурса, па се она може сматрати као веома богато подручје и конкурентна регија.

Допринос геотермалне енергије животном стандарду је велики у смислу повећања квалитета живота, становања, рекреативних могућности, квалитета животне средине, привредног значаја и сл. Многобројне су могућности кориштења геотермалне енергије: бање, топлота за индустријске потребе, грејање и топлификација, агрокултура, аквакултура, стаклене баште, рекреација, спорт и др.

Геотермална енергија има велику економску привлачност и представља значајну основу за привредни раст у Републици Српској, не само у туризму, балнеологији, агрокултури и аквакултури, него и у индустрији. И поред тога, геотермална енергија у Републици Српској није у потпуности искориштена.

1.3.Користи и оправданости кориштења геотермалних ресурса

Геотермална енергија је најраширенији ресурс подземних термалних и термоминералних вода. Постоји велики број могућности кориштења термалних вода. Када се говори о геотермалној енергији, најчешће се мисли на хидрогеотермалну енергију, тј. подземне термалне воде и њихове изворе на површини Земље. Многобројне су и вишеструке користи које се добијају кориштењем геотермалних ресурса и могу се поделити у три основне групе:

1. **Друштвено-економске користи**

Геотермална енергија је домаћи ресурс и њено кориштење и експлоатација је независно од међународних политичких, економских, ратних и других криза, и не стварају се услови за политичке и финансијске уцене, као што је случај, на пример, са нафтом. На експолоатацију геотермалне енергије не утичу поплаве, земљотреси, суше, олује и слично и њене акумулације се не могу уништити. Геотермална енергија је обновљива и налазишта геотермелне енергије имају дуг век експлоатације. Такође, кориштење геотермалне енергије је јефтиније од кориштења других извора енергије.

2. **Еколошке користи**

Геотермална енергија је еколошки највреднији ресурс. Безопасна је за здравље људи и животиња. У свим својим појавним облицима, она је чиста и готова енергија и да би се дошло до ње није потребна никаква конверзија. При експлоатацији и кориштењу геотермалне енергије се не ствара угљен диоксид (CO_2), нити се повећава његова количина у атмосфери. Геотермална енергија није загађивач природе, као што је случај у току конверзије фосилних горива биогеног порекла у топлоту, тј.сагоревање угља, дрвета, нафте. Кориштење геотермалне енергије не доводи до глобалних и локалних промена климе у виду отопљавања ледених покривача и појаве суша, што је случај при кориштењу горива биогеног порекла. Због свега тога, еколошки чисте енергије, као што су геотермална, соларна, еолска и друге, морају имати растућу улогу у замени фосилних горива и биомасе.

3. **Техничко-технолошке користи**

Геотермална енергија је технолошки рационална и има високу поузданост експлоатације и кориштења. Геотермална енергија се лако складишти и акумулира, а оцена резерви геотермалне енергије у налазиштима термалних вода је бржа, лакша и јефтинија него оцена резерви нафте и чврстих минералних сировина. Експлоатација геотермалне енергије може да почне и пре завршетка оцене резерви целог налазишта, што није случај код нафте и угља. Исто тако, геотермичка опрема је лако уградива у постојеће грејне, енергетске, водоснабдевајуће и друге насељске, комуналне и опште урбане системе.

Оправданост кориштења геотермалне енергије зависи од више фактора, међу којима су локација корисника и ресурса, корисно дејство захватања топлоте и фактор годишњег оптерећења, трошкови финансирања, период амортизације и степен инфлације.

2. Последице развоја масовног туризма и појава одрживог туризма

Туризам је друштвена и економска појава која се налази у непрекидним, јаким и константним променама.[20] Са привредним развојем, након Другог светског рата, масовни туризам је доживео процват, укључујући све слојеве становништва. Углавном се туристички промет обављао током годишњих одмора, нарочито лети, мада су се са развојем планинских туристичких дестинација, туристичка кретања све више јављала и зими. За прихватање тако великог броја туриста, било је потребно изградити огромну инфраструктуру и смештајне капацитете, што је у многим подручјима изазвало бројне деградације простора и утврђен је цели низ економских, просторно-еколошких и социо-културних негативних утицаја, што се посебно огледа у друштвеним трошковима развоја туризма.

У периоду од педесетих до осамдесетих година прошлог века, многе земље и туристичка предузећа усмеравале су своју пажњу на економске аспекте развоја туризма, односно његове директне, индиректне и мултипликативне ефекте које има потрошња домаћих и страних туриста на економију. Све то је проузроковало запостављање питања утицаја туристичког развоја на друштво, животну средину и саме туристе. Бројни су примери негативних утицаја развоја туризма, због којих су многе дестинације изгубиле своју уникатност и изворност: деградирање природног амбијента и природних активности, уништавање простора за потребе туристичке градње, комерцијализација културно-историјског и другог наслеђа, занемаривање културних и антрополошких специфичности и разлика и сл.

Почетком осамдесетих година прошлог века, у свету су се десиле промене које су снажно утицале на трансформацију туристичких токова, углавном у квалитативном погледу, односно деловале су на структуру туристичке потрошње, на понашање туриста и односе различитих фактора туристичког система у правцу уравнотеженог развоја туризма, уз равноправан третман економских, социјалних и еколошких компоненти. Туризам је постао хуманији и више окренут појединцу. То је довело до стварања нових врста туризма, као што су: еколошки, градски, културни, авантуристички, спортски, конгресни, верски и други. Као туристичке дестинације све више се појављују простори са релативно неизмењеном природном средином, а такође и рурални простори са очуваном аутохтоном аграрном производњом.[21]

Неопипљивост туристичког производа и немогућност његовог физичког преношења и приказивања будућем кориснику пре куповине, чине овај производ веома зависним од информација. Помоћу нових технологија информације и о

[20] Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.3.
[21]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.16.

најудаљенијим дестинацијама се брзо преносе. Појавом нових информационих и комуникационих технологија, уз раст нивоа богатства, смањење величине породице, више слободног времена, промене у вредностима и животним стиловима, новим сазнањима и порастом друштвене одговорности, дошло је до стварања нових туристичких потрошача, који су боље информисани, независнији, индивидуалисти, траже брзину и више избора.[22]

Појам одрживи туризам се јавља раних 90-их година XX века и означава туризам који се заснива на циљевима и принципима одрживог развоја, а унапређује квалитет животне средине, повећава економски просперитет, повећава социјалну добробит и помаже очувању природних, као и створених ресурса, затим културних вредности и идентитета локалне заједнице. Концепт одрживог туризма промовише:[23]

- развој туристичког производа високог квалитета који задовољава садашње туристичке потребе,
- чување и побољшање квалитета животне средине, природних и културних ресурса, добара и вредности,
- економски развој и унапређење квалитета живота локалних заједница на туристичком подручју,
- чување културног идентитета туристичке дестинације и њених традиционалних вредности,
- економски профит од туризма и у туризму и допринос смањењу сиромаштва локалног становништва,
- стратешко планирање и управљање одрживим развојем туристичких подручја.

У циљу стварања туристичке индустрије на националном, регионалном или локалном нивоу, како природно, тако и вештачко окружење мора бити погодно за развој инфраструктуре за смештај туриста и задовољење туристичке потражње. Стратегија туризма, уз туристички менаџмент и маркетинг, треба да пружи подршку истраживањима и развоју производа уз придавање довољне пажње управљању ризиком.[24]

„Укупна одрживост туризма је у директној вези са питањем 1)остваривања равнотеже између типа и обима туристичких активности и 2) капацитета природних и створених ресурса. Величина стварног капацитета је посебно важна за заштиту животне средине и одрживи развој.“[25]

---

[22]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.17.
[23] Максин М.,Пуцар М.,Кораћ М.,Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.16.
[24]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, October 28, 2003., стр.1.
[25] Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.11.

„Широко је признато да туризам и повезане активности формирају један од највећих економских сектора, који представљају приближно 6 процената глобалног извоза.“[26] Туризам ће наставити да буде главни покретач економске виталности широм света. Међутим, економска мисао прошлости, која се заснива на оптимизацији индивидуалних корисности, без бриге за социјалним и еколошким екстерналијама, може објаснити много друштвеног диспаритета, деградација животне средине и економске неједнакости, која карактеришу свет садашњице. Ипак, за појединца, корисности (профит и задовољство) ће остати важан мотиватор за појединачну акцију.[27]

2.1.Иновирање масовног производа

Сложеност туризма као делатности, али и система заснива се на низу компоненти на коме базира свој развој. Осамдесете године представљају прекретницу у учешћу и утицају атрактивности на прерасподелу туристичког промета у свет. На промену туристичке тражње и потребу стварања нових простора за одмор и рекреацију, утицале су: промене настале повећањем фонда слободног времена и повећања количине слободних новчаних средстава, промене животног стила, као и значајне промене технологије. Основни елемент развоја туризма и туристичких кретања уопште, је туристичка дестинација (простор). Ширење туристичких кретања и све већи њихов утицај на све већи део људског друштва, утиче на управљање туристичком дестинацијом.[28]

Масовни туризам представља највећи сегмент тржишта, упркос развоју низа нових облика одрживог туризма од осамдесетих година XX века. Један од најзначајнијих проблема у овој фази развоја туризма представља консолидација масовног туризма. Основу политика које се у правцу иновирања масовног туризма спроводе у свету, представља подмлађивање дестинације и њеног туристичког производа. Најчешће се ради о дестинацијама које су достигле зрелу фазу. Најчешћи проблеми који су задесили ове дестинације су: опадање броја страних посетилаца, концентрација активности у времену и простору, погоршање стања животне средине, стагнација потрошње при истом или већем укупном броју туриста и сл. Неке дестинације се опредељују на нови диверзификован производ, док друге дестинације одабирају освежавање постојећег производа масовног туризма. Подмлађивање је замишљено као битан чинилац повећања конкурентности и одрживог функционисања. Овде квалитет има двоструко значење: виши квалитет за традиционални туристички производ и нови

[26] Bailey, E., Richardson,R., *A new economic framework for tourism decision making*, Tourism and Hospitality Research, Vol.10.,June, 2010. str. 367.
[27]*Ibid*, str. 375.
[28]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 172.

квалитетан производ који привлачи „квалитетније“ посетиоце. Ова двострука интерпретација квалитета рефлектује два главна циља изабране политике.[29]

Консолидација масовног туризма усмерена је на подизање његовог квалитета, а што се постиже побољшањем производа и контролом раста, који мора поштовати капацитет простора, доживљај посетилаца, задовољство чланова локалне заједнице и дугорочну економску одрживост. На тај начин се повећава конкурентност. Побољшања су могућа и са новим производима и новим тржиштима. За побољшање производа углавном се користе стратегије, као на пример професионализација услужног процеса, заштита природе и улепшавање дестинација, док се законима врши контрола ширења градње. Основни циљ јесте да се ограничи оптерећеност, нарочито смештајем нижих категорија и превеликом зависношћу од туроператера. Економску одрживост туризма подривају екстерни фактори, нарочито себично понашање удружених посредника.

Традиционалне дестинације настоје да развију нове производе у циљу привлачења нових сегмената тржишта, а пре свега бољих потрошача. Ови нови производи углавном су усмерени према алтернативним облицима туризма у унутрашњости, мање урбанизованим подручјима, културним и природним атракцијама и према новим услугама (нпр. конгреси, бање, крстарења и друго.) Заштита и очување природе, нагласак на културу и наслеђе и продужетак туристичке сезоне су мере које се спроводе за подизање квалитета производа, а користе се као стратегије за имплементацију висококвалитетног, разноврсног туристичког производа. Два циља која су укључена у сваку појединачну стратегију су потреба за заштитом природе и промоција локалне културе и историјске баштине. Природа, култура и историјско наслеђе јесу ресурси који могу деловати самостално, као производи који ће привлачити нове туристе или утицати на побољшање производа на њиховом традиционалном тржишту.

[29]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.19.

2.2.Савремене тенденције на тржишту тражње и понуде

Глобализовано туристичко тржиште развија се све убрзаније али тај развој осим што је динамичан, врло је и турбулентан. Светско туристичко тржиште није хомогено, напротив врло је хетерогено. Међутим, могу се издвојити бројна обележја промена на туристичком тржишту на страни туристичке тражње. Нека битна су следећа:[30]

- измењене потребе људи (измењени услови рада и живота),
- раст тражње за иновативним садржајима,
- продужење животног века,
- повратак природи,
- физички и духовни опоравак човека,
- сигурност,
- раст информисаности и информације,
- последице битних друштвено-политичких промена,
- нови мотиви путовања.

Најновије тенденције у развоју туризма је потребно посматрати у контексту глобализације економије, политике и културе. Нове туристичке потребе захтевају прилагођавање туристичке понуде захтевима туристичке тражње. Ускладити те супротности, које су истовремено производ глобалног друштва, није могуће без активног приступа промени досадашње туристичке политике.

Туризам је конкурентна индустрија, чак и на глобалном нивоу. Ако је приступ до одредишта и атракција сувише компликован, дуготрајан, скуп или не пружа адекватан капацитет, чак најспектакуларније дестинације ће остати тајна за већину туриста, јер ће они радије одабрати конкурентне алтернативе. На пример, Аустралија, коју многи сматрају за најпожељнију туристичку дестинацију, али њена релативна удаљеност и трошкови представљају значајну препреку за већину потенцијалних посетилаца.[31]

На страни туристичке понуде доминирају интегрисани носиоци туристичких активности: угоститељство, трговина, саобраћај, туристичке агенције, и сл. Носиоци процеса глобализације су туристичко-угоститељска предузећа која нуде своје производе и услуге на светском туристичком тржишту. Десет корпорација водећих хотелских ланаца управља петином укупне светске хотелске смештајне понуде, што броји 29 хиљада хотела са преко 3,5 милиона соба. Од тога је седам корпорација из САД, а три из Европе, и то две из Енглеске и једна из Француске. У САД доминира сектор смештаја, док је у Европи то тржиште туроператера. У САД је најпознатија *Cendant Corporation,* која располаже са преко 6 600 хотела и више од

[30] Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр.175.
[31]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, HVS International Journal, October 28, 2003., стр.2.

550 хиљада соба. Међу десет највећих туроператера, по три су из Немачке и Велике Британије. У Немачкој је највећи туроператер *TUI,* који остварује годишњи промет од око 40 милијарди еура. У Великој Британији четири уједињена туроператера чине више од 60% тржишта путничких услуга, док у целој Европи више од 60% туристичких аранжмана продаје мала група уједињених туроператера. Најнегативнија последица тога јесте што земље домаћини имају малу преговарачку моћ, што доводи до значајног одлива прихода од туризма из земље. У САД је, за разлику од Европе, постојала друштвена тенденција да туристи сами креирају своје планове путовања, независно од удружених путничких компанија, тако да више од 70% туристичких посредника није удружено. Ово је створило услове за све већу употребу *Interneta* као новог средства за самостално планирање путовања.[32]

Сматра се да традиционални туризам и данас нуди највеће шансе за нове дестинације, и да једна непозната дестинација не може да се избори за боље место на туристичком тржишту без помоћи успостављених великих канала, као што су понуђачи туристичких аранжмана на велико, тј. туроператора, без великих хотелских ланаца и других понуђача који имају препознатљиво име, и који могу брзо да скрену пажњу на дестинације које се тек појављују на тржишту. Ипак, они су веома дисциплиновани и нису склони ризику, што доводи до одређених последица које прате овакав развој догађаја. Они радије прате трагове других пионира и одговарају само на атрактивне стимулансе које нуде потенцијалне земље домаћини из очајничке потребе да дођу до гостију. Они нису пионири сами по себи, осим у случајевима када је ризик за инвестиције скоро непостојећи, а економски ефекти њиховог ангажовања велики.

Најбитнији елемент за промовисање нове слике места, односно дестинација и за усмеравање на нове сегменте посетилаца већих платежних могућности јесте свакако маркетинг. Такође, на привлачење нових, квалитетнијих тржишних сегмената, повољно делује побољшање квалитета масовног туристичког производа. Као највећа макродестинација на свету, Медитеран би требао да интензивније практикује како подмлађивање, тако и трансформацију туристичких производа застареле структуре. Такође би било корисно да земље овог региона формирају стратешку алијансу за кооперативни маркетинг у складу са утврђеним програмима реструктуирања својих туристичких привреда и потребом побољшања њихове конкурентности на глобалном туристичком тржишту, а што би доста поспешило остварење успеха.

Маркетинг је пословна функција која препознаје неиспуњене потребе и жеље, дефинише и мери њихову јачину и потенцијалну исплативост, одређује која то циљна тржишта организација може на најбољи начин да услужи, одлучује о томе

[32]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.21.

који производи, услуге и програми одговарају изабраним тржиштима и апелује на све у организацији да мисле о купцу и стоје му на услузи.[33]

Маркетинг у туризму представља управљачку филозофију којом носиоци туристичке и пословне политике настоје да креирају и задрже циљне групе туриста на основу идентификовања (ефективног и ефикасног) и задовољења њихових потреба и на тој основи остваре своје организационе циљеве и друштвени интерес. Маркетинг у туризму полази од дефинисања потреба, жеља и мотива туриста.[34] Маркетинг у туризму се може описати и као наука и као уметност, или као њихово комплексно узајамно дејство. Маркетинг обухвата развој правих маркетиншких канала, правих контаката, разумевање како туристичка дистрибуција и промоција функционишу у регионалном и националном контексту, узимајући јединствен приступ и упорност.[35]

Неће се лако разрешити супротности концепта у настајању и традиционалног туризма, који је достигао неслућене размере. Много времена је потребно за лечење ужасних архитектонских ожиљака изазваних масовним туризмом, обнову зелених површина и враћање културних традиција, што такође захтева и доста новчаних средстава. Иако постоји велика популарност концепције новог туризма у теорији, очигледан је мањак имплементираних акција у пракси. Упркос томе, процес који је започео има узлазни тренд.

[33]Котлер, Ф.,*Маркетинг од А до З*, Адизес, Нови Сад, 2006.,стр.13.
[34]Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр.97.
[35]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, HVS International Journal, October 28, 2003., стр.2.

2.3.Концепт масовног и алтернативног туризма

Масовни (стари, конвенционални) туризам заснован је на стандардизованим и чврсто упакованим путовањима, по принципу производне линије, с неогрениченим растом који није уважавао вредности ресурса и окружења.[36]

„Алтернативни, односно **нови** туризам представља квалитативне промене у туристичкој тражњи, а заснива се на концепту одрживости, индивидуално је орјентисан и флексибилан. То је концепт који је претходио идеји одрживости и који подржава одрживи развој туризма.“[37]

Постоји велики број туристичких производа који одговарају концептима масовног или алтернативног туризма, а поједини туристички производи, како што су религијски, културни, образовни туризам и сл., могу да буду креирани у оквиру оба концепта. Такође, туристички производи могу да се креирају са одликама једног и да поприме и поједине облике другог концепта.

Масовни туризам је заснован на брзом, неконтролисаном, краткорочном и секторском приступу развоју, док се алтернативни туризам заснива на спором, контролисаном, дугорочном и интегралном приступу развоју. За масовни туризам је карактеристично организовање великих група туриста, са фиксним програмом и усмереним активностима, које задовољавају њихове туристичке потребе. Туристи имају пасивну улогу у креирању туристичког производа.

У алтернативном туризму учествују појединци или породице, који самостално одлучују о избору кретања и туристичким активностима. Они су захтевни и имају активну улогу у креирању туристичког производа.

У масовном туризму се очекује уобичајена атрактивност простора, а може да буде опредељујућа и наменски изграђена атрактивност или креирани доживљај, док је за алтернативни туризам опредељујућа аутентичност туристичког подручја у погледу очуваних вредности природних и културних добара и ресурса, социјалног интегритета и културног идентитета локалне заједнице.

---

[36]Максин М.,Пуцар М.,Кораћ М.,Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.22.
[37]*Ibid*, стр.22.

Табела 4. Основне разлике између масовног и алтернативног туризма

Кључне карактеристике	**Масовни (стари) туризам**	**Алтернативни (нови) туризам**
Опште карактеристике	▪ Брз развој ▪ Максимизовати ▪ Неконтролисан ▪ Краткорочан ▪ Секторски приступ	▪ Спор развој ▪ Оптимизовати ▪ Контролисан ▪ Дугорочан ▪ Холистички приступ
Понашање туриста	▪ Велике групе ▪ Фиксни програм ▪ Усмерен и пасиван туриста ▪ Непознавање страних језика ▪ Бучно	▪ Појединци, породице ▪ Спонтане одлуке ▪ Туриста одлучује ▪ Захтеван и активан ▪ Учење страних језика ▪ Тактично ▪ Тихо
Основни услови	▪ Усредсређени одмори ▪ Необучена радна снага ▪ Пропагандни клишеи ▪ Продаја снагом	▪ Распоређени одмори ▪ Обучена радна снага ▪ Образовање туриста ▪ Продаја срцем
Развојне стратегије и регулације	▪ Непланиран развој ▪ Вођене пројектима ▪ Економски раст и профит ▪ Спољни инвеститори ▪ Корпорацијска контрола ▪ Слободно тржиште	▪ Плански развој ▪ Вођене концептом ▪ Добробит локалне заједнице ▪ Локални инвеститори ▪ Контрола локалне заједнице ▪ Интервенције јавних власти
Изградња	▪ Велики капацитети ▪ Нови објекти ▪ Концентрација садржаја ▪ Високе густине корисника ▪ Интернационални стил у архитектури	▪ Мали капацитети ▪ Поновна употреба – рециклажа постојећих објеката ▪ Дисперзија садржаја ▪ Ниске густине корисника ▪ Локални архитектонски стил и локални материјали

Извор: Weaver D., Sustainable Tourism: Theory and Practice, Elsevier, 2006., стр.41.

Одговори на изазове остваривању концепта одрживог туризма заснивају се на успостављању: стратешког оквира одрживости, одрживог развоја туристичких дестинација и производа и континуелног одвијања и праћења процеса одрживог развоја.[38]

[38]Максин М.,Пуцар М.,Кораћ М.,Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.52.

Успостављање стратешког оквира одрживости обухвата примену следећих приступа и принципа одрживости:[39]

- Укључивање кључних актера – укључивање и кооперација свих актера у туризму и актера на које туризам има утицаја на планирање и управљање одрживим развојем туризма;
- Дугорочног стратешког планирања одрживог развоја дестинација и туристичких производа – у чије оквире се морају уклопити сви краткорочни туристички пројекти и акције;
- Решавања глобалних и локалних утицаја у планирању одрживог развоја туризма;
- Промоције одрживе потрошње – утицање на обим и врсту туристичке тражње, као и управљање кретањем, активностима и понашањем туриста у дестинацији.

Успостављање одрживости туристичких дестинација и производа, обухвата примену следећих приступа и принципа одрживости:[40]

- Принципа загађивач плаћа – који подразумева укључивање трошкова за изазвана загађења у цену производа и услуга;
- Принципа превенције – процена и минимизирање ризика предузимањем одговарајућих превентивних мера за смањење и избегавање ризика и штета у животној средини у процесу планирања развоја туристичке дестинације и производа;
- Животног циклуса производа – узимање у обзир свих утицаја на окружење у току животног циклуса туристичког производа и услуга;
- Разматрања и вредновања више опција – разматрање и вредновање ефеката остваривања више опција развоја дестинације, производа и/или услуге и избор најповољније опције са аспекта одрживог развоја туризма и подручја.

Преусмеравање развоја од масовних ка одрживим туристичким дестинацијама је дугорочан процес вођен пре свега посвећеношћу ка сталном унапређењу а не резултатима у кратком року, који увек има у виду ново окружење за туризам и провођење одмора. Правац и садржај промена представљен је следећом табелом.[41]

---

[39] Максин М.,Пуцар М.,Кораћ М.,Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.52.
[40]*Ibid*, str.52.-53.
[41] Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.13.

Табела 5. Промене од масовних ка одрживим туристичким дестинацијама

Окретање од:	Окретање ка:
Старих туристичких навика	Новим туристичким навикама
Успостављених дестинација	Дестинацијама у настанку
Старих производа	Новим производима
Фрагментиране туристичке привреде	Инструменту економског развоја
Контроле онога ко се бави развојем	Контроли заједнице
Финансијске илузије	Финансијској реалности
Пасивних потрошача	Активним учесницима
Посматрања технологије	Организовању технологије
Масовних тржишта	Специјализованим тржиштима/тржишним нишама
Масовних маркетинг комуникација	Директно потрошачу

Извор: Попеску, Ј.,Менаџмент туристичке дестинације, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.13.

Иницијатива за одрживи развој треба да стигне из локалних заједница које морају схватити да у туризму економску корист доноси еколошка одговорност. Дакле, утицај туризма на животну средину може бити негативан и позитиван.[42]

[42]Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр.168.

3. Одрживи развој туристичке дестинације

Једном када туристичка дестинација почне да се развија и сазрева, она тада улази у циклус еволуције тржишта. Било да је развој пажљиво планиран или да се догодио током времена, у неком тренутку у времену може бити постигнут ниво засићености, било природног или друштвеног окружења или инфраструктуре. Када се то засићење деси, квалитет туристичког производа ће опасти, са негативним утицајем на окружење и локалну заједницу. Како квалитет атракције и/или одредишта опада, тако ће опадати и број туриста који га посећују, као и њихов ниво задовољства. Типичан пример овог процеса обухвата следеће:[43]

- угрожавање животне средине, због убрзаног развоја и интензивне употребе;
- загађење плажа, језера, река и подземних вода услед неправилне канализације и одлагања чврстог отпада;
- видљиве гомиле лоше дизајнираних, наметљивих објеката и знакова;
- саобраћајна загушења и загађења;
- недовољан капацитет комуналних услуга, као што је снабдевање водом, електричном енергијом и телекомуникацијама током шпица сезоне;
- промене у традиционалном начину коришћења земљишта, губитак отвореног простора, расељавање становника и погоршање карактера заједнице;
- оштећења археолошких и историјских локалитета услед прекомерне употребе или лошег управљања;
- огорченост између домаћег становништва и туриста због прекомерне гужве;
- социјални проблеми, укључујући криминал, наркоманију и сл.

Туризам је врло динамична категорија и представља кретање које се одвија према квалитетном простору, односно дестинацијама. Због тога је неопходно сагледати квалитет и разноврсност дестинација које привлаче туристе. Атрактивност простора је, врло често, одлучујући фактор при доношењу одлуке о туристичким кретањима. Постојање природних и антропогених атрактивности утицало је на то да одређене дестинације почињу да привлаче туристе. Елементи у концепту стратегијског управљања одређеном дестинацијом јесу дефинисање врсте и облика туристичке атрактивности, као и њен квалитет. Успешан развој туристичке дестинације претпоставља постојање одређеног туристичког производа који се може пласирати на адекватно туристичко тржиште. Туристички производ и његово обликовање зависи од врсте туристичке дестинације. С друге стране, савремени развој туризма намеће сталну потребу за мењањем, новим

[43]Smits, R., *Sustainable Tourism – Destination Development*, HVS International Journal, October 28, 2003.,стр.3.

осмишљавањем и стварањем нових атрактивности при формирању туристичког производа.[44]

Када дестинације достигну критичну фазу ограничења капацитета, онда интересовање за њих може да стагнира или опада. Међутим, ако се предузму одговарајуће мере, дестинације такође могу бити подмлађене.[45]

Концепт одрживог развоја туризма треба да представља основу дугорочног развоја у оквиру туристичких дестинација. Да би се могао обезбедити развој туризма на нивоу туристичких дестинација на дугорочној основи, потребно је проучити фазе развоја и промене које су пратиле туризам кроз временски период.[46]

У току прве фазе, која је трајала током шездесетих година XX века, на туризам се гледало као на средство националног и међународног развоја при чему се сматрало да основни развојни потенцијал туризма почива на његовом доприносу економском развоју. Допринос развоја туризма укупном развоју мерио се, пре свега, економским индикаторима (приход и повећање запослености), као и мултификованим ефектом. Такође, владало је мишљење да туризам не угрожава животну средину. Крај шездесетих година XX века обележава другу фазу, када се развија свест о све већем конфликту између туризма и његовог природног и социо-културног окружења, а који се јављао не само као резултат брзо растућег обима међународног туризма, него и зато што се туризам развијао на начин који одговара историјским шаблонима колонијализма и економске зависности. Владало је мишљење да туристичке дестинације постају зависне од великих метропола због капитала, технологије, знања и самих туриста, као и да туризам осликава модел неоколонијалне зависности и модел развоја у којем се истичу супротности између неразвијених и развијених земаља. Трећа фаза је почела током осамдесетих година XX века, када је покушано премошћавање позиција из претходне две фазе, па су предложене алтернативе масовном туризму у облику *„одговорног“*, *„благог“ и „зеленог“* туризма. Четврта фаза се односи на раздобље у којем идеализам бива замењен реализмом, у односу на ефекте развоја туризма, посебно у односу на питања очувања животне средине и постизање уравнотеженог развоја.[47]

Туризам се може посматрати као сложени адаптивни систем, односно као систем са нелинеарном динамиком која може узроковати сложене и промењиве учинке које је тешко предвидети. „Неочекивана изненађења“ могу имати различите утицаје на туристичку дестинацију и могу утицати на прилагодљивост и/или

---

[44]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 173.
[45]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, October 28, 2003., стр.3.
[46]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.91.
[47] *Ibid*

„рањивост“ дестинације. Ове промене могу да ојачају дестинацију или да је учине слабијом, после инцидента, због чега би требало да управљачи туристичком дестинацијом и сви учесници у развоју оснаже дестинацију увођењем иновација. Сложени адаптивни систем је динамичка мрежна повезаност многих актера, као што су појединци, предузећа, нације, а који делују паралелно, стално функционишући и реагујући на акције других актера. Туризам је способан да се прилагођава променама, а то укључује и догађаје изван контроле система и подразумева да је систем у сталном процесу учења, како би била побољшана отпорност система и како би се што боље искористиле фазе самоорганизације и реорганизације.[48]

Сложени адаптивни системи могу се сматрати и значајним доприносом тзв.*платформи*, заснованој на знању коју је увео Ј.Јафари. Ове платформе за истраживање туризма објашњавају промене ставова у односу на туризам у историјском контексту. Постоје следеће платформе:[49]

1. ***Заговарање*** – говори се о економским учинцима туризма и његовој способности да понуди одрживу економску алтернативу земљама у развоју, доносећи и повећани девизни прилив. Истовремено, туризам чува културу и обнавља традицију, имајући веома мале последице по животну средину.

2. ***Опрез*** – ова платформа је заменила претходну током шездесетих година XX века, а јавила се као резултат уочавања утицаја развоја туризма као што су превирања у оквиру локалних заједница, сезонско запошљавање и утицаји на животну средину. Посебно се изучава однос између развоја туризма и социо-културног окружења, у оквиру чега се посебно истражује питање укључености локалног становништва.

3. ***Прилагођавање*** – ова платформа је настала почетком осамдесетих година XX века и чине је гледишта која су се бавила препорукама који би облици туризма произвели више позитивних ефеката за локално становништво и животну средину. Од претходне фазе се разликује по томе што су заговорници ових ставова били укључени у дебате у вези са дефинисањем појма одрживог развоја туризма и начина како ти ставови могу бити операционализовани са посебним давањем значаја укључењу и власништву локалне заједнице у процесу развоја туризма.

4. ***Платформа заснована на знању*** – ова платформа је карактеристична за садашње раздобље. Заговорници ове платформе посматрају туризам као

[48]Liburd, J.,*Introduction to Sustainable Tourism Development,*u: Liburd, J, Edwards, D.,Understanding the Sustainable Tourism Development, Goodfellow Publishers, Ltd,Oxford, 2010., стр.8.
[49]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.93.

систем, његово функционисање, структуру и деловање. У оквиру ове платформе, прихваћени су утицаји туризма.

Осим наведених платформи, постоји и платформа заснована на новим вредностима, чије се увођење везује за активности *Иницијативе за будућност образовања у туризму – Tourism Education Futures Initiative, TEFI*. Иако окренута ка питању будућности образовања за туризам, ова иницијатива може да помогне и у упознавању са битним карактеристикама одрживог развоја и прелазног раздобља на путу ка одрживом развоју туризма.[50]

Да би се на националном нивоу развио концепт одрживости који би подстакао стварне промене на локалном нивоу, потребно је прихватити чињеницу да локалне дестинације припадају различитим групама. Проблеми и решења који су везани за развој туризма у тим дестинацијама се могу разликовати од једне до друге дестинације. Националне политике, стратегије и циљеви су веома значајни за успостављање заједничких приоритета и креирање политичког оквира инфраструктуре који ће подржати одрживи развој на националном нивоу. И поред тога, стварне промене се могу увести само на нивоу локалне дестинације. Покретачи ових промена су управљачи локалним дестинацијама. Неопходно је да знају да они ове промене не могу да спроведу самостално, и да би били успешни морају сарађивати са великим бројем разних интересних група, укључујући и предузећа, локалне менаџере, заједнице и саме посетиоце.[51]

Отварање нових туристичких подручја не само да ублажава притисак на постојећим туристичким дестинацијама, него и обезбеђује економске користи од додатног прихода и запошљавања на другим местима. Међутим, отварање нових туристичких подручја захтева јавне и приватне инвестиције у објекте и маркетинг ових нових места. Често је интервенција на националном или регионалном нивоу неопходна да би се развиле нове дестинације.[52] Друга опција је да се временски прошири сезона, и на тај начин се добија додатна корист у виду ширења прихода од туризма за локалне становнике.

[50]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.93.
[51]*Ibid, str.*95.
[52]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, October 28, 2003., стр.3.

3.1.Димензије одрживости дестинације

Суштина одрживости јесте у проналажењу праве мере, тј.баланса између развоја туризма и туристичких подручја, с једне стране, и заштите и очувања животне средине, ресурса и вредности подручја и локалних заједница, са друге.[53] Разликују се три основне димензије одрживог туризма, и то:[54]

- ***енвајеронментална одрживост*** – подразумева развој који је усклађен са еколошким процесима, очувањем природног наслеђа и природних туристичких ресурса, заштитом и рационалним кориштењем природних ресурса и заштитом животне средине,

- ***социокултурна одрживост*** – подразумева развој који пружа подједнаке могућности како туристима, тако и запосленима и локалном становништву. Социокултурна одрживост подразумева социјалну једнакост, очување социјалног интегритета, али и културног идентитета и традиционалних вредности, и

- ***економска одрживост*** – подразумева ефикасан економски развој туризма, односно туристичког подручја.

Приликом многих истраживања туризма и његовог одрживог развоја, веома су заступљене туристичке дестинације. Постоји мноштво приступа истраживању туристичких дестинација, као на пример:[55]

- Туристичка дестинација се може посматрати поједностављено као туристички производ који на одређеним тржиштима конкурише другим производима,
- Може се посматрати као основна целина анализа у туризму и као основна целина у којој су засноване све сложене димензије туризма,
- Туристичка дестинација се може посматрати као просторна зона у којој постоји одређена концентрација туристичких ресурса и капацитета, која је за туристе доступна саобраћајним средствима, препознатљива и има одређен имиџ,
- Може се посматрати и као скуп туристичких погодности и услуга, који је састављен од низа вишедимензионалних функција,
- Као сложен функционални систем, сачињен од три основна подсистема, односно функције: предузетнички, јавно-самоуправни и подсистем за координацију,

[53]Swarbrooke, J., *Sustainable tourism Management,* CABI Publishing, 2005. str.47.
[54] Максин М.,Пуцар М.,Кораћ М.,Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.21.
[55]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.162.

- Такође, туристичка дестинација се може посматрати и као физичка и као нематеријална природа (имиџ, карактер, идентитет), и др.

Туристичка дестинација се може дефинисати као облик појединачне области, места или града, односно јасно одређеног руралног, обалског или планинског подручја, које располаже бројним карактеристикама:[56]

- Комплексан и мултидимензионалан туристички производ који се заснива на мноштву ресурса, производа, услуга и у различитом власништву,
- Локална заједница и њене организације,
- Јавни ауторитети и тела са одговорношћу за планирање и управљање,
- Активан приватни сектор,
- Друге економске и друштвене активности, које могу бити комплементарне или у конфликту са различитим аспектима туризма.

Овај приступ туристичким дестинацијама истиче сву комплексност дестинације од значаја за сагледавање проблематике њене одрживости, и из тог разлога је веома користан. Туристичке дестинације су места у којима људи живе, раде и одмарају се, а не искључиво места туристичке потрошње.

Идентитет дестинације мора да буде основа на којој ће се креирати очекивања потенцијалних посетилаца. Такође, туристички производ дестинације или понуда у виду услуга, морају се заснивати на јединственом идентитету туристичке дестинације, јер без тога одрживост и квалитет туристичког развоја могу бити дискутабилни, а из разлога што би било који успех у привлачењу туриста могао утицати да друге дестинације копирају њихову формулу успеха или неку другу конкурентску предност.[57]

Туристичка дестинација са богатим и разноврсним ресурсима не мора обавезно да буде конкурентнија од друге туристичке дестинације, која има релативно ограничене ресурсе, али има могућности за ефективније коришћење и увећавање тих ресурса, јачање њиховог квалитета и ефикасности и боље прилагођавање датим условима. Успех туристичке дестинације одређен је степеном уравнотежења економских, социјалних, еколошких, културних и политичких фактора. Данас је кључни чинилац вредности сваке туристичке дестинације свакако еколошко окружење, нарочито када је реч о екодестинацији. Најзначајнија подлога одрживе туристичке политике у развоју туристичке дестинације јесте

[56] Davidson, R., Maitland, R., *Tourism Destinations*, Hodder&Stoughton, London, 1997., str.
[57] Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010., стр. 194.

рационално кориштење простора, његова заштита и резервација. Дестинације које имају висок ниво подршке од своје државне или територијалне власти, добро успостављених регионалних и локалних туристичких организација, локалних институција и лидера имају велике шансе да имплементирају најбоље праксе одрживог туризма у будућности. Такође, планирањем и спровођењем најбољих пракси одрживости, туристичке дестинације могу да допринесу локалном економском развоју, очувању природног, изграђеног и социо-културног окружења, добробити заједнице и изузетним искуствима посетилаца.

Тим Кооперативног истраживачког центра за одрживи туризам – *Sustainable Tourism Cooperative Research Centre (STCRC, 2010.)*, састављен од истраживача са универзитета широм Аустралије, формулисао је листу приоритетних области за три кључне димензије одрживости регионалне туристичке дестинације, које су међусобно веома повезане:[58]

- Одрживо планирање и управљање дестинацијом,
- Одрживи развој дестинације, и
- Одрживи маркетинг дестинације.

Одрживо планирање и управљање дестинацијом, као прва димензија, обухвата:[59]

- Остварење високог нивоа подршке од стране државних или територијалних туристичких организација,
- Успостављање дугорочног процеса стратешког планирања за вођење одрживог туристичког менаџмента, развоја и маркетинга,
- Развијање планова за кризни менаџмент у туризму,
- Предузимање истраживања за подршку одлучивања у туризму,
- Подстицање квалитета услуга,
- Планирање и развој одговарајуће инфраструктуре и пратећих објеката за туризам,
- Успостављање ефикасне дестинацијске менаџмент структуре која би предводила и олакшала сарадњу стејкхолдера за одрживи развој, менаџмент и маркетинг туризма,
- Висок ниво подршке од стране локалних самоуправа, агенције за управљање заштитом животне средине и других надлежних државних органа,
- Успостављање поступака за унапређење финансирања у туризму,
- Образовање и информисање посетилаца, заједнице, влада и бизниса о локалним вредностима и значају туризма,
- Поседовање ефикасних регионалних и/или локалних туристичких организација које воде туризам.

[58] Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012.,стр.163.
[59] *Ibid*

Одрживи развој туристичке дестинације, као друга димензија, обухвата:[60]

- Планирање заштите природног, изграђеног и социо-културног окружења,
- Планирање и развијање асортимана одговарајућих производа и искустава за посетиоце,
- Побољшање приступа за посетиоце кроз планирање и развој ефикасне саобраћајне инфраструктуре и система.

Одрживи маркетинг дестинације је трећа димензија одрживости и обухвата:[61]

- Развијање стратешких маркетинг планова,
- Подстицање кооперативног приступа маркетингу,
- Идентификацију и циљање одговарајућих тржишта,
- Обезбеђивање квалитетних услуга информисања и интерпретације за посетиоце,
- Успостављање бренда и имиџа дестинације који ће бити употребљени за позиционирање и промоцију дестинације у циљу привлачења посетилаца,
- Развијање иновативних стратегија пропаганде,промоције и продаје за подршку бренду и имиџу дестинације,
- Развијање догађаја и фестивала за подршку имиџа дестинације.

Стратешки маркетинг планови су неопходни да се подстакне кооперативни и доследан приступ маркетингу регионалних туристичких дестинација. Поред тога, постоји и стална потреба за успостављањем конзистентног бренда и имиџа дестинација ради њиховог позиционирања и промоције. Неопходан је и ефикасан маркетинг систем који интегрише локалне, регионалне и националне туристичке стејкхолдере за вођење кооперативних маркетинг стратегија и акција за специфичне регионалне туристичке дестинације. Само на тај начин дестинације могу обезбедити услове за дугорочну одрживост.

[60]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012.,стр.163.
[61]*Ibid*, стр.*164.*

3.2.Јачање конкурентности и одрживи развој туристичке дестинације

„The important thing is to try and shape the nature of competition to take control over your destiny."

(Michael Porter, 1997.)

Конкуренција је срж успеха или неуспеха сваког предузећа. Основни циљ конкурентске стратегије јесте да успостави профитабилну и одрживу позицију у односу на силе које одређују индустријску конкуренцију.[62] Конкурентност туристичке дестинације представља главно питање њеног опстанка и одрживог развоја. Конкуренција која данас постоји између туристичких дестинација јесте глобална конкуренција. Разматрање питања конкурентности туристичке дестинације почива на мишљењу да је искуство које туриста доживи у дестинацији фундаменталан производ у туризму, па се у складу са тим конкуренција у туризму и усредсређује на туристичку дестинацију.[63]

Са развојем туризма и његове структуре, туристичка предузећа све су више потенцирала стратегију диференцирања „пакета понуде" према одговарајућим тржишним сегментима. Развој се одвијао почевчи од малих, локално специјализованих туристичких предузећа према великим мулти-производним туристичким предузећима у домаћем и међународном туризму.[64]

Први логичан услов одрживе конкурентске предности јесте да туристичка дестинација има неку атракцију, било да је то неки природни феномен као што је плажа или прашума, културна атракција или нека друга јединствена карактеристика дестинације. То такође може бити и вештачка атракција, као што су на пример, тематски паркови.[65]

Одржива конкурентска предност туристичке дестинације се најчешће заснива на два основна фактора, и то: [66]

1. вештини и знању, и
2. јединственим ресурсима, који су супериорни у односу на оне које поседују конкуренти.

---

[62]Porter,M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performence*,Brookline, Massachusetts, 1998., str.20.
[63]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.63.
[64]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 175.
[65]Smits,R.,*Sustainable Tourism – Destination Development*, October 28, 2003., стр.1.
[66]Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010., стр.193.

Конкурентност туристичке дестинације представља способност туристичке дестинације да обезбеди боља искуства за посетиоце. Конкуренција међу туристичким дестинацијама постоји превасходно из економских разлога, са нагласком на привлачење туриста, мада и остали мотиви конкуренције такође могу бити у основи развоја туризма. На пример, међународни туризам има могућност да покаже земљу као место где може да се живи, послује, инвестира и тргује. Исто тако, може се користити из политичких разлога, да ојача национални понос као и да помогне очувању еколошких ресурса и културе.[67] Да би туристичка дестинација била конкурентна, мора бити способна да прода свој производ и услугу брже од осталих, уз постизање бољих финансијских резултата. Из овога произилази закључак да се конкурентност може спроводити како на нивоу дестинације, тако и на нивоу туристичког производа или привредног субјекта, као носиоца производа или услуге.

Циљ туристичког путовања за сваког учесника је остварење жељеног, односно очекиваног доживљаја и искуства, а који представљају унутрашња стања појединца изазвана нечим што је туриста током путовања лично сусрео, проживио и искусио.[68]

„У задње време, као средство континуираног унапређивања пословања има *бенчмаркинг*[69], и то у три области: бенчмаркинг профитно орјентисаних субјеката, бенчмаркинг непрофитно орјентисаних туристичких организација и бенчмаркинг дестинације.“[70] *Бенчмаркинг* представља технику компаративне анализе властитог пословања, која служи унапређењу пословања предузећа и представља незаобилазну технику у стратегијском управљању почетком XXI века.[71] Прву фазу истраживања чини анализа конкурентности и утврђивање сопствене позиције у односу на друге одабране конкуренте. Другу фазу чини утврђивање разлога постојања разлика у перформансама и предлагање мера за постизање бољих резултата.

Примена технике бенчмаркинга омогућава организацијама да уче на најбољим искуствима туђе или сопствене праксе, имајући у виду два аспекта:[72]

1. фокус на континуиран и систематски процес мерења и компарације са најбољом праксом пословних процеса, производа и услуга,

[67]Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.,str.25.
[68]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.63.
[69]Основу бенчмаркинга чини реч *benchmark* у значењу: стандард за поређење. Настанак ове технике се везује за напоре Јапанаца у 1950.-им годинама, да посетама најбољим организацијама, претежно у Западној Европи и САД, прикупе знање и идеје које су могли применити, модификовати и унапредити, како би могли конкурисати на светском тржишту.
[70]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.165.
[71]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.236.
[72] Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.166.

2. имплементацију најбоље праксе, што је од суштинске важности за побољшање праксе и перформанси у пословању.

Бенчмаркинг постаје важна техника у стицању конкурентске предности и значајан је у свим областима менаџмента. У савременим условима појачава се интерес за примену технике бенчмаркинга, што је резултат: глобалне конкуренције, појачаног интереса за награде квалитета и потребе за радикалним побољшањем у пословању.

До сада су развијени бројни модели конкурентности туристичке дестинације. За потребе креирања тржишне позиције туристичке дестинације, корисна је Портерова концепција генеричких стратегија која на бази сегментације тржишта и диференцирања производа нуди генеричке корене, тј.основе за стицање конкурентске предности. Процена конкурентности заснива се на оцени туристичких ресурса, туристичкој атрактивности дестинације и нивоу квалитета услуга тренутно развијених у дестинацији.[73] Постојање конкурентности се може лоцирати на три основна нивоа, а то су: предузећа, националне привредне гране и националне економије.[74]

Кључну улогу у обезбеђењу основних елемената, потребних за успех на интернационалним тржиштима заправо има национални контекст. Дакле, суштина конкурентске предности, коју једна туристичка дестинација остварује на светском нивоу, резултат је стимулативних услова у националном окружењу. *Porter* идентификује четири групе фактора карактеристичних за национално окружење, а који утичу на способност туристичке дестинације да оствари и одржи конкурентску предност на интернационалним тржиштима. Четири основне групе чинилаца су:[75]

1. услови фактора *(inputi)*,
2. услови тражње,
3. сродне индустрије, и
4. стратегија и надметање међу туристичким компанијама и дестинацијама.

„Систем ових чинилаца чини *„дијамант националне конкурентности“*, односно тржиште које свака држава поставља и којим руководи, као и контекст у коме компаније расту и уче како да буду конкурентне.“[76]

[73]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.183.
[74]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.64.
[75]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.185.
[76] *Ibid*, стр.186.

Конкуренција између предузећа је конкуренција између привредних субјеката који постоје на тржишту и боре се за исти тржишни сегмент. Конкурентност националних привредних грана се може објаснити помоћу Портеровог дијаманта конкурентности. Конкурентност у оквиру националне економије је слична структури у оквиру привредних грана, с тим што су детерминанте те структуре мање везане за карактеристике привредних грана.[77]

Табела 6. Елементи и нивои конкурентности

Елементи конкурентности	**Ниво конкурентности**		
	Предузеће	Националне привредне гране	Националне економије
Структура	Конкуренција Супститути Потенцијални нови субјекти Добављачи Купци	Фактори производње Фактори тражње Допунски сектори Стратегија, структура и надметање привредних предузећа Могућности Влада	Снага домаће економије Наука и технологија Људи Влада Менаџмент Инфраструктура Финансије
Подручје	Циљна тржишта	Ресурси Глобално тржиште	Радна места Стране инвестиције Трговина
Удели/интереси	Тржишни удео Профитабилност Опстанак на тржишту	Поштовање јавних правила Углед Привредна снага, напредак и раст Међународни утицај	Економски просперитет Квалитет живота
Инструменти	Производи и услуге Корпоративна стратегија Истраживање тржишта Анализа конкуренције	Привредна удружења Стратегијске алијансе Надлежни маркетиншки органи Економска политика Конзорцијуми Заједничке промоције	Међународне трговинске политике и споразуми о слободној трговини Иновација и предузетништво Образовање и обука Унапређење продуктивности Инвестиције Економска политика Национална култура

Извор: Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CABI Publishing, Wallingford, 2003.,стр.15.

[77]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.70.

Сама природа туризма, као сложене друштвено-економске активности, укључује способност веома различитих врста и структура: друштвене, економске, културне, технолошке и сл. С обзиром на то, конкурентност туристичке дестинације се може дефинисати као способност туристичке дестинације да увећа туристичку потрошњу, привлачећи већи број туриста.[78]

Michael Porter је један од првих и најпознатијих теоретичара на пољу конкурентности. Током 1980.године професор *Michael Porter*, са Универзитета Харвард у САД, извршио је истраживање у свету, да би испитао шеме и пресудне факторе за успех у развоју конкурентности у 10 земаља. Његове анализе се углавном односе на традиционалне индустрије, мада се могу применити и на туристичку привреду и туристичку дестинацију. *Porter* сматра да постоје три стратегије конкурентске предности, и то: изаћи на тржиште са најнижом ценом коштања, понудити тржишту нешто другачије и створити ново тржиште којем други не могу да парирају. Суштина стратегије јесте радити нешто другачије од осталих и освојити јединствену и поуздану позицију која се темељи на скупу активности које су другима сложене за опонашање. „Следеће што је потребно јесте испитати пет сила конкурентности:[79]

- Претња алтернативних производа (супститута),
- Претње појаве нових конкурената на тржишту,
- Преговарачка снага купаца,
- Преговарачка снага добављача, и
- Позиција ривалства између постојећих компанија.“

Према *Porteru*, чиниоци конкурентности нација су:[80]

- Јака домаћа конкуренција рађа међународни успех,
- Природна богатства,
- Инфраструктура и ниво образовања радне снаге, и
- Феномен кластера, односно масе сродних бизниса који су подржани од стране специјализованих добављача и услуга на једном географском подручју.

[78] Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.,стр.2.
[79]Porter,M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performence*,Brookline, Massachusetts, 1998., str.28.
[80]*http://promenaideja.blog.rs/blog/promenaideja/gurui-menadzmenta/2008/06/20/gurui-menadzmenta-11-12*

Важност разматрања појма конкурентности туристичке дестинације проистиче из деловања чинилаца који припадају карактеристикама везаним за туристичку понуду и тражњу, па се у том смислу могу издвојити следећи фактори:[81]

- Развој међународног туризма и путовања је интензивирао конкуренцију између међународних туристичких дестинација – потенцијални туриста бира дестинацију између алтернатива, оцењујући сваку од њих процењујући способност да обезбеди тражене користи;
- Свака дестинација нуди разноликост производа и услуга како би привукла туристе, а сваки потенцијални туриста има могућност и слободу да изабере за себе дестинацију;
- Као резултат повећане тражње за организованим пакет аранжманима у последњих двадесет година, дестинације су постале важније од појединачних атракција и објеката. У њима је смештена већина туристичке привреде и већина времена се проводи у дестинацијама;
- Са становишта туристе, постоји блиска повезаност између свих објеката који чине туристичку понуду и укупног пословања у оквиру дестинације;
- Постоји чврста веза између ставова према појединим објектима и понашања усмереног ка поновној куповини или препоруци тог објекта;
- Методи дистрибуције туристичких производа су другачији у односу на друге делатности;
- Лојалност потрошача у односу на дестинацију је нижа у односу на организације – чак и када туриста посећује дестинацију више пута, то опет није више од једном до два пута у току године;
- Због повећане употребе и улоге информационе и транспортне технологије и организованих путовања од стране туроператера, туристи имају могућност да стекну искуства у многим дестинацијама.

[81] Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.67.

4. Одрживо управљање туристичком дестинацијом

Менаџмент туристичке дестинације је скуп активности помоћу којих се обавља координисано управљање свим елементима који сачињавају туристичку дестинацију, а то су: маркетинг у циљу подстицања људи да посете дестинацију, пружање и координација услуга ради обезбеђења да очекивања на дестинацији буду испуњена и обезбеђивање одрживог окружења у коме се одвија туризам. Управљање дестинацијом игра битну улогу у усмеравању многих, често конфликтних питања која се јављају у савременом туризму. Централну улогу у развоју сваке дестинације данас добијају механизми за координацију и сарадњу, а то су партнерства стејкхолдера за развој и управљање, заједничко стратешко планирање, заједничко планирање менаџмента дестинацијом, пројекти развоја и промоције интегрисаног производа, окупљање партнера за заједничко планирање и имплементацију пројеката.[82]

Управљање туристичком дестинацијом подразумева сарадњу кроз снажно партнерство између приватног и јавног сектора, посебно локалне заједнице, на основу заједничке визије. Тим партнерством треба да управља посебна организација за управљање туристичком дестинацијом која треба да обезбеди неопходно заједништво у остварењу усвојених циљева. Основа за ефективно управљање дестинацијом је усвајање и примена јасне конкурентске стратегије у циљу стварања конкурентске предности.[83]

Основна преокупација менаџмента дестинацијом мора бити проналажење склада између економских, еколошких и друштвених циљева развоја. Стога је неопходно успостављање равнотеже између: 1) жеља, интереса и потреба туриста и локалног становништва, и 2)природног окружења и инфраструктуре. У управљању туристичком дестинацијом, морају бити заступљени следећи аспекти:[84]

1. Боље разумевање вредности окружења;
2. Комплетирање информација о туристичкој дестинацији, локалним вредностима и њиховој осетљивости на спољне утицаје;
3. Јачање свести свих актера о неопходности одржавања и унапређивања окружења кроз мере дугорочног карактера;
4. Јачање свести и дисциплине различитих профила стручњака који учествују у туристичком развоју дестинације, као што су еколози, туризмолози, етнолози..
5. Усмеравање пажње на типове и ефекте нове градње у дестинацији;
6. Унапређење система мерења нарушености атрактивних ресурса и увођење строгих стандарда.

[82]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.168.
[83] Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.108.
[84]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.169.

Ефективно упрвљање туристичком дестинацијом може да донесе следеће предности:[85]

1. Обезбеђивање конкурентске предности, која се мора засновати на јаком и јединственом позиционирању на основу понуде различитог типа искустава у односу на друге дестинације и на испоручивању искустава одличног квалитета уз супериорну вредност у односу на уложени новац,
2. Осигуравање одрживости туризма које подразумева одржавање интегритета животне средине и спречавање друштвених и културних конфликата,
3. Ширење ефеката туризма насталих потрошњом туриста,
4. Раст прихода од туризма на основу повећања дужине боравка туриста, повећања просечне потрошње туриста и смањења сезоналности туристичког промета уз помоћ одговарајућег просторног планирања и маркетинг активности,
5. Изградња снажног идентитета бренда на основу сталног испоручивања супериорне вредности чиме се повећава лојалност бренду и повећава број боравака лојалних туриста.

Све организације дестинацијског менаџмента треба да имају сопствени приступ начину на који ће организовати свој рад и укључити своје интересне групе. Проблем највећег броја запослених у дестинацијским менаџмент организацијама је чињеница да им ресурси и/или организациона структура отежавају координацију великог броја активности. Приликом израде дестинацијског плана управљања је важно интегрисати све области деловања са свим интересним групама.[86]

Показатељи квалитета управљања дестинацијом су: задовољство туриста, задовољство понуђача, квалитет живота локалног становништва и квалитет животне средине. Управљање туристичком дестинацијом треба да полази од анализе окружења, тржишта, конкуренције и проналажења шанси, избегавања опасности из окружења, сазнања о интерним предностима и недостацима, и на темељу свега тога да дефинисане мисије, циљева, стратегије, смерница и укупне организације туристичке дестинације. [87]

Туристи данас имају жељу, потребу и захтев да остваре непосредан контакт са заштићеном и очуваном природом и да су у непосредном додиру са антропогеним вредностима и другим специфичним карактеристикама дестинације. Мисија дестинације мора садржати све ове захтеве.

---

[85]UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, 2007., str.9.
[86]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.97.
[87]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.170.

Мисија туристичке дестинације заснива се на ономе што чини конкурентску предност дестинације, на потенцијалима и ресурсима који је издвајају од осталих туристичких дестинација. Мисија дестинације мора да мотивише све учеснике у стварању атрактивног туристичког производа и да обухвати интересе укупне друштвене и природне средине у туристичком развоју, као претпоставке одрживости развоја туризма. Мисија туристичке дестинације мора да буде реална, мора да мотивише и да буде другачија од конкурената. Да би мисија била реална, мора почивати на правим претпоставкама које је, с обзиром на потенцијале којима располаже, могуће остварити. Мисија која почива на нереалним претпоставкама неће омогућити постизање циљева. Она, такође, мора да мотивише све субјекте да максимално допринесу утврђеним заједничким циљевима. Као код дефинисања мисије, тако је и код дефинисања циљева потребно користити елементе ситуационе анализе (окружење, ресурси, тржиште и конкуренција).

Циљ туристичке дестинације представља објективан одговор на питање где се сада налази туристичка дестинација и где се жели наћи након одређеног временског периода. Поред временске динамике циљева, значајну карактеристику савременог развоја представља јединство економских, друштвених и еколошких циљева. Циљеви развоја туристичке дестинације, са становишта савремене орјентације туризма, могу се дефинисати као:[88]

- Заштита природе и очување културно-историјског наслеђа,
- Развој локалне заједнице,
- Унапређење свести о културном идентитету,
- Општа корист од расположивих ресурса дестинације,
- Формирање партнерских мрежа,
- Остварење синергетског ефекта за раст конкурентности дестинације, и
- Остварење циљева одрживог развоја.

Циљеви туристичке дестинације морају бити уткани у националне циљеве развоја туризма, као и развоја свих појединачних области ове делатности, а то значи да циљеви развоја морају кореспондирати на свим нивоима и по вертикали и по хоризонтали. Прво се испуњавају краткорочни, а онда дугорочни циљеви. Циљеви одрживог развоја туристичке дестинације су:[89]

- Остваривање услова за повећање животног стандарда домицилног становништва кроз економске користи од туризма,
- Развој инфраструктуре и понуда услова за боравак и рекреацију, подједнако туриста и резидената,
- Изградња капацитета који се уклапају у општи амбијент подручја,

[88]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.170.
[89] *Ibid*, стр.171.

- Установљење програма развоја, конзистентног у економским, друштвеним, културним и еколошким аспектима.

Тешко је одредити један циљ за дужи временски период у условима неизвесности и турбуленције који карактеришу туристичко тржиште.

Смернице за развој туристичке дестинације представљају детаљније разрађене циљеве, односно операционализацију стратегијског циља па је логично да циљеве конципира стратегијски менаџмент, а смернице спроводи оперативни менаџмент.[90] У питању су квантификације и конкретизације циљева, што захтева одговор на бројна питања и покретање додатних практичних активности.

Туристичка дестинација треба да одабере глобалну стратегију наступа на тржишту. У ***стратегији*** управљања туристичком дестинацијом дуго су доминирале маркетиншке активности. Данас се у центар стратешког управљања ставља стратешко планирање, односно, планирање као процес управљања. Тако се планирање појављује као примарни елеменат стратегијског менаџмента, који захтева избор најприкладнијег пута којим туристичка дестинација дугорочно треба да осигура конкурентску позицију на туристичком тржишту, односно да обезбеди перспективе дугорочног раста и развоја. То подразумева и одговарајуће активности у циљу прилагођавања тржишним условима, како би се остварили утврђени циљеви. Остваривање циљева пословања туристичке дестинације зависи од њене способности да задовољи потребе и жеље туриста, што с једне стране захтева добро познавање тржишта, а са друге, добру организацију и координацију активности свих субјеката који у ланцу вредности учествују у формирању и реализацији туристичког производа. Туристичка дестинација мора на тржишту деловати организовано и интегрисано. Неопходност да сви субјекти туристичког организовања заједнички и координирано раде на унапређењу пословања и управљања туристичком дестинацијом, намеће потребу стварања пословних мрежа и успостављања партнерстава у циљу ефикаснијег остваривања стратешких циљева њеног раста и одрживог развоја.[91]

Није могуће постићи очекиване резултате у стратегији развоја туристичке дестинације без јасно дефинисане мисије, реалних и еластичних циљева и без конкретно утврђених смерница. Успешност менаџмента у вођењу дестинације огледа се у његовој способности да јасно дефинише мисију, циљеве и смернице, а од тога зависи и развој, тржишна позиција и будућност туристичке дестинације.

---

[90]Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010., стр.180.
[91]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.172.

4.1.Управљање интересним групама на дестинацији

Успех неког туристичког пројекта заснива се на знању, способности и ангажованости оних који га предузимају. Такође, велики значај имају и њихови односи са инвеститорима, корисницима, резидентима и другим заинтересованим субјектима. Суштина управљања интересним групама на дестинацији је успостављање равнотеже међу њима, како би се остварио синергетски ефекат. У пројекту одрживог туризма веома је значајно успоставити склад између краткорочних економских циљева, средњорочне сврхе друштвене равнотеже и дугорочне сврхе заштите околине, као услова његове одрживости.

Управљање интересним групама (стејкхолдерима) подразумева:[92]

- Идентификацију свих појединаца и институција на које би позитивно или негативно могло да утиче планирање и спровођење пројекта,
- Укључивање интересних група и појединаца применом прикладних инструмената (анкете, интервјуи, јавна излагања, радионице, партнерски договори и споразуми), и
- Гарантовање разматрања интереса појединих стејкхолдера применом адекватних инструмената (радни састанци, округли столови, радионице за планирање) односно, поштовањем партнерског споразума, меморандума о разумевању и сл.

Примарни стејкхолдери на дестинацији су инвеститори, потрошачи, добављачи и локална заједница у којој се одвија пословање. *Секундарни стејкхолдери* су они који су индиректно укључени у пројекат, а то су доносиоци прописа (владе на свим нивоима), јавне агенције и организације, конкуренција, научне и образовне институције. *Терцијарни стејкхолдери*су они који нису директно или индиректно укључени у пројекат, али могу утицати на стварање јавног мњења, а то су разне добротворне организације, групе за подршку и медији. Примарни стејкхолдери се обично идентификују као:

- Они чију дозволу, помоћ и финансијску подршку захтева остваривање циљева постављених у пројекту туризма,
- Они који су директно укључени у план и активности, и
- Они који ће од пројекта имати користи или евентуално, штете.

Разликују се четири интересне групе: посетиоци, туристичка привреда, локална заједница и окружење. Главни проблем је у томе што интересне групе не могу

[92]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.172.

бити укључене на исти начин. У формулисању сваког дестинацијског плана рада, интересне групе се деле на два типа:[93]

1. Јавни сектор, агенције, власници земљишта и привреда, који морају имати вођство и дати пример кроз координацију активности и олакшавање учешћа осталих интересних група,
2. Посетиоци и локално становништво, од којих не би требало очекивати да самостално подстичу активности али је њихова улога и учешће од великог значаја за успех и одрживост сваког плана.

Управљање дестинацијом је процес континуираног напретка према расту квалитета укупног производа дестинације, пратећи најважније фазе циклуса пословног планирања: прикупљање информација, планирање, развој и праћење/евалуација. Ове четири фазе чине структуру која подржава развој и имплементацију плана управљања, при чему је важно стално имати у виду да свака од ових фаза мора бити спроведена у партнерству са најважнијим интересним групама (посетиоци, туристичка привреда, заједница и окружење.)[94]

Управљање дестинацијом је веома сложено, па је из тог разлога развијен једноставан и флексибилан модел управљања локалном дестинацијом, који даје једноставна објашњења и средства за повезивање свих интересних група које ће имати користи од одлука о одрживом управљању туризмом на локалном, регионалном и националном нивоу. Реч је о *VICE* моделу (*Visitors*/посетиоци, *Industry*/привреда, *Community*/заједница, *Environment*/окружење) одрживог управљања туристичком дестинацијом.[95] *VICE* модел дефинише туризам у дестинацији као интеракцију између посетилаца, туристичке привреде која им пружа услуге, заједнице која им је домаћин и која трпи и реагује на различите утицаје туризма и окружења у коме се све то дешава. Циљ развоја *VICE* концепта на локалном и суб-регионалном нивоу јесте да учини туризам катализатором опште регенерације и омогући локалној заједници да повећа контролу, финансијску независност и сопствено задовољство, чиме ће се унапредити и локални квалитет живота и искуства посетилаца у дестинацији. Постоји више начина да се интересне групе организују у четири *VICE* групе, а то зависи од природе дестинације, нивоа посвећености/ресурса које обезбеђују локални органи власти/агенција и од тренутног стања туризма у локалној дестинацији. У случају када се креће од почетка, важно је почети са локалном туристичком привредом, а најефикасније средство је да се установи међусекторска партнерска организација. Ово захтева велике напоре првих година, али су огромне користи уколико се ова активност обави успешно. У случају када то није могуће, неопходно је установити годишњи међусекторски форум који ће имати улогу да се чују

[93]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*,Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.97.
[94] *Ibid*, стр.100.
[95]*http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/TMI/TMIPDFS/DESTINATIONMANAGEMENTHANDBOOK.pdf*,str.6.

различита мишљења и да се туристичка привреда уклопи у процес израде плана управљања.[96]

Када је туристичка привреда увучена у сарадњу, може се почети са уобличавањем четири програма који ће обухватити интересе и доприносе свих интересних група:[97]

- **Посетиоци**: *Програм управљања посетиоцима* – средство којим се посетиоци укључују у стратегију дестинације и који ће представити вредност дестинације, културно наслеђе и природне лепоте на такав начин да преноси локалне особености и различитости у уклапа се у политике и акције у оквиру укупне стратегије.

- **Туристичка привреда**: *Маркетинг дестинације и програм развоја производа* – постоје многи аспекти управљања дестинацијом, а најважнији је заједнички дестинацијски програм маркетинга у коме учествују јавни сектор и туристичка привреда. Сигурно да ће се увећати успех маркетинг активности уколико постоји међусекторско партнерство или удруживање у туризму које ће представљати туристичку привреду.

- **Заједница**: *Локални планови туризма* – уколико се жели пословање у одрживој дестинацији, неопходно је да се у пуној мери укључе различите локалне заједнице. Локално стратешко партнерство је најбоље средство којим управљачи дестинације повезују подршку заједнице са сопственим деловањем.

- **Окружење**: *Програм одрживог туризма* – окружење дестинације је њена највећа вредност, па је управљање утицајем туризма и посетилаца на ову вредност најважнији задатак менаџера дестинације.

Успешно управљање партнерствима на дестинацији значи балансирање потреба туристичког сектора и локалне заједнице при утврђивању обима и начина коришћења природних добара. Евентуални конфликти између заједнице и туристичког сектора могу настати још и у процесу интерпретације баштине. То указује на потребу за оспособљавањем и лиценцирањем локалних водича за интерпретацију ових добара, али и уопште, неопходност едукације и обуке чланова локалне заједнице за запошљавање у туристичкој делатности.

---

[96]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.97.
[97] *Ibid,* стр.99.

4.2.Организације за управљање туристичком дестинацијом

Организације за управљање туристичком дестинацијом представљају најновији концепт организационог функционисања управљања дестинацијом и укључују учеснике из јавног и приватног сектора који делују по моделу партнерства и у смислу заступљености и у смислу финансирања. Организације за управљање туристичком дестинацијом су одговорне за укупно управљање (планирање, организовање, контролу и вођење/лидерство подручјем) и за предузимање акција у циљу постизања дефинисаних циљева.[98]

Облици организовања на нивоу туристичке дестинације су дуго времена били засновани на вођењу маркетиншких активности, па се овај тип организација уобичајено назива *дестинацијским маркетинг организацијама (DMaO)*.[99] Данас улога ових организација укључује, осим маркетинга и друге активности које су значајне за успех туризма на дестинацији, из перспективе конкурентности и одрживости. У последње време, многе националне туристичке организације, које су се раније представљале као дестинацијске маркетинг организације, мењају реч *„маркетинг“* у *„менаџмент“* или само додају реч *„менаџмент“.* Тако су се дестинацијске маркетинг организације трансформисале у дестинацијске маркетинг менаџмент организације *(DMMO)*, или једноставније *дестинацијске менаџмент организације (DMO).* Међутим, и поред ових трансформација, основна улога се није мењала, а то је да привуку туристе у дестинацију кроз различите промотивне активности, самостално или са оператерима на њиховом подручју. Чист маркетиншки приступ може да буде успешан на краћи рок, али је за постизање дугорочне одрживости дестинације потребан шири спектар активности дестинацијске менаџмент организације.[100]

За успех у функционисању дестинацијске менаџмент организације потребно је обезбедити одређене предуслове, од којих посебно треба издвојити:[101]

1. Постојање ефикасног модела и структуре:
   - захтева флексибилнију структуру управљања,
   - јако лидерство и ефикасније партнерство,
   - заједничку посвећеност остварењу резултата.

2. Визија и лидерство:
   - визија је креирана укупна слика жељене будућности дестинације и суштинска компонента туристичке политике, која треба да обухвати

[98]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.113.
[99]*Ibid,* str.113.
[100]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.176.
[101]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.114.

све елементе неопходне за постизање конкурентности, односно конкурентске предности дестинације,
- визија даје правац развоја,
- на путу ка остварењу визије, учесници који често могу имати различите ставове и могућности утицаја, треба да формулишу заједнички став.

Имајући у виду начин доприноса развоју туризма, *дестинацијске менаџмент организације (DMO)* могу имати следеће функције:[102]

- покретач економског развоја – стварање нових прихода, запослености, пореских прихода, допринос диверсификацији локалне економије,
- *„маркетар дестинације"* – преноси најпогоднију слику изабраном циљном тржишном сегменту о дестинацији, актакцијама и сл.,
- координатор туристичке привреде – правилно је усмеравајући и умањујући поделе како би им обезбедила учешће у користима од развоја туризма,
- квази-јавни представник – даје легитимитет туристичкој привреди и заштитник је индивидуалних и групних посетилаца,
- градитељ поноса дестинације – повећава квалитет живота у дестинацији и представља организацију на коју се ослањају подједнако и туристи и локално становништво дестинације.

Укупне активности *дестинацијске менаџмент организације (DMO)* могу се поделити у две основне групе:[103]

- интерни развој дестинације *(IRD)* – односи се на више елемената у оквиру саме дестинације (учеснике/интересне групе, локалну заједницу и сл.)
- екстерни дестинацијски менаџмент *(EDM)* – односи се на промоцију, управљање посетиоцима и информације и истраживање.

Кључне области активности *дестинацијске менаџмент организације (DMO)* су способности да делују као стратегијски лидери у маркетингу и развоју туристичке дестинације и за омогућавање партерстава са и у оквиру привреде и делова јавног сектора у циљу сарадње на остваривању заједничке визије дестинације. Територијално распростирање активности дестинацијске менаџмент

[102]Presenza, A., Sheehan, L., Brent Ritchie, J.R., *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations,http://www.academia.edu/1009194/,* str.4.-5.
[103]Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., Carter, R., *Evaluating Performance of Organizations operating on composite Industrial Environments: The Case of Tourism Destination Management Organizations,* Performance Measurement Association Conference, University of Otago, New Zeland, 2009., *http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1092.pdf.,* str.13.-14.

организације *(DMO)* разликује се по појединим земљама, али се у највећем броју случајева ове активности одвијају на националном, регионалном и локалном нивоу. Активности дестинацијске менаџмент организације *(DMO)* на националном нивоу су претежно стратегијског карактера, на локалном нивоу су оперативног карактера, док регионални ниво представља могућност за разне врсте комбиновања стратегијских и оперативних активности.[104]

Честа појава данас је и оснивање професионалних услужних компанија које се баве пружањем стручних услуга планирања и реализације програма различитих активности, догађаја, путовања и сл. То су *дестинацијске менаџмент компаније – DMK*, које се од туристичких оператера разликују по томе што не послују директно са крајњим потрошачима него тргују са посредницима, који могу бити туристички оператери. Поседују широка локална знања, стручности и ресурсе и представљају високоспецијализованог консултанта практично за све туристичке активности дестинације коју представљају. Ове компаније имају своју глобалну асоцијацију – *ADME*, која функционише као непрофитно удружење.[105]

Дакле, може се закључити да је управљање дестинацијом веома сложен процес због присуства великог броја стејкхолдера.

[104]Попеску, Ј.,*Менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.116.
[105]Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012., стр.179.

5. Одрживи развој туризма Републике Српске као туристичке дестинације

5.1.Услови за инвестирање

Конкурентност туристичких кластера представља основни смисао туристичке политике Републике Српске. Туристичка политика има основни задатак да обезбеди такво окружење у којем ће сви учесници остварити максималну корист, успостављајући:

- правила деловања у туристичком сектору,
- инспекције за оне који суделују у туристичком сектору,
- модел управљања развојним процесима,
- дневни утицај на туристичка догађања и сл.

Да би се унапредио туризам у следећих десет година је потребно:[106]

- урадити туристичке планове за прецизно одређене регије,
- прецизно одредити које су то регије на којима је дозвољен туризам а које регије представљају заштићени простор,
- додатно унапредити стандарде за мерење квалитета,
- увести у средње школе и факултете смерове везане за туристичко и хотелско подручје рада,
- формулисати туристички бренд Републике Српске,
- формулисати маркетиншки програм и *booking system*, као и извршити професионализацију рада туристичких органзација,
- оформити такве визије, концепте и програме равоја који ће бити реални за локални и регионални туризам, и слично.

„Конкурентност у туризму настаје на нивоу кластера и на нивоу производа, па је из тог разлога потребно изграђивати конкурентност кластера различитим инфраструктурним улагањима.“[107]

Туризам се не може развијати и напредовати без истовременог привредног и непривредног развоја, а посебан значај се огледа у: [108]

- просторном и урбанистичком развоју,
- едукацији и способности запослених у туризму,
- обиму инвестиција у туристичким делатностима, и
- квалитету туристичких производа.

[106]Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.82.-83.
[107] Стратегија развоја туризма Републике Србије
[108]Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.83.-88.

5.2. Важни субјекти и њихове улоге у моделу партнерског вођења туристичке политике Републике Српске

Туризам је специфична активност која се не може обављати независно од других активности, па је у спровођењу туристичке политике неопходна сарадња субјеката јавног, приватног и цивилног сектора.

Табела 7. Сарадња јавног, пословног и цивилног сектора у процесу развоја

СЕКТОР	ОСНОВНА ДЕЛАТНОСТ	ГЛАВНЕ ОСОБИНЕ
ЈАВНИ	▪ Ствара основе за економска, социјална, културна и политичка и права ▪ Прописује законе, стратегије, одлуке, решења и стандарде ▪ Обезбеђује стручне службе за обављање основних потреба и права	▪ Главни покретач: *„права“.* ▪ Обезбеђује ефикасно деловање јавног сектора, као и информисаност, стабилност и легитимитет
ПОСЛОВНИ	▪ Стварање добара и услуга ▪ Давање економских могућности и обезбеђивање економског раста, истраживање и стварање иновација, стварање бољих веза између науке, технологије и предузетништва ▪ Обезбеђује такав профит који ће омогућити инвеститорима средства за нова улагања	▪ Главни покретач: *„профит“.* ▪ Инвентивност ▪ Продуктивност ▪ Фокусираност ▪ Брзина у реаговању
ЦИВИЛНО ДРУШТВО	▪ Даје могућност за креативност ▪ Даје могућност за индивидуални развој ▪ Даје подршку и услуге свим угроженим или оним који су искључени из главних догађања у друштву ▪ Чува опште друштвене интересе	▪ Главни покретач: *„вредности“.* ▪ Брзина у реаговању ▪ Маштовитост

Извор: Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., страна 88.

Управљање туристичком дестинацијом и њеним одрживим развојем подразумева сарадњу сва три сектора: јавног, пословног и цивилног. Такав начин управљања се назива *партнерски модел управљања* и представља основ одрживом моделу туризма на свим нивоима функционалне организације:[109]

- републичком,
- регионалном, и
- општинском.

Да би се туризам у Републици Српској унапредио и брже развијао, неопходно је обезбедити средства за:

- финансирање креирања програма развоја туризма и урбанистичких планова туристичких места;
- финансирање промотивних активности туристичких регија у земљи и иностранству;
- финансирање пројекта за заштиту животног окружења и културно-историјске баштине туристичких дестинација.

[109] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.89.

II ДЕО: ПРОЦЕС И КОНЦЕПТ СТРАТЕГИЈСКОГ УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКОМ ДЕСТИНАЦИЈОМ

1. Основе процеса управљања туристичком дестинацијом

1.1.Карактеристике процеса управљања туристичком дестинацијом

Процес управљања туристичком дестинацијом може се дефинисати као процес доношења одлука, стратегијских, организационих и оперативних, да би се управљало процесом дефинисања, промоције и комерцијализације туристичког производа дестинације и креирао одрживи и уравнотежени промет посетилаца, довољан да задовољи економске потребе локалних актера у дестинацији.[110] Успешно управљање туристичком дестинацијом укључује традиционална знања из области економског и пословног управљања, са способностима за енвајеронментално управљање.[111] Економско и пословно управљање укључује знања из области стратегијског планирања у циљу развоја дестинације, маркетинга дестинације, управљања људским ресурсима, управљања финансијским ресурсима и инвестицијама потребним за подршку развоју и способност за развој организационих умећа у циљу координације и обезбеђивања испоруке битних услуга.

Управљање туристичким дестинацијама подразумева сарадњу кроз снажно партнерство између приватног и јавног сектора, посебно локалне заједнице, а на основу заједничке визије. Тим партнерством треба да управља посебна организација која ће обезбедити неопходно заједништво у остваривању усвојених циљева. Основа за ефективно управљање дестинацијом је усвајање и примена јасне конкурентске стратегије у циљу стварања конкурентске предности, креирања распознатљивог бренда и испоручивање супериорне вредности за потрошаче. Предности које доноси ефективно управљање туристичком дестинацијом су:[112]

1. Обезбеђивање конкурентске предности, која се мора заснивати на:
   - јаком и јединственом позиционирању дестинације у односу на друге дестинације, и
   - обезбеђивању искустава одличног квалитета уз супериорну вредност у односу на уложени новац.

[110] Franch,M.,&Martini, U., *Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences*, Universeté de Sevoie, 2002., стр.5.
[111] Goeldner, C., Brent Ritchie, J.R., Tourism-Principles, Practices, Philosophies, John Wiley and Sons, Hoboken, 2009., стр.418.-419.
[112] UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, 2007., стр.9.

2. Осигуравање одрживости туризма, које подразумева одржавање интегритета животне средине и спречавање друштвених и културних конфликата.
3. Ширење ефеката туризма насталих потрошњом туриста, кроз подршку развоја производа и услуга везаних кроз локалну заједницу, подршку руралном туризму, унапређење развоја малих предузећа, и сл.
4. Раст прихода од туризма на основу повећања дужине боравка туриста, повећања просечне потрошње туриста, као и смањења сезоналности туристичког промета.
5. Изградња снажног идентитета бренда на основу сталног испоручивања супериорне вредности, чиме се повећава лојалност бренду и повећава број боравака лојалних туриста.

Управљање туристичком дестинацијом представља координисано управљање свим елементима туристичке дестинације на основу стратегијског приступа којим се повезују све битне компоненте туристичке дестинације. Битне елементе дестинације чине атракције, услуге и објекти, доступност, људски ресурси и имиџ, а подржавају их маркетинг активности, како би посетиоци били привучени да посете дестинацију и услуге на дестинацији. У оквиру тог процеса, организација за управљање дестинацијом, која се назива и дестинацијском менаџмент организацијом (ДМО) има водећу и координирајућу улогу.

Успех маркетинг активности и процеса испоручивања одговарајућег искуства заснован је на и зависан од постојања одговарајућег окружења (природног, друштвеног, економског) подстицајног за развој туризма.[113]

Дакле, управљање туристичком дестинацијом је усмерено на постизање и очување одрживе конкурентске предности, а један од предуслова за то је и одговарајујуће управљање вредностима за потрошаче *(Costomer value management/CVM).* Основа за стварање „вредности за потрошаче“, као и за креирање одговарајућих конкурентских стратегија јесте Портеров конкурентски систем. Вредност за потрошаче је размак између онога што потрошач сматра да је корист и трошка/цене те користи у односу на конкурентску дестинацију. Управо управљање вредности за потрошаче представља кључну стратегију којом се може утицати на конкурентску позицију туристичке дестинације стварањем одговарајућих производа/услуга и промоцијом релативне позиције односа користи/трошкови.

[113] Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011. , стр.109.

1.2.Кластери као специфична форма повезивања у туризму

Појам кластера увео је *M.Porter*, а дефинисао га је као део шире групе комплементарних компанија, чији је успешни међународни представник. **Кластери** представљају изворе конкурентске предности великих извозника – раст продуктивности базиран на размени информација и кориштењу заједничких ресурса, као и раст иновативности базиран на брзој размени идеја и технолошких знања.[114]

Темељ кластера представљају његови предузетници, менаџери и иноватори који раде у сродним, међусобно повезаним предузећима. Кластери могу имати различите облике у зависности од величине развијености, али већином укључују произвођаче финалних производа или услуга, добављаче посебних инпута, компоненти, машина и услуга, финансијске институције и фирме у сродним делатностима.[115] Кластери представљају и специфичан облик повезивања предузећа тиме што су учесници у кластеру везани ланцем вредности.

Концепт кластера вредности је заснован на Портеровом моделу дијаманта националне конкурентности. Полази се од претпоставке да ће се фактори конкурентности развити знатно више и брже унутар кластера, него што би био случај ван њега, односно када би исти број предузећа пословао одвојено у оквиру једне националне привреде. Ова претпоставка се заснива на кључној карактеристици кластера која подразумева постојање критичне масе предузећа, научних институција, приватних лабараторија и владиних установа на географски усредсређеном простору. Географска усредсређеност свих актера у кластеру представља основу за њихове вишедимензионалне односе који подразумевају координацију, поверење, размену информација, заједничко деловање и стратегију, сарадњу, а у исто време и конкуренцију. Овакви међусобни односи и географска блискост компанија, у оквиру кластера, подразумевају знатну уштеду у укупним трошковима, односно већу продуктивност рада. Резултат успостављања и развој кластера чине значајни ефекти који позививно утичу и на предузећа у кластеру и на регион где се кластер налази: већи број радних места, већа разноликост процеса, производа и врста рада, нижи трошкови набавке, смањење залиха материјала, специјализоване и уобичајене услуге, квалификована радна снага, дифузија технологије, проширење тржишта и прилике за нове пословне везе и сл.[116]

Дакле, успостављање и развој кластера ствара много позитивних ефеката и предности како на предузећа у кластеру, тако и на регион где се кластер налази.

---

[114] Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York, 1990., стр.8.
[115] Porter, M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008., str. 201.-202.
[116] Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011. , стр. 127.

1.2.1. Избор стратегије кластера на туристичкој дестинацији

Формулисање и избор одговарајуће стратегије кластера је једно од кључних питања функционисања туристичких кластера. Конкурентна стратегија кластера заснива се на избору групе различитих активности које могу да понуде тржишту јединствену вредност за исказани труд. Да би се то постигло, постоје три различите стратегије:[117]

1. **Стратегија диференцирања,**

која се заснива на нуђењу најважнијих компонената вредности (услуге, доживљаји, осећања) на јединствен начин. Основни чиниоци вредности ове стратегије су оригиналност и оријентација на квалитет.

2. **Стратегија водства трошкова,**

која се састоји у стварању јефтиних услуга или услуга са мање неугодности или уз бољу безбедност, него што нуди конкуренција при чему је најважнији део понуда високе вредности уз мање напоре.

3. **Усмерена стратегија,**

која се састоји у усмеравању на само један или на мали број сегмената и треба да делује истовремено са стратегијом диференцирања или стратегијом водства у трошковима.

Изградња стратегије кластера састоји се од следећих фаза:[118]

I. **фаза:** ***Идентификовати секторе у којима кластер послује***

ако се једна дестинација оријентише на тржиште конгреса, конференција, културних тура и музичких догађаја, друга дестинација би се могла усмерити на авантуристичка путовања, природу, велике експедиције и сл.

II. **фаза:** ***Идентификовати конкурентне скупове у сваком сектору***

Група кластера која се такмичи за исте сегменте на тржишту, користи исте дистрибутивне канале, сличне технологије или има исте конкурентске предности.

III. **фаза*: Оценити утицај снага које покрећу конкуренцију у сваком сектору***

Сваки сектор подлеже различитим конкурентским снагама које га чине више или мање рентабилним и привлачним у дужем року тако да нема сврхе да се улази на ново тржиште уколико процена није позитивна.

---

[117] UNWTO, *Јачање туристичке конкурентности сарадњом*, Туристички преглед, бр.5, 2006., стр.52.

[118] *Ibid*, стр.53.-54.

IV. фаза: ***Оценити цену улаза на тржиште***

Многе дестинације на острвима желе да уђу на тржиште крстарења, међутим, тржиште није увек онолико рентабилно колико оне очекују.

V. фаза: ***Оценити компатибилност разних стратегија***

Постоји неконтролисани тренд међу туристичким кластерима да покушавају да се претворе у „супермаркете“ за продају одмора и туристичких активности, а занемарују чињеницу да многи сегменти тржишта нису међусобно компатибилни.

VI. фаза: ***Да ли ново тржиште пружа неке конкурентске предности туристичком кластеру?***

Улазак на ново тржиште може допринети новим конкурентским предностима кластера које ће га учинити јачим или ће му омогућити да побољша своју оперативну ефикасност. Ипак, заинтересовани морају да анализирају трошкове и приходе који ће се вероватно остварити уласком на ново тржиште, да би могли закључити да ли се синергија исплати или не.

VII. фаза: ***Изградити стратегијско конкурентно позиционирање за сваки конкурентски скуп***

Сви заинтересовани у туристичком кластеру морају да анализирају снаге које утичу на конкуренцију у сваком конкурентском скупу у којем послују и да оцене њихов утицај, што ће им омогућити да идентификују своје јаке и слабе стране и да покрену акцију за јачање своје конкурентности.

1.2.2. Значај кластеризације у Републици Српској

Територија Републике Српске располаже значајним ресурсима за развој туризма, како атрактивним дестинацијама тако и људским ресурсима. И поред тога, туризам у Републици Српској је недовољно развијен, што је у највећем делу последица ратних дешавања. Туристички ресурси РС су територијално широко распрострањени и просторно веома мало међусобно подударни, што такође онемогућава формирање компактних целина са комплементарних облицима туристичке понуде.

Развој туризма допринео би развоју свих подручја, а посебно недовољно развијених која имају високу стопу незапослености. Бројна су мишљења експерата да би се у Републици Српској туризам боље развијао формирањем туристичких кластера, што би омогућило излазак на међународно туристичко тржиште. Циљ кластеризације је увећавање конкурентске предности, а проналажењем заједничког интереса, компаније и приватни предузетници из ове делатности, могли би врло једноставно применити концепт кластера. Кластеризација у РС допринела би бржем развоју туристичке делатности.

У процесу изградње конкретног туристичког кластера, први и најважнији корак је доношење одлуке о његовом креирању, односно изградњи. Управљање комплексним процесом изградње кластера одвија се у шест међузависних фаза:[119]

1. конституисање/структурисање кластера;
2. избор/вредновање и едукација кластер менаџера;
3. аналитичка мапа кластера;
4. стратегијски план кластер иницијативе;
5. правни облици кластера;
6. извођење, мерење, анализа и побољшање.

Међутим, да би управљање кластером било ефикасно неопходно је испунити и четири предуслова, и то: [120]

1. изградња међусобног поверења у пословању,
2. обезбеђење заједничких послова,
3. суфинансирање и подела ризика,
4. изналажење нових послова.

Критеријуми који могу определити субјекте да формирају или се прикључе кластеру могу бити, на пример, следећи:[121]

- Постизање боље цене на тржишту (посебно иностраном) за парцијалне туристичке производе или услуге које пласирају;
- Унапређење квалитета производа и услуга (додатак на вредност) уз задржавање цена на истом нивоу;
- Повећање капацитета (нпр. у вези са исхраном, смештајем, забавом, итд.);
- Унапређење продајних линија (нпр.заједнички *web* портал кластера);
- Прављење нових атракција и покушај десезонирања пословања односно привлачења тражње на коришћење производа/услуга и пре и после главне туристичке сезоне;
- Унапређење технолошких решења (интерно и екстерно);
- Долазак до нових инвестиционих улагања;
- Долазак до нових знања (*know-how*), неформално образовање (повећање вештина и компетенција, учење од других);
- Постизање комплементарности са осталим учесницима у кластеру;
- Повећање синергије (у мрежи и сарадњи са другима у кластеру) и повећање конкурентности.

---

[119] Петровић, П., *Предузетнички менаџмент у туризму и хотелијерству,* ПМФ Нови Сад, 2006., стр.211.
[120] *Ibid*
[121] Бакић, О., *Маркетинг менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, 2009., стр.188-189.

У Републици Српској кластери могу да утичу позитивно на изградњу конкурентне извозне привреде, преко њиховог директног утицаја на усвајање нових вештина, запошљавања, регионални развој, повећање животног стандарда и остале циљеве везане за привредни и друштвени развој. У правилном приступу економском развоју огледа се сврха кластера. У Републици Српској постоји више региона који поседују низ неопходних ресурса за развој туристичког кластера (нпр.обим продаје који генеришу, број запослених, природне предиспозиције и сл.). Међутим, то може бити само иницијална вредност коју треба надоградити: организационим, управљачким, иновативним, продукционим, конкурентним и другим мерама, као и обезбеђењем минималног нивоа капитала. Дакле, туристички кластери подразумевају интеракцију између различитих субјеката укључујући и конкурентска предузећа из области смештаја, транспорта, туристичке агенције и туроператоре, све врсте добављача, туристичке атракције, непривредне организације (банке, осигуравајућа друштва и сл.), образовне и државне институције. Основни тип интеракције односи се на везе између туристичких предузећа, њихових добављача и туриста.

2. Савремени концепти управљања

Непријатељско и динамичко окружење ствара тешке услове за пословање и омета опстанак, раст и развој савременог туристичког предузећа. Такви услови пословања делују оптерећујуће на менаџере који следећи традиционалне обрасце понашања, теже одржању *status-quo*-а или само умереним променама. Међутим, време изазова намеће сасвим нова правила игре, у којој ни једно предузеће у туризму не може лако обезбедити сигурну конкурентску позицију. Из тог разлога, неопходно је проучити и примењивати савремене концепте управљања.[122]

Реаговање дестинације на промене у окружењу може да буде стратегијског и тактичког типа. Наведене карактеристике промена у окружењу условљавају да решавање основног стратегијског проблема постаје срж процеса управљања дестинацијама. Ради се о тежњи да се успостави склад са окружењем, а нарушавање тог склада је основа за појаву стратегијског проблема, док је формулисање стратегије начин за решавање проблема.[123]

Творац концепта стратегијског управљања је *I.Ansoff,* и према његовом мишљењу основу стратегијског управљања чине:[124]

- турбулентност средине,
- агресивност стратегије – начин реакције предузећа на промене у окружењу,

[122]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.56.
[123]Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.156.
[124]Ansoff, I., *Implanting Strategic Management,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984., стр. 126.

- отвореност способности, која произилази из осетљивости дестинације на промене.

Однос између наведених компонената стратегијског управљања одређује стратегијску позицију дестинације, која представља однос између жељеног понашања у окружењу и способности за остваривање дефинисаног типа понашања.

2.1.Основни елементи стратегијског управљања

Она туристичка предузећа која желе да послују успешно, морају развијати *стратегијско управљање* и усвојену стратегију стално прилагођавати преференцијама туриста. Пословна стратегија туристичког предузећа почиње и завршава се са одабраним тржишним сегментима, што значи да маркетинг активност целовито прожима пословну стратегију. Зато су елементи стратегије маркетинга у исто време и елементи пословне стратегије туристичког предузећа, а и обрнуто.

Појам стратегијског управљања укључује елементе стратегије, као планске одлуке, којом се одређују основни начини остваривања циљева дестинације, као и елементе процеса управљања. Основни циљ стратегијског управљања јесте постизање конкурентске предности, и то у значајном обиму или минимизирање ове величине код конкурената на основу континуелног проучавања и планирања стратегијске позиције.[125] Концепт стратегијског управљања доприноси стварању креативног, прилагодљивог, сталног менаџмент процеса ради одговора на изазове средине, усклађивањем свих ресурса у циљу креирања стратегијских предности.[126]

Основни елементи пословне и маркетинг стратегије туристичког предузећа манифестују се у:[127]

- перманентној оријентацији према потребама и захтевима туриста,
- координисању и интегрисању свих планова и активности како би се максимирала укупна ефикасност пословања,
- оријентацији на основну циљну функцију туристичког предузећа.

Сви ови елементи би требало да се интегрално посматрају и да се испољавају у свим конкретним стратегијама туристичког предузећа. Добро интегрисана стратегија пословања обухвата целовит план активности туристичког предузећа. У питању је *прецизно дефинисање пословне филозофије, циљне функције,*

[125]Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.156.
[126]Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.,стр.54.
[127]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.57.

тржишних сегмената, општих и специфичних пословних активности и контролног механизма за одређени плански период. То подразумева да стратегијско планирање обухвата све сегменте пословања и да означава дугорочни путоказ за доношење кључних одлука о политикама и циљевима, алокацији ресурса, позиционирању понуде у односу на конкуренцију и сл. На тај начин се стратегијским планирањем обезбеђују све функционалне везе између оперативних одлука и дугорочних циљева развоја.[128]

Стратегијско управљање долази до изражаја у већем броју специфичних обележја, која се углавном односе на све привредне делатности и гране, али су посебно карактеристична за туризам, а то су:[129]

- омогућавање целовитих анализа потреба за различитим институцијама туризма,
- прецизно сагледавање циљева пословања, успешна диференцијација понуде у односу на конкуренте и њено усмеравање према одабраним тржишним сегментима,
- могућност предвиђања и евентуалног избегавања неповољних токова на тржишту,
- сагледавање реалне потребе за целовито и перманентно изучавање правног, економског и тржишног окружења,
- неопходност максималне координације укупних пословних и маркетинг активности.

У променљивим условима, стратегијско управљање представља ефикасан начин за стварање склада између ресурса конкретне дестинације и претњи и могућности које делују у окружењу. То је посебно значајно за туристичке дестинације, због карактеристика облика окружења. Основне користи, које би се могле постићи кориштењем концепта стратегијског управљања од стране туристичких дестинација се односе на:[130]

- усмеравање потенцијала ка активностима које би могле обезбедити бољу стратегијску позицију,
- прихватање значаја дужег временског хоризонта за успешност пословања,
- обезбеђивање основа за успостављање активног односа са турбулентним окружењем,
- омогућавање доношења сложених стратегијских одлука коришћењем посебних концепата, модела и метода.

[128]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.57.
[129]*Ibid*, str.57.
[130]Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.157.

2.2.Концепт позиционирања

Концепт позиционирања води порекло од економске анализе тржишних структура и анализе конкурентске позиције, а заснива се на мишљењу да туристички производи, предузећа и туристичке дестинације имају свој имиџ. У центру процеса позиционирања јесте истовремена анализа потрошача и конкурената, а циљ тог процеса је да се на основу информација добијених од потрошача формира слика о туристичкој дестинацији која ће је учинити препознатљивом у односу на конкуренте.

Тржишна позиција туристичког предузећа је резултат његовог укупног сагледавања и познавања свих релевантних карактеристика туриста у склопу одабраних сегмената. Реч је о потребама, захтевима и понашањима туриста. Потребно је да се идентификују кључне димензије туриста и да се сагледају њихове перцепције и преференције при избору једног од могућих *пакета–понуде* на тржишту. Конкретну понуду увек чини одређена комбинација асортимана, цена, услуга, комуницирања и туристичког подручја. За свако туристичко предузеће, кључна димензија приликом избора одговарајуће стратегије тржишног позиционирања, односи се на понуду директних и индиректних конкурената. На тај начин се утврђује релативна позиција сваке димензије у структури понуде конкурената туристичког предузећа. Позитивне разлике, које у том домену постоје са становишта конкретног туристичког предузећа, отварају простор за формулисање нове стратегије тржишног позиционирања.

Ефективно позиционирање је користан процес, како за туристичку дестинацију, тако и за потрошаче, а што је условљено чињеницом да основу процеса позиционирања чини разумевање и задовољавање јединствених потреба потрошача. За потрошаче, позиционирање је битно јер обезбеђује користи које могу да реше проблеме потрошача везане за њихове потребе на начин који је другачији у односу на конкуренцију. На нивоу туристичке дестинације, важност позиционирања се налази у вези која се успоставља између анализе интерног окружења дестинације и спољног конкурентског окружења.[131]

Дакле, позиционирање туристичке дестинације представља систематски процес анализирања и доношења одлука који води менаџере ка проналажењу најповољнијег и најпрофитабилнијег положаја дестинације у свести потрошача у односу на конкуренцију. Овај процес заснован је на постизању компатибилности између карактеристика дестинације и тражње са једног или више тржишних сегмената, и одговарајуће циљне промоције такве дестинације, односно имиџа.[132]

---

[131]Pike, S., Ryan, C., *Destination Positioning Analysis trough a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions,* Journal of Travel Research Vol.42., May 2004.,str.333.

[132]Reilly, M.D., *Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment,* Journal of Travel Research, 1990.,str.22.

Кључ ефективног позиционирања туристичког предузећа је у селекцији тржишних сегмената, чије специфичне потребе нису најпотпуније задовољене. На том основу се дизајнира посебан *пакет понуде* туристичког предузећа. За спровођење ефективних стратегија диференцирања у туризму, неопходно је постојање пет услова:[133]

1. само за недоминантна туристичка предузећа на тржишту
    - суштина је да се пронађу слабе стране лидера и да се од њега преузимају одређени туристи;
2. сагледавање повољних прилика које постоје на тржишту у спровођењу стратегије позиционирања
    - мора да постоји реална могућност за реализацију ефективније позиције у будућности;
3. прецизно сагледавање релативне позиције у односу на конкуренте;
4. постојање адекватних структурних елемената пословања туристичког предузећа;
5. ефективно комуницирање са тржиштем.

Специфичности тржишног позиционирања у пракси туристичких предузећа највише се виде при креирању садржаја понуде самих туристичких објеката. Ефикасно туристичко предузеће успешно комбинује основне димензије и карактеристике туриста-потрошача и самих туристичких објеката. Једино на овај начин је могуће ефикасно доносити стратегијске одлуке тржишног позиционирања у туризму.[134]

Приликом избора стратегије позиционирања, потребно је користити сугестије које говоре о томе које је ситуације потребно избегавати:[135]

- не треба се позиционирати само по основу цене, јер се то лако неутрализује од конкурената,
- не препоручује се директно позиционирање према лидеру осим ако не постоји намера да се заузме његово место,
- не треба се позиционирати у односу на следбеника ако је дестинација лидер,
- не треба се позиционирати директно према конкуренту, осим ако је то неопходно, али и тада само на кратко време,
- не треба мењати позиционирање уколико је успешно иако нема битнијих промена на циљном тржишту,
- не треба заборавити да је простор у мислима потрошача ограничен и да обично опстаје онај који први заузме тај простор,
- никако не користити два позиционирања за исти производ на истом циљном тржишту,

[133]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.59.
[134]*Ibid*, str.59.
[135]Gnoth G., *Branding tourism destinations*, Conference report, Annals of Tourism Research, 25(3), 1998., str.758.

- избегавати да се позиционирање нагло мења, ако постоји опасност да се изгубе потрошачи,
- уколико постоји велика сличност са конкурентима, онда је потребно открити нешто што је важно за потрошаче а није добро покривено од конкурента,
- квалитативна истраживања су неопходна, да се стекне увид у мишљење циљног сегмента,
- када постоји дилема како да се позиционира производ, треба дозволити да циљно тржиште и његово понашање буду водич у одлучивању.

Могуће је извршити ревизију текућег позиционирања и пратећег маркетинг микса, и то тражење нове, атрактивније позиције се назива *репозиционирање.*[136] Репозиционирање представља напор дестинације да промени имиџ и вредност маркетинг понуде, тако да циљни сегмент разуме и уважава шта се мења и шта представља у односу на конкуренцију, а захтева измену стратешких основа, односно елемената позиционирања. Постоји неколико основних стратегија у поступку репозиционирања:

1. стари туристички производ може бити репозициониран на начин да постане атрактиван за нови сегмент, што се постиже изменом производа или начина дистрибуције,
2. могуће је додати ново циљно тржиште постојећем, што се реализује увођењем новог производа према новом сегменту, задржавајући стари производ на старом сегменту,
3. структура тржишта се може променити уколико нови производ има изразито нова обележја, онда се укупан број потенцијалних туриста може повећати.

[136]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.60.

2.3.Развој стратегије позиционирања

У савременим концептима управљања туристичких предузећа, посебно се истиче *стратегија позиционирања*. Развој стратегије позиционирања се одвија кроз више међузависних фаза:[137]

1. утврђивање потреба и жеља одабраних тржишних сегмената,
2. анализирање бенефиција које нуди предузеће у односу на конкуренте који су присутни на истим тржишним сегментима,
3. утврђивање које су бенефиције најзначајније а које су најмање значајне за дати тржишни сегмент,
4. истраживање бенефиција које се нуде од конкурената и како тржишни сегмент реагује на њихову укупну понуду,
5. прилагођавање *пакета понуде* на начин да се што више искористе бенефиције које су пожељне за дати тржишни сегмент,
6. промовисање *пакета понуде* туристичког предузећа како би се креирао имиџ и разумевање у односу на одабране тржишне сегменте.

Постоје очигледне предности савременог приступа позиционирању туристичких предузећа у односу на класични приступ стратегијског позиционирања, при дефинисању њихове ефикасне пословне стратегије. Те предности се огледају у следећем:[138]

- омогућавање тачног сагледавања активности у склопу туристичке структуре, а не само на хоризонталном нивоу датог туристичког објекта,
- олакшавање целовите оцене подручја и оквира активности туристичког предузећа,
- трасирање и интегрисање диверсификоване стратегије управљања и извршавања активности туристичког предузећа,
- помагање у идентификовању главних стратегијских праваца,
- утврђивање производних и тржишних оквира за сваки посао и за сваку пословну јединицу у оквиру туристичког предузећа.

Планирање стратегије се одвија у три фазе:

1. дефинисање различитих алтернатива могућих стратегија,
2. између понуђених алтернатива издваја се најбоља алтернатива,
3. спровођење маркетинг микса.

У савременој стратегији позиционирања присутна је пословна стратегија, која треба да обезбеди дугорочан поглед туристичког предузећа, односно дестинације на његову основну природу, циљеве и мисију. Једино је на тај начин могуће стално успостављати везу са променљивим и комплексним тржишним окружењем.

---

[137]Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.
[138]Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003., стр.60.

3. Концепт стратегијског управљања туристичком дестинацијом

Основни елемент развоја туризма и туристичких кретања је туристичка дестинација (простор). Туризам је дефинисан с једне стране путовањем, а с друге привременим боравком у неком туристичком месту. То место привременог боравка је *туристичко одредиште* или *дестинација*, које поседује ресурсе (природне и антропогене), а због којих посетилац одабира управо ту дестинацију за место привременог боравка.[139] Основни предуслови за развој туризма су *слободно време,* које стоји становништву на располагању и *слободна новчана средства,* која оно може утрошити у те сврхе.[140]

Туризам је врло динамична категорија и представља кретање које се одвија према квалитетном простору, односно дестинацијама. Због тога је неопходно сагледати квалитет и разноврсност дестинација које привлаче туристе. Атрактивност простора је, врло често, одлучујући фактор при доношењу одлуке о туристичким кретањима. Постојање природних и антропогених атрактивности утицало је на то да одређене дестинације почињу да привлаче туристе. Елементи у концепту стратегијског управљања одређеном дестинацијом јесу дефинисање врсте и облика туристичке атрактивности, као и њен квалитет. Успешан развој туристичке дестинације претпоставља постојање одређеног туристичког производа који се може пласирати на адекватно туристичко тржиште. Туристички производ и његово обликовање зависи од врсте туристичке дестинације. С друге стране, савремени развој туризма намеће сталну потребу за мењањем, новим осмишљавањем и стварањем нових атрактивности при формирању туристичког производа.[141]

Ширењем туристичких кретања и све већег њиховог утицаја на огроман део људског друштва, утиче на управљање туристичком дестинацијом. Концепт стратегијског управљања туристичком дестинацијом значи посебну пажњу посветити квалитету и атрактивности туристичких дестинација и њиховој организацији. Међутим, чињеница је да нису све атрактивности специјално направљене да се валоризују кроз туризам, већ да су оне самим својим постојањем привукле велики број туриста. Туристичке атрактивности најчешће се деле на:[142]

1. а) спољашње (археолошки локалитети, ЗОО, сафари парк),
   б) унутрашње (дворци, палате),

2. а) природне (рељеф, клима хидрографија),
   б) антропогене (културно-историјски споменици, музеји, галерије),

[139]Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008., стр. 11.
[140]Унковић, С., Зечевић, Б., *Економика туризма,* Економски факултет, Београд, 2013., стр.4.
[141]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 173.
[142]Штетић, С., *Атрактивност ресурса, мотив за одабир туристичке дестинације,* Зборник, Туристички потенцијал Југославије, Нови Сад, 1995., стр.58.-60.

3. а) примарне атрактивности,
   б) секундарне атрактивности.

Први елеменат у концепту стратегијског управљања одређеном дестинацијом је дефинисање врсте и облика туристичке атрактивности. Следећи најзначајнији елемент је квалитет (нешто између онога што клијент жели и цене коју може да плати). Квалитет није само део стила и рада, већ и основа за развој туризма. Квалитет у туризму подразумева да сви делови укупне туристичке понуде, односно туристичког производа, задовољавају критеријуме квалитета. Концепт стратегијског управљања туристичком дестинацијом ослања се на менаџмент квалитетом. Међутим, у туризму је управљање квалитетом доста отежано, што се мора одразити и на промоцију и продају туристичких дестинација. При томе, познато је да се стварање туристичких дестинација са просторног аспекта развијало у неколико етапа.[143]

Управљање туристичком дестинацијом треба константно прилагођавати променама у туристичкој тражњи. Развој туризма подразумева укључивање све већег броја инвеститора, што утиче на повећање интензитета развоја туристичке дестинације. Успешан развој туристичке дестинације претпоставља постојање одређеног туристичког производа који се може пласирати на адекватно туристичко тржиште, а туристички производ и његово обликовање зависе од врсте туристичке дестинације. С друге стране, савремени развој туризма намеће сталну потребу за мењањем, новим осмишљавањем и стварањем нових атрактивности при формирању туристичког производа. Изузетна важност коју има туристичка дестинација, утиче на потребу њеног квалитета кроз атрактивност и организовање презентација њених могућности на туристичком тржишту.

Простор је, поред кретања, основ развоја туризма. Туристичке регије, како развијене, тако и потенцијалне, привлаче туристе својим мотивским потенцијалима. Природни и антропогени мотиви, који доминирају одређеним простором утичу и на специфичности развоја туризма. С друге стране, природна богатства и просторни елементи, утичу на развој туристичких регија, односно изузетно је значајна улога простора као основе и надградње развоја туризма.

Туризам и његов развој морају се посматрати интердисциплинарно, јер туризам није само човек и простор, него и саобраћај, индустрија и низ других фактора. Због тога су планирање, развој и организација туризма у појединим регијама и специфичним дестинацијама изузетно важни, посебно због проблема очувања животне средине и развоја туризма до граничних могућности.[144]

---

[143]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр. 173.
[144] *Ibid*, стр.174.

Туристичке регије и развој туристичке дестинације су у међузависности. Осим познатих светских регија, све више се појављују и нове потенцијалне туристичке регије, које постојећим атрактивним рецептивним и комуникативним факторима, уз развој локалних служби почињу да се укључују у туристичке токове. Стварање туристичке регије је у просторима који поседују одређене квалитете. Еволуција од потенцијалних ка правим туристичким регијама слична је као и процес животног циклуса производа. То је и делимичан одговор за варирање туристичког промета у појединим деловима света.

Прерастање потенцијалне у туристичку регију зависи од многих фактора и у квантитативном и у квалитативном смислу. Улагање у туристички простор зависи од тражења и могућности заједнице. Међутим, стална измена туристичке тражње, простора, локалне, потенцијалне и стварне туристичке регије утичу на креирање флексибилног стратегијског управљања конкретном туристичком дестинацијом. Са развојем туристичке регије и њеном валоризацијом интензивирају се улагања у промоцију и пропаганду, што утиче на довођење све већег броја туриста, а планирање у туризму, са националног прелази на међународни ниво.[145]

3.1.Анализа релевантних фактора и одређивање циљева развоја

У савременој тржишној привреди велики је значај управљања информацијама за маркетинг стратегију предузећа. Неки од битних разлога за анализу релевантних фактора су:[146]

- брзина доношења одлука се повећава,
- скраћење животног циклуса туристичког производа,
- информациона експлозија,
- раст предузећа,
- примена моделског приступа у управљању маркетингом (цене, промоција, дистрибуција и др.),
- растућа комплексност послова и окружења предузећа,
- коришћење предности нове информатичке технологије.

Анализа релевантних фактора из окружења маркетинг стратегије указује да је основни циљ повећавање продуктивности постојећих активности. При томе се улога информационог система, у обезбеђивању основе за повећавање маркетиншке продуктивности, описује као уредно саопштавање прописаних података, односно информација потребних за:[147]

1. анализу пласмана туристичких производа (услуга),
2. анализу учешћа на тржишту,

[145]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр. 175.
[146]*Ibid,* str. 175-176.
[147]Luk, D.J., *Marketing research,* Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974., str.89.

3. анализу дистрибуције,
4. анализу трошкова и профита,
5. анализу перформанси продајне оперативе,
6. анализу ефикасности економске пропаганде.

Да ли ће постојати једна или више стратегија у датом времену, зависи од много фактора, као на пример: од величине предузећа, структуре тржишта, ширине производног (услужног) програма и слично.[148]

Одређивање циљева развоја предузећа у туризму зависи од усвојене маркетинг стратегије, односно од стратегије истраживања и развоја. На пример, то могу бити следеће стратегије:[149]

1. **Стратегија пенетрације**
   - реализује постојеће производе на постојећем тржишту;
2. **Стратегија развоја тржишта**
   - постојећи производи се реализују на новим тржиштима;
3. **Стратегија развоја туристичког производа**
   - реализује нове туристичке производе на постојећа тржишта;
4. **Стратегија диверсификације**
   - пласира нове производе на постојећа тржишта (офанзивна);

   4.1. Стратегија хоризонталне диверсификације
   - заснива се на истом тржишту и истој технологији;

   4.2. Концентрична диверсификација
   - повезаност са досадашњом технологијом или досадашњим тржиштем;

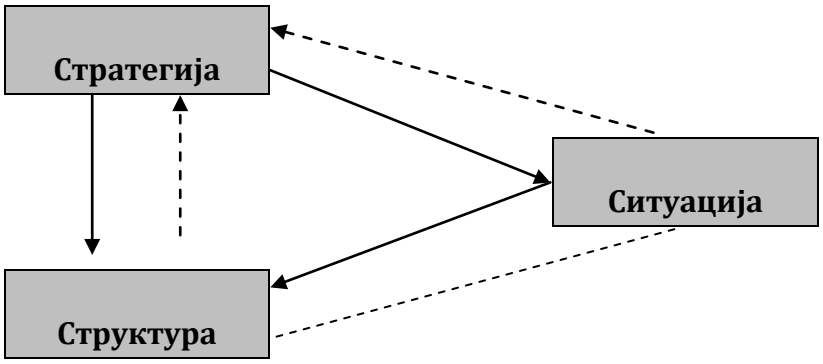
   4.3. Конгломератска (неповезана) диверсификација
   - губи се сличност са досадашњом технологијом и тржиштем;
5. **Стратегија вертикалне интеграције**
   - интеграција са сродним гранама у истој делатности.

У анализи релевантних фактора, који утичу на одређивање циљева развоја предузећа у туризму, користи се ситуациони приступ, који настоји да проникне у међусобне везе између променљивих, између структуре и њених конститутивних елемената и између организације и њеног окружења (које утиче и на структуру и на стратегију). Овај приступ уводи у анализу феномен ситуације, као трећу променљиву, наглашава сложеност природе организација и даје објашњења могућег понашања предузећа под промењеним условима и у специфичним околностима. Коначно, ситуационим приступима директно се указује на организационе конструкције и управљачке акције које су најприкладније за

[148]Васиљев, С., *Полазне константе стратешког управљања*, Маркетинг, Београд, 1993., бр.2, стр.18.
[149]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр. 177.

специфичне ситуације.[150] Дакле, у оптицају су три променљиве: ситуација, стратегија и структура. Однос између њих је двосмеран (слика бр. 2).[151]

Слика бр. 2. Однос ситуације, стратегије и структуре



Извор: Черовић, С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр. 178.

При томе стратегија остварује трајан утицај на структуру:[152]

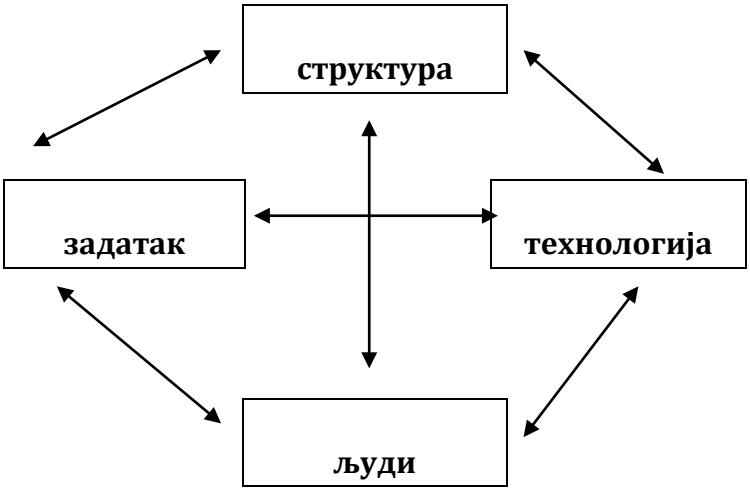
1. одређује задатке организације,
2. утиче на избор технологије посла и људи у складу са задацима,
3. утиче на окружење у којем предузеће остварује своје пословање.

Међутим, организациона структура, усмерена ка тржишту и променама на њему, врши повратни утицај на ситуационе променљиве и целу пословну стратегију.

У савременим концептима, структура се не посматра као дато статичко стање, форма или шаблон, него као процес у коме се односи двосмерно успостављају (слика бр. 3). Организациона структура по природи свог садржаја, није и не може бити пасивно променљива. Напротив, развојно оријентисана и успешна организациона структура је погодан амбијент за редефинисање задатака, за селективну кадровску политику, продуктивније запошљавање и мотивисаност, подизање нивоа техничко-технолошке опремљености, примену савремених метода рада и слично. Дакле, ефикасна је она организациона стуктура која је у складу, не само са пословном стратегијом него и са датом ситуацијом коју чине захтеви интерног и екстерног окружења и чији ниво не кочи, већ иницира, инспирише и подстиче иновационе процесе у предузећу.

[150]Rosenzving, K., *Organization and Management*, A Systems and Contigency Approach, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.
[151]Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр. 178.
[152]Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

Слика бр. 3. Иницијативна међузависност стуктуре и њених елемената



Извор: Levit, Dill, Eyring, The Organisational World Harocourt Jovanovic Inc., New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973. стр. 11.

Иновативна организација "отвара" могућности деловања, а добро управљање обухвата мисије, стратегије, структуру, поверење. Иновативна организација има способност да реконцептуализује детаље и догађаје, стално акумулира нове идеје.[153]

[153]Тодосијевић, Р., и др., *Променама до успешног предузећа*, Прометеј, Нови Сад, 1995.стр. 58

3.2.Конкурентност туристичких дестинација

Процена конкурентности туристичке дестинације се заснива на оцени њене атрактивности, њених ресурса и нивоа квалитета услуга које конкретна дестинација нуди. При одређивању тржишне позиције туристичке дестинације корисна је Портерова концепција генеричких стратегија, која на бази сегментације тржишта и диференцирања производа даје основе за стицање конкурентске предности. Анализа атрактивности појединих сектора се заснива на анализи пет сила конкурентности и способности сваког сектора да допринесе укупном остваривању циљева туристичког развоја. За одређивање атрактивности сваког сектора појединачно, препоручљива је употреба следећих критеријума:[154]

1. Анализа тржишних трендова сектора/производа:
   - тржишни волумен,
   - раст тржишног волумена,

2. Анализа конкуренције:
   - претње постојећих конкурената,
   - претње уласка нових конкурената у сектор,
   - преговарачка моћ дестинације у односу на потражњу,

3. Позиционирање:
   - степен подражавања позиционирања и утицај на профилисање имиџа дестинације,

4. Туристичка тражња:
   - утицај на повећање броја ноћења,
   - утицај на повећање прихода од туризма.

[154] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.183.

3.2.1. Дијамант конкурентности у туризму

Постоје, према Портеру, четири групе фактора које су карактеристичне за национално окружење и утичу на способност дестинације да оствари и одржи конкурентску предност на интернационалним тржиштима. Они чине *„дијамант националне конкурентности“,* и то су:

1. Услови фактора (инпути),
2. Услови тражње,
3. Сродне и подржавајуће индустрије,
4. Стратегија, структура и ривалитет међу туристичким компанијама и дестинацијама.

Свака дестинација која тежи да буде конкурентна треба да има погодан *„дијамант конкурентности“* односно, пословну средину која подстиче сталне иновације и побољшања квалитета, високу пословну ефикасност у реализовању „конкурентских активности“, као и висок ниво продуктивности у коришћењу ресурса.

Када је реч о *условима фактора*, разликују се два типа фактора, односно ресурса: основни фактори, који се односе на туристичке ресурсе и атракције, који обухватају специјалистичка знања и способности, комуникациону структуру, тржишну инфраструктуру и нове технологије.

Када је реч о *условима тражње*, мисли се на карактеристике тражње, социо-економски ниво тражње, мотивацију, степен заштите потрошача, њихово понашање и навике, а све то представља важан подстицај развоју и побољшању основе конкурентске предности.

Сродне и помоћне индустрије, конкурентне на интернационалном нивоу, односе се на трговачке садржаје, организаторе активности, путничке агенције, објекте хране и пића, као и на развијеност и односе локалних добављача.

Стратегија, структура и ривалитет туристичких компанија, односи се на услове у којима је компанија основана, организована и вођена, као и природу домаће конкуренције. Кључни фактор у креирању конкурентске предности јесте постојање јаког ривалитета на домаћем тржишту, који доноси притиске у правцу сталног улагања у факторе надградње и иновације.

Слика 4. Дијамант конкурентности туристичке дестинације

Извор: Bordas, E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Tourismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994., стр.8.

У примени теорије *„дијаманту конкурентности“* неопходно је идентификовати недостатке и пронаћи начине како да се они превазиђу кроз развој предности присутних у оквиру осталих фактора конкурентности.

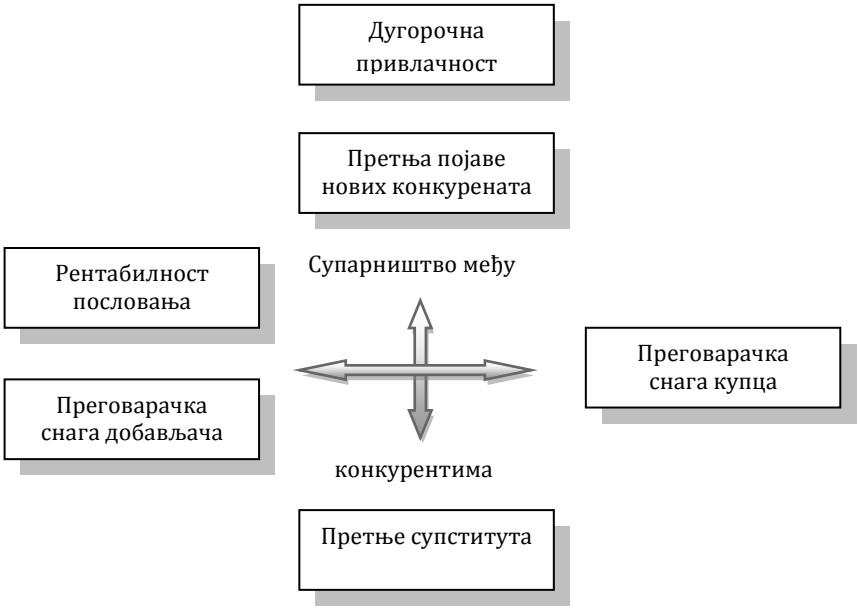
3.2.2. Покретачке снаге конкуренције

Нити једна туристичка дестинација није у таквој позицији да буде јединствена на неком туристичком тржишту, па је неопходно да се конкуренти идентификују и прате, како би се задржало поверење потрошача. Разумевање најважнијих снага које одређују конкурентност може се објаснити Портеровим концептом *„кључних пет конкурентских сила“,* које детерминишу избор између алтернатива стратегијског понашања туристичке дестинације, а то су:[155]

1. преговарачка снага купаца,
2. преговарачка снага добављача,
3. претња од нових конкурената,
4. претња супститута,
5. ривалитет између постојећих конкурената.

[155] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.189.

Слика 5. Покретачке снаге конкуренције



Извор: Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990., стр.64.

3.2.3. Дестинација као ланац вредности - Теоријске основе анализе ланца вредности у туризму

Ланац вредности представља организацију као ланац активности, где свака активност додаје вредност производу или услузи, а крајњи резултат је профит (Слика 6). Код ширег ланца вредности обухватају се и сви добављачи и дистрибутери. Ресурси код ланца вредности су подељени на примарне активности и секундарне актривности (активности подршке). Примарне активности су видљиве потрошачу, док активности подршке нису.

Приликом описивања анализе ланца вредности *Porter* указује на то да стварање вредности намењене купцима, која премашује трошкове производње (маржа), представља кључни концепт који се користи у анализи конкурентске позиције фирме. Он указује на пет примарних активности:[156]

1. Улазна логистика,
2. Операције,
3. Излазна логистика,
4. Маркетинг и продаја,
5. Услуге.

[156]Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York, 1990., str.33.

и на четири помоћне активности:[157]

1. Инфраструктура,
2. Људски ресурси,
3. Развој технологије,
4. Набавка.

Свака од њих, сама по себи, ствара додатну вредност или учествује у стварању укупне вредности.[158]

Анализа ланца вредности омогућава разумевање колико туристичка дестинација додаје вредности производу и услугама у односу на трошкове који су настали кориштењем свих потребних инпута за његову производњу. Додатна вредност се може повећати на два начина:[159]

- Смањујући трошкове производње по јединици производа/услуге/ ниже од конкурената;
- Мењајући перцепцију потрошача везано за производ тако да он буде спреман да плати вишу цену за одређени производ, него за неки други њему сличан.

Слика 6. Ланац вредности производње туристичких дестинација

Основне активности → / **Помоћне активности** ↓	**Интерна логистика**	**Пракса смештаја**	**Пракса доживљаја**	**Спољна логистика**	**Маркетинг продаја**	**Добит од продаја**
Инфраструктура						
Људски ресурси						
Технолошки развој						
Набавка						

Извор: Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990., str.33.

[157] Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York, 1990., str.33.
[158] *Ibid*, str.33.
[159] Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., 2005., *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA,

Анализа ланца вредности заснива се на оцени различитих активности које обавља туриста током припреме за путовање као и током путовања, при чему се узимају у обзир сви позитивни и негативни аспекти ових активности.

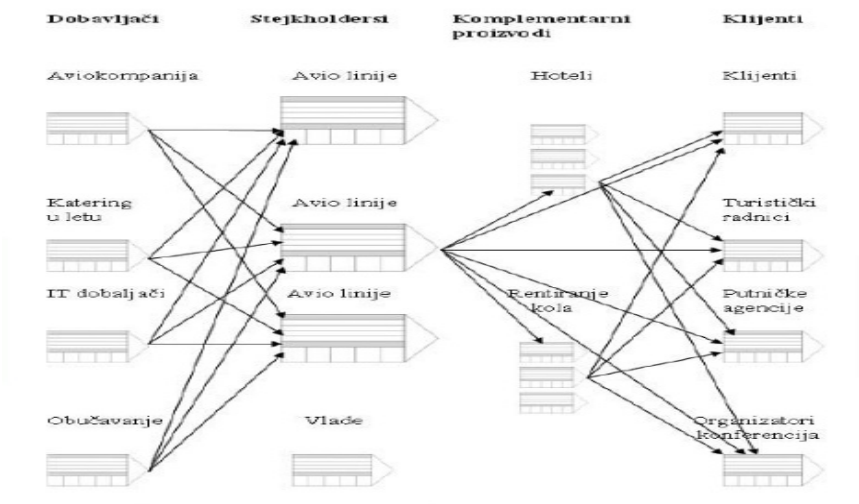
Оцена ланца вредности има за циљ да:[160]

- На ефикасан начин међусобно повеже туристичке производе, услуге и активности које се нуде, и
- Дефинише све данашње евентуалне слабости како би се могло започети са увођењем адекватних мера и акција којима би се утврђене слабости исправиле, отклониле или умањиле.

„Глобализација и хоризонтална интеграција организација су довеле до развоја мултинационалних компанија које нуде своје услуге на неколико географских региона. Данашњи систем ланца вредности организација је под знатним утицајем информационих технологија.“[161]

Ланац вредности сваке организације је инкорпориран унутар већег система вредности. Ово укључује ланце вредности њихових добављача, дистрибутера и трговаца на мало. Ланци вредности свих учесника би трабало да буду координирани са системом, да раде ефикасно и да испоручују крајње производе. Уколико било ко од партнера не испоручи одговарајућу вредност и производе, читав ланац може да пукне, а цео систем чак и да пропадне (Слика 7.).

Слика 7. Ланци вредности унутар читаве индустрије система вредности



Извор: Његуш, А., Информациони системи у туристичком пословању, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.114.

[160] Стратегија туризма Републике Србије, Министарство трговине, туризма и услуга, Horwath Consulting Zagreb, 2005., стр.25.

[161] Његуш, А., *Информациони системи у туристичком пословању,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.112.

Ланац вредности сваке компаније и сваког даваоца услуга на туристичкој дестинацији представља део већег ланца активности, који се назива *систем вредности туристичка дестинација,* обухватајући ланце бројних снабдевача, дистрибутера и клијената.[162] Партнерство је кључни фактор који омогућава туристичким дестинацијама да побољшају везе између ланаца вредности и да створе нове, различите активности да би остварили конкурентску предност.

Табела 8. Примарне активности

Улазна логистика	Операције	Излазна логистика	Маркетинг и продаја	Услуге
Локација дестинације **Централизована набавка за хотелско предузеће или туристички центар** **Одличан систем контроле материјала и залиха** **Системи који смањују време потребно за слање наруџбина добављачима** **Распоред и уређење магацина којим би се повећала ефикасност оперисања улазним материјалом**	Ефикасне операције у давању услуга у хотелу (дестинацији), да би се максимално смањили трошкови Одговарајући резервациони системи Системи контроле квалитета производње, да би се смањили трошкови и повећао квалитет Ефикасна организација рада, рад у сменама, ротација, итд.	Ефективни канали продаје и сарадња са путничким агенцијама, туроператорима и превозницима, како би се обезбедило оптимално искоришћавање капацитета Квалитетна опрема и савремена технологија, како би се смањили трошкови пословања	Веома мотивисана и компетентна радна снага Иновативни приступи промоцијама и оглашавању Одабир најподеснијих канала продаје Ефективна сегментација Политика цена заснована на циљним сегментима и профилу туриста	Засноване на потребама, жељама и захтевима савременог туристе Брз одговор на све потребе туриста Ефективно управљање инвентаром и опремом Висока обученост особља и њихова континуирана обука Одговарајућа политика осигурања туриста и особља

Извор: Черовић, С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 193.

[162] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.193.

Табела 9. Помоћне активности

Инфраструктура предузећа	Људски ресурси	Развој технологије	Набавка
Пословне јединице **Менаџмент** **Планирање** **Финансије** **Рачуноводство** **Правни послови** **Управљање квалитетом** **Сектори** **МИС**	Планирање Регрутовање Селекција Обука Ротација Мотивисање Оцена Награђивање, унапређивање, деградирање, отпуштање	Технологија услуге Технологија припреме хране и пића Технологија сервиса Информациона технологија Сервис гостију у хотелу, ресторану, туристичкој агенцији Технологија информисања и комуникације са туристима	Селекција добављача Залихе потрошног материјала Залихе пића и намирница Залихе резервних делова Набавка опреме

Извор: Черовић, С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 194.

3.2.4. Анализа ланца вредности туристичке дестинације бање Дворови

Дестинација се сматра *ланцем*, односно низом повезаних активности које су потребне да би се створила и понудила на тржишту вредност која је супериорна у односу на ону коју нуди конкуренција. За кориштење супериорне вредности за потрошаче као основе за стварање конкурентске предности, потребно је *разумевање ланца вредности туризма*. То значи да је неопходно идентификовати субјекте и активности које учествују при стварању и додавању вредности која ће личити на коначну понуду одређене туристичке дестинације.[163]

[163] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.192.

3.2.4.1. Примарне активности ланца вредности дестинације

Примарне активности испитују процес трансформације сировина или информација у производе или услуге, а затим њихову испоруку клијентима и партнерима кроз продају и маркетинг. На примеру хотела, производ би била соба која пролази кроз овај круг сваки пут када се изнајми, тј.резервише. Сировине су артикли који се набављају од добављача. Процес производње укључује чишћење и припремање собе, као и добродошлицу гостију и друге услуге које се нуде клијенту након доласка и које олакшавају његов боравак. Излазна логистика укључује одржавање, рекламирање да је соба спремна за издавање као и све друге активности око припреме собе. Продаја и маркетинг укључују све активности везане за резервацију соба и продају услуга. Разлика између туристичких услуга и других производа је та да клијент заправо употребљава производ на месту производње.[164]

У комплексу бање Дворови послује ресторан *„Извор“,* који своју пословну активност манифестује кроз исхрану пацијената, као и осталих лица која бораве у хотелу *„Свети Стефан“*, док издавање сале у закуп за разне свечаности и прилике у последњих пар година бележи значајно смањење, а продаја пића и хране изван пансионсе услуге је занемарљива.

Пословање ресторана *„Извор“* све више постаје сезонског карактера, пошто је пословање у вансезони сведено на минимум, те се настоји бољом прерасподелом послова између два ресторана постићи већа рентабилност.

Базен и објекти базена остваре значајне приходе у току летњег периода, мада је због неповољних временских прилика остварен износ од 165.114 КМ најлошији у историји постојања базена.

Пословни приходи су остварени по основу продаје роба у објектима, продаје услуга, приходи од активирања учинака као и остали приходи (закуп, буџет Града Бијељина, донације). Остали приходи износе 301.832 КМ и чине их приходи по основу отписа обавеза за плате из 2001. и 2002.године, у износу од 227.480 КМ ради истека општег рока застаре, те наплаћена потраживања по пресуди Вишег привредног суда Бања Лука и вишкови опреме по редовном годишњем попису.

Извештај о оствареним резултатима у пословању, тј. приходима и расходима, као и стању имовине у периоду од 01.01. до 31.12. 2014.године у ЈУ Бањи *„Дворови“* састављен је на основу података из Биланса успеха и Биланса стања, као и података о праћењу рада запослених.

---

[164] Његуш, А., *Информациони системи у туристичком пословању,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.113.

Табела 10. Преглед прихода

Опис	2012.	%	2013.	%	2014.	%
Приход ред.делатности	1.239.982	99,47	1.192.285	99,84	1.236.973	77,57
Приход од продаје робе	143.580	11,52	112.901	9,45	92.286	5,79
Приход од продаје учинака	953.488	76,49	929.378	77,84	903.994	56,69
Приход од актив.учинака	1.786	0,14	3.053	0,25	2.256	0,14
Остали пословни приходи	141.128	11,32	146.953	12,30	238.437	14,95
Остали приходи	6.576	0,53	1.849	0,16	301.832	18,93
Финансијски приходи	55	--	40	--	55.897	3,50
Укупно приходи	**1.246.613**	**100%**	**1.194.174**	**100%**	**1.594.702**	**100%**

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови", Дворови, март, 2015.

3.2.4.1.1. Улазна логистика

Локација има велики значај у целокупном пословању сваке туристичке дестинације. Значај локације туристичких објеката додатно повећавају нека од обележја која туристичко тржиште чине туристичким тржиштем посебне врсте (*sui generis*). Тражња се креће ка понуди хотелских објеката, и највећи део њихових услуга отпочиње тек са појавом гостију, којима иначе основни разлог доласка није конзумирање хотелских услуга, већ туристички, пословни или неки трећи. Због тога је позиција предузећа крајње пасивна, а његов услужни програм је битно условљен асортиманом и квалитетом других садржаја конкретног простора (дестинације).[165]

Локација туристичке дестинације бања Дворови је изузетно повољна, јер се налази поред регионалног пута који иде од границе са Србијом, од Раче према Бијељини, у средњем делу Семберије, најбогатијем пољопривредном подручју Републике Српске. Бањски комплекс од неколико десетина хектара земље, одвојен је од пута хортикултурно уређеним површинама, где се налази и главни извор лековите воде.

Сектор набавке обезбеђује репродукциони материјал, односно предмете рада за припремање јела, пића и осталих услуга, као и остали материјал за обављање

[165] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.207.

пословног процеса: гориво, мазиво, амбалажа, материјал за чишћење и одржавање, канцеларијски материјал, пропагандни и остали материјали. Овим обртним средствима у роби, треба додати и полупроизводе и недовршене производе, којих у угоститељству нема много због тога што се продаја врши одмах након производње, односно припремања јела и пића. У асортиману залиха најзначајнији су материјали за припремање хране и пића, за чишћење и одржавање, укључујући и текуће одржавање објекта и гориво.[166] Код великих хотелских предузећа у порасту је **централизација набавке**, било да хотел купује преко сопственог менаџмента у оквиру корпорације или да користи специјализоване агенције за ове послове. Тај је процес праћен растом стручности запослених у одговарајућим секторима великих хотелских корпорација. Код централизоване набавке у први план се ставља уштеда времена, а затим квалитет услуга и поузданост добављача, и умањује се утицај ниских цена. Мања хотелска предузећа, најчешће она која су вођена од стране компанија за менаџмент, више су оријентисана на набавку преко специјализованих агенција.[167]

У бањи Дворови, набавка се врши тако што сваки шеф службе прави требовање за свој сектор. Затим, требовање прослеђује набавној служби, која тражи добављача са најповољнијом понудом. Потенцијални добављачи праве понуде на основу којих у набавној служби одабирају добављача од кога ће извршити набавку. Набављени материјал, било да се ради о потрошном, канцеларијском материјалу и слично, смешта се у магацин, уз документ *Примка,* а затим из магацина уз документ *Издатница* шаље сектору који је потраживао материјал. Слично је и код набавке робе која иде у даљу продају, с тим што се роба за ресторан (храна и пиће) не задржава у магацину, него се одмах праве калкулације и роба се шаље у одговарајући сектор. С обзиром на тешку финансијску ситуацију у бањи, набављају се само најосновнији репродукциони материјали за припремање јела и пића, и материјали за обављање пословног процеса. Набавка се углавном врши по потреби, у чешћим временским периодима, обично око 10 дана, и у мањим новчаним износима. Не праве се велике залихе материјала.

3.2.4.1.2. Операције

У бањи Дворови врши се контрола квалитета хране и контрола квалитета воде у базенима. Контрола квалитета се обавља узимањем узорака хране и воде, а обављају је овлаштени институти за контролу. Контрола се обично врши сваких седам дана.

У бањи постоји ефикасна организација рада, запослени раде у сменама.

---

[166] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.268.
[167] *Ibid,* стр.271.

3.2.4.1.3. Излазна логистика

Продаја хотелијерских и других туристичких услуга се често врши знатно пре њиховог пружања и конзумирања. Хотелијерско предузеће продају врши на два основна начина (канала): директна продаја, индиректна продаја, као и њихова комбинација. Хотелијерска предузећа се најчешће опредељују за комбинацију оба канала, јер се тако постиже оптимум у кориштењу овог инструмента маркетинга.[168]

„Продаја између предузећа туристичке привреде и купца која се обавља без посредништва је **директна продаја**."[169] Овај облик се најчешће користи у продаји хотелијерских услуга када се оне пласирају ван паушалних путовања, тј.индивидуалним посетиоцима.

Табела 11. Облици директне продаје од стране предузећа туристичке привреде

ОБЛИЦИ ДИРЕКТНЕ ПРОДАЈЕ	УСМЕРЕНОСТ ДИРЕКТНЕ ПРОДАЈЕ
Преко рецепције, односно на месту продаје	❖ Купци подстакнути разноврсним облицима промотивних активности или на друге начине
Продаја путем поште	❖ Ранијим купцима ❖ На основу самостално формираних листа купаца ❖ На основу листа купаца које су добијене од трећих лица ❖ Као одговор на упите ❖ Као део заједничке продаје путем поште са одговарајућим партнерима
Телефонски/телемаркетинг	❖ Према листама циљних група купаца ❖ Као одговор на упите
Продаја *„од врата до врата"*	❖ Према дефинисаним циљним резиденцијалним улицама/квартовима града
Туристичке манифестације	❖ Као одговор на упите на штандовима (туристички сајмови и др.врсте манифестација које се односе на туризам)
Интерактивна телевизија - *Internet*	❖ *„on-line"* терминали у становим купаца преко којих се може директно резервисати, односно купити туристички производ

Извор: Попеску, Ј., Маркетинг у туризму и хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.183.

[168] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.275.
[169] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр.286.

„**Индиректна продаја** је облик продаје у којој учествује један или више посредника у пословању туристичког предузећа и купца.“[170] Њена основна одлика јесте посредовање у продаји, при чему се поједини посредници појављују и као продавци сопственог туристичког производа у целини или његових саставних компоненти. Као посредници у продаји јављају се:[171]

- Представништва хотелских компанија,
- Туристичке агенције,
- Организатори путовања,
- Хотели који врше резервације и продаје путем компјутеризованог резервационог система – *Leading Hotels of the World*. У оквиру ових организација свака чланица обавља послове резервације и продаје и за све остале,
- Глобални дистрибутивни системи (*Amadeus, Galileo, Worldspan*..)
- Компаније које обављају авио превоз и ауто-мото организације,
- *Internet.*

Истовремено са продајом, посредници обављају и на туристичком тржишту веома значајне активности везане за ток информација. Путничке агенције могу имати велики утицај на коначни избор туристичког места, објекта и садржаја боравка. Са друге стране, иако путничке агенције обављају заступања и посредовање, објективно оне не могу увек да располажу свим информацијама које траже потенцијални туристи.

У бањи Дворови углавном је заступљена директна продаја и своје услуге најчешће продају купцима без укључења посредништва.

Установа Бања Дворови свој приход углавном стиче првенствено пружањем медицинских услуга у континуитету током целе године како амбулантних, тако и услуга стационарне медицине, рехабилитације, како физичким лицима, тако и склопљеним Уговорима са:

- Фондом здравственог осигурања Републике Српске
- Министарством рада и борачко инвалидске заштите
- Фондом здравственог осигурања Брчко Дистрикта
- РиТЕ Угљевик
- Удружењем пензионера Републике Српске
- Синдикатом Телекома Републике Српске
- Фондом солидарности Добој
- Удружењем цивилних жртава рата
- Удружењем РВИ Брчко Дистрикта
- Удружењем пензионера Брчко Дистрикта.

[170] Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму и хотелијерству,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.183.
[171] *Ibid*, стр.183.-184.

Развој информационо-комуникационих технологија је довео до крупних промена у продаји хотелијерских и укупних туристичких услуга. Управљање капацитетима, оптимизација приноса, приближавање потрошачима, развијање партнерстава и многе друге појаве и односи променили су свој традиционални и добили нови изглед у савременим условима.[172]

Информационе технологије у бањи Дворови нису развијене, компјутери се чак не користе ни у рачуноводственом сектору, него се књиговодство ради ручно.

Примена компјутерске технологије и електронског маркетинга у туризму смањили су разлике између директне и и индиректне продаје и ублажили оштро разграничавање ова два канала продаје у традиционалном контексту.

3.2.4.1.4. Маркетинг и продаја

Потрошач купује производ који му је често непознат и о чијем квалитету може да суди само на основу промоционих, посебно пропагандних активности продавца. Из тог разлога су информације о предмету и условима продаје јако значајне а промоција изузетно важан инструмент маркетинга на хотелијерском и туристичком тржишту. Потенцијални туриста очекује обимне информације пре него што донесе одлуку о путовању, тим пре што куповину врши унапред.[173]

Руководство бање Дворови нема маркетиншки план и не попуњава постојеће капацитете. У бањи Дворови не постоји сектор маркетинга. Продају својих услуга углавном врше самостално и немају остварену сарадњу са туристичким агенцијама. Своје услуге најчешће нуде на сајмовима и путем брошура, а заступљен је и маркетинг *од уста до уста. Љ*убазно особље пружа духовно задовољство својим гостима, као и пацијентима, а то је управо и највећи бисер у бањи Дворови.

3.2.4.1.5. Услуге

Капитал бање Дворови износи 5,2 милиона КМ, а има дуг од 1,2 милиона КМ. Бања се ослања великим делом на споразум са Фондом здравственог осигурања Републике Српске, а требала би да се укључи у тржишну утакмицу и представи на регионалном и европском тржишту.

---

[172] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.282.
[173] *Ibid*, стр.274.

Табела 12. Броје реализованих Б.О.Д., амбулантних прегледа и третмана по годинама

Ред. број	Година	Број остварених БО дана	Број амбулантних прегледа	Број пацијената на амбулантном третману
1.	2011.	9.721	6.201	2.469
2.	2012.	9.271	1.515	656
3.	2013.	10.930	175	356
4.	2014.	10.154	44	343

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови“, Дворови, март, 2015.

Из наведене табеле (Табела 12) види се да је у 2014.години дошло до смањења броја болесничких дана (БОД), броја амбулантних прегледа, као и броја пацијената на амбулантном третману.

Табела 13. Физички обим услуга

Р. б.	Опис	Број ноћења I-XII 2012.		%	Број ноћења I-XII 2013.		%	Број ноћења I-XII 2014.		%
1.	Бол.дан - БОД	913	9.271	89,44	943	10.930	88,92	790	10.154	87,31
2.	Остала ноћења	820	1.095	10,56	802	1.362	11,08	836	1.476	12,69
	УКУПНО	**1.733**	**10.366**	**100**	**1.745**	**12.292**	**100**	**1.626**	**11.630**	**100**

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови“, Дворови, март, 2015.

Из приказане табеле (Табела 13.) се види да је дошло до незнатног смањења физичког обима код броја болесничких дана (БОД), те незнатног повећања код осталих ноћења.

Имајући у виду укупне смештајне капацитете од 111 лежаја, долазимо до податка да је попуњеност капацитета у 2014.години 29,10%, док је у 2013.години износила 30,34%, те је неопходно више се ангажовати у оба домена услуга те се међусобно допуњавати у циљу боље попуњености капацитета и остварења већих прихода.

Табела 14. Приходи од улазница за базен и робе у објектима базена за сезону 2014.год.

Р.бр.	Година	Продате улазнице		Приход од продаје робе	Укупан приход
		Број	Приход		
1.	2011.	60.863	226.027	124.411	350.438
2.	2012.	60.666	226.567	132.462	359.029
3.	2013.	45.507	174.785	92.527	267.312
4.	2014.	27.469	101.940	63.174	165.114

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови“, Дворови, март, 2015.

Из горе наведене табеле (Табела 14.) се види да су број продатих улазница, као и остварени приход у току летне сезоне 2014.године значајно смањени у односу на све три претходне године. По том основу, Установа је остварила око 38% мање прихода у односу на 2013.годину, односно око 54% мање прихода у односу на 2011. и 2012.годину.

Приходи од продатих улазница и продате робе у објектима базена за сезону 2013.године износе 237.312 КМ или 22,42% пословних прихода, исти у 2014.години износе 165.114 КМ и имају учешће од 13,34% у пословним приходима, што је доказ да треба стварати нове садржаје и тежити већим приходима током целе године без великих очекивања од летње сезоне на базенима.

Слика 8. Базен бање Дворови

Извор: www.srna.rs

3.2.4.2. Помоћне активности ланца вредности дестинације

Помоћне категорије, односно **активности подршке** олакшавају несметано функционисање примарних активности и имају индиректан однос на процес додавања вредности на производ.

Активности подршке укључују:

- инфраструктуру организације,
- управљање људским ресурсима,
- развој технологије,
- набавка.

Често се системи који имплементирају примарне активности називају *front-office* системи, док они који се односе на активности подршке називају *back-office* системи. Што је већа разлика између додатих вредности и трошкова организација, већи је и профит.[174]

3.2.4.2.1. Инфраструктура

Организациона структура је подела послова унутар организације, која омогућава ефикасну употребу свих расположивих ресурса, као и функционално искоришћавање стручних знања и вештина запослених. Организациона структура треба да буде довољно флексибилна да се може прилагодити променама у окружењу као и омогућити запосленима да раде у тимовима или на пројектима када год је потребна сарадња између различитих функција у компанији.[175] Организациона структура хотела је одређена основним услугама угоститељског карактера, смештајем и исхраном, а његово функционисање је условљено типом, капацитетом и категоријом објекта.

Менаџмент је потребан организацијама свих врста и величина, на свим организационим нивоима и у свим секторима организације, широм света, без обзира на локалну припадност организације. Менаџмент ће у свим наведеним условима планирати, организовати, водити и контролисати на различите начине у складу са својом менаџерском позицијом као и знањем, способностима и вештинама са којим располаже.[176] Менаџмент у туризму, односно менаџмент туристичких предузећа је у основи сложенији и диверсификованији у поређењу са производним предузећима.[177]

---

[174] Његуш, А., *Информациони системи у туристичком пословању,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.113.
[175] Машић, Б., *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.222
[176] *Ibid*, стр.30.
[177] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.,стр.105.

Квалитет услуга у хотелијерству је од кључног значаја за позиционирање хотелског предузећа на тржишту.[178] Управљање квалитетом представља императив за све организације на савременом туристичком тржишту у циљу сатисфакције потрошача и обезбеђивања супериорне вредности у односу на конкуренцију на начин да организација кроз то оствари добит. Системи за управљање квалитетом услуга, својствени су целокупној привреди, како оној која се бави производњом, тако и оном која пружа услуге, и подразумевају методе и процесе које је неопходно примењивати како би се обезбедио и одржао квалитет услуге.

Сектор финансија и рачуноводства интегрише послове везане за особље, и послове везане за госте. Његова улога је у документовању финансијских трансакција, припреми и интерпретацији финансијских извештаја и обезбеђивању сталних извештаја о пословним резултатима свих сектора – за менаџере тих одељења.

Рачуноводство се бави различитим аспектима пословања бање, обрачуном и контролом трошкова у бањи. Два подручја која су под посебном пажњом су одељење соба и сектор хране и пића. Задужено је за све рачуне који прате пословање бање. У циљу сакупљања свих финансијских докумената који прате дневно пословање бање, у многим случајевима, рачуноводство води рачуна и о набавкама и залихама. Шеф рачуноводства је одговоран за успостављање рачуноводственог и контролног система, који је у употреби у хотелу. Такође, рачуноводство је одговорно и за сакупљање података и састављање извештаја о хотелском пословању и финансијском пословању, што обезбеђује информације неопходне за доношење одлука о буџету. Недостатак сектора рачуноводства бање Дворови јесте што нема програм за вођење књиговодства, него се рачуноводство ради ручно.

3.2.4.2.2. Управљање људским ресурсима

Највреднији ресурси сваке хотелијеске организације су запослени који у њој раде и појединачно или колективно доприносе остварењу њених циљева.

Управљање људским ресурсима је детерминанта савремене хотелијерске организације и процес који ствара све њене кључне перформансе.[179] Управљање активностима менаџмента људских ресурса подразумева обезбеђивање, развој, усмеравање, прилагођавање и рационално коришћење људских потенцијала ради

[178] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.14.
[179] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.230.

остваривања и организационих и појединачних циљева и интереса.[180] Савремене тенденције у менаџменту људских ресурса иду у правцу односа сарадње и креативног решавања постављених циљева у организацији, а такав однос унапређује и подиже ниво личности, интегритет и иницијативу сваког запосленог.[181]

Планирање људских ресурса мора бити координисано са плановима топ менаџмента.[182] Ово планирање захтева познавање будуће експанзије или редукције посла и било којих технолишких промета које могу утицати на организацију. На основама овакве анализе се праве планови за распоређивање (премештање) запослених унутар организације, отпуштање или смањање запослених на неки други начин (нпр. пензионисање). Оперативни процес планирања људских рсурса обухвата низ фактора, међу којима су:[183]

- Садашњи ниво знања, вештина и способности запослених у организацији,
- Будућа упражњена места настала услед пензионисања, унапређења, прелазака, одлазака због болести или разрешења дужности.

Регрутовање је проналажење квалификованих кандидата за попуњавање упражњених радних места. Циљ регрутовања није само да се пронађу најбољи кандидати за одређени посао већ и да се они дугорочно задрже у организацији.[184] Суштина регрутовања је да се пронађе што више потенцијалних квалификованих и способних кандидата.[185] Регрутовање кадрова се може обављати на два начина:[186]

- Када је регрутовање повезано са унапређењем запослених који раде у организацији, реч је о *интерним изворима регрутовања,* из редова запослених у организацији.
- Када се запошљавају људи да би се попунила слободна радна места, реч је о *екстерним изворима регрутовања кадрова,* изван организације, односно са тржишта рада.

---

[180] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.9.
[181] Мартиновић, М., Танасковић, З., *Менаџмент људских ресурса,* Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, 2014., стр.4.
[182] Прилоком планирања људских ресурса организација мора да размотри како ће људи бити распоређени на пословима током дужег временског периода, а не само у неколико наредних месеци или следећу годину дана.
[183] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.101.
[184] Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса,* Економски факултет, Београд, 2003., стр.91.
[185] Машић, Б., *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.247.
[186] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.111.

Табела 15. Активности управљања људским ресурсима

	Циљеви управљања људским ресурсима	**Активности управљања људским ресурсима**
Међуповезаност циљева и активности управљања људским ресурсима	Социјални циљеви	1. Усаглашеност са прописима 2. Бенефиције 3. Однос менаџмента и синдиката
	Организациони циљеви	1. Планирање људских ресурса 2. Однос према радницима 3. Селекција 4. Обука и развој 5. Вредновање резултата рада 6. Распоређивање радне снаге 7. Контрола остварења циљева
	Функционални циљеви	1. Вредновање резултата рада 2. Распоређивање радне снаге 3. Контрола остварења циљева
	Персонални циљеви	1. Обука и развој 2. Вредновање резултата рада 3. Распоређивање радне снаге 4. Награђивање 5. Контрола остварења циљева

Извор: Шушњар, Г.Ш., Зимањи, В., Менаџмент људских ресурса, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, 2006., стр.19.

Селекција људских ресурса је процес избора између више квалификованих кандидата, у циљу заснивања радног односа. Селекција је једно од најважнијих подручја управљања људским ресурсима јер се њом бирају квалитетни, способни, амбициозни и перспективни људи. Важност селекције произилази из чињенице да све друге радње и активности у организацији, односно у систему управљања људским ресурсима највише зависе од квалитета и компетенција оних који су изабрани. Индивидуалне разлике које утичу на процес селекције, могу се груписати у три основне категорије:[187]

- Способности,
- Особине личности, и
- Компетенције.

„**Обука** је представља стицање знања и вештина које су потребне за обављање прецизно одређених послова и радних задатака.“[188] Компаније све више пажње посвећују обуци и учењу својих запослених. Запослени имају потребу, а и захтев за

[187] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.123.-124.
[188] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.155.-156.

перманентним учењем, обуком и усавршавањем, како би стекли вештине и знање које ће их припремити за нове пословне задатке и изазове.[189]

Мотивисање је процес управљања којим се утиче на понашање људи, а на основу сазнања о томе *„шта изазива одређено људско понашање".* У менаџменту се значај мотивације изједначава са значајем стратегијских планова јер представља *input* у процесу дизајнирања односа у организацији и расподели моћи у радним односима. Мотивацију је могуће посматрати као ланчану реакцију потреба које људи осећају, а које доводе до жеља и циљева којима се тежи.[190] Мотивисаност особља је најважнији елемент у обезбеђењу квалитета радних операција.[191]

Оцена перформанси запослених је једна од најважнијих активности и један од најзначајнијих предуслова организационе успешности, а представља процес непрестаног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата запослених и њиховог радног понашања у циљу остваривања организационих циљева. *Перформанса (учинак)* се дефинише као мерљив остварени резултат или као понашање неопходно за обављање одређене активности у дефинисаном временском периоду.[192]

У периоду од 01.01.2014.-31.12.2014.године, ЈУ Бања „Дворови" је запошљавала просечно 78 радника. На дан 31.12.2014.године, запошљава 75 радника, од тога: 70 радника у сталном радном односу и 5 радника на одређено време. Просечна старост запослених на дан 31.12.2014.године је 48,44 године. За период јануар-децембар 2014.године, исплаћена је нето плата у износу од 560,936,00 КМ или 598,67 КМ просечна плата месечно по раднику. Следећа табела (Табела 16) показује преглед броја запослених у ЈУ Бања *„Дворови"* по секторима на дан 31.12.2014.године.

[189] Машић, Б., *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.156.
[190] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.206.-207.
[191] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.261.
[192] Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.185.-186.

Табела 16. Преглед броја запослених по секторима на дан 31.12.2014. године

	Служба	НСС	КВ	ССС	ВКВ	ВШС	ВСС	Укупно
1.	Директор	-	-	-	-	-	1	1
2.	Медицински сектор	3	1	14	-	3	1	22
3.	Туристички сектор	4	11	7	-	2	2	26
4.	Сектор правних и општих послова	6	7	1	-	1	2	17
5.	Финансијско-комерцијални сектор	-	1	5	-	1	2	9
	Укупно	13	20	27	-	7	8	75

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о пословању за 2014.годину, ЈУ Бања "Дворови", Дворови, март, 2015.године

Лична примања запослених у бањи су одређена систематизацијом радних места и свим правима из радног односа у складу са општим колективним уговором о раду. Омогућена је обука и едукација радника, присуствовањем на семинарима из различитих области, као и преплатом на стручне часописе, сходно финансијским могућностима.

Трошкови бруто зарада чине највећи проценат у структури расхода, и то 55,28%.

Извештај о оствареним резултатима у пословању, тј. приходима и расходима у периоду 01.01.-31.12.2014.године у ЈУ Бањи Дворови састављен је на основу података из Биланса успеха. Следећа табела (Табела 17.) показује трошкове зарада и трошкове пореза и доприноса запослених радника.

Табела 17. Трошкови зарада и пореза и доприноса по годинама

Опис	2012.	%	2013.	%	2014.	%
Трошкови зарада	961.685,00	61,06	1.005.711,00	62,10	934.960	55,25
Трошкови пореза и доприноса	38.953,00	2,47	36.784,00	2,27	39.589,00	2,34

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови", Дворови, март, 2015.

3.2.4.2.3. Развој технологије

Промене у технолошком окружењу имају највидљивије, али и најнепредвидљивије ефекте у савременој привреди. Брзина технолошких промена, посебно доступности информација, учинила је да потрошачи буду захтевнији при уобличавању својих потреба и жеља за туристичким путовањима.[193]

Што се тиче технолошког развоја, бања Дворови не прати савремене токове и стање у вези са технологијама и технолошким решењима, технолошким пројектима и програмима. Такође, неразвијени су послови планирања, организовања изградње и организовања одржавања који се односе на подршку информационо-комуникационих функција. С обзиром да нема свој *Website*, бања нема своју интернет промоцију, не подржава *online booking,* отежана је доступност информација потенцијалним туристима, како о бањи тако и о производима које она нуди, отежана је комуникација са путним агентима и слично.

3.2.4.2.4. Набавка

Хотелска и ресторанска предузећа су увек у позицији да им од функционисања и организације набавке зависе коначни резултати пословања и то са одложеним ефектима. Уколико због неадекватних решења у политици набавке дође до негативних утицаја на квалитет производа (хране) и услуга у објекту, реално је очекивати да ће га незадовољни гости убудуће избегавати и преферирати друге објекте, што најчешће значи и друго предузеће. Хотелска и ресторанска предузећа су значајни потрошачи и потребне су им знатне количине пре свега основног материјала, горива и сл. за континуелно пословање. У магацинима хотелских предузећа, односно њиховим залихама, налази се по неколико хиљада артикала конзервиране, хемијске и техничке робе, папирне конфекције, хране, алкохолних и безалкохолних пића, и других. Произилази да набавка такве количине и структуре материјала представља веома значајно подручје укупног пословања сваког хотелског, као и ресторанског предузећа.[194]

Фактори набавке могу да се групишу на:[195]

1. ***Производни фактори*** – везани су за непосредну реализацију услужног програма хотелских и ресторанских предузећа, односно продукцију њихових услуга. Они утичу на набавку у спрези са асортиманом (у ширину или дубину), квалитетом (стандард) и динамиком остваривања услужног програма (сезона-вансезона или

[193] Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму и хотелијерству,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2013., стр.53.
[194] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.267.-268.
[195] *Ibid,* стр.268.-270.

радни дани у недељи-викенд итд.). Другим речима, обим и структура набавке су условљени оним што предузеће кроз асортиман свог услужног програма нуди гостима: нпр.врста менија у ресторану, пансионске или полупансионске услуге и слично.

2. ***Тржишни фактори*** су бројни, а међу њима су најважнији следећи:
   - **Сегменти потрошача** – који преовлађују у структури гостију предузећа могу да утичу у спрези са динамиком продукције, локацијом објекта као и њиховим различитим преференцијама и навикама у погледу одређеног асортимана јела и пића.
   - **Локација** објеката хотелских и ресторанских предузећа је тржишни фактор са двостраним утицајем: први, са типом подручја и сегментима који га посећују и други, у односу на добављаче.
   - **Карактеристике добављача** – посебно су значајне у погледу услова које нуде: цена, квалитета, допреме, уредности у извршавању обавеза, могућности закључивања повољнијих аранжмана за хотелско и ресторанско предузеће, односа према конкурентима тог предузећа и других.
   - **Снабдевеност тржишта** – фактор који опредељује обим и динамику набавке хотелских и ресторанских предузећа. Стабилно тржиште, пре свега у погледу расположивости артикала и непромењених цена и ситуација са несташицама, инфлаторним тенденцијама и поремећајима у спољнотрговинској размени, две су потпуно различите ситуације у којима предузеће мора да набавља артикле под исто тако потпуно различитим условима.

3. ***Финансијски фактори*** обухватају све одговарајуће услове под којима предузеће врши набавку. Наважнији су следећи фактори:
   - **Први фактор** се односи на чињеницу да значајан број хотелских и ресторанских предузећа послује сезонски и да су им на почетку сваке сезоне неопходна значајна обртна средства за њену припрему на плану набавке и обезбеђења потребних артикала, па је због тога значајно да ли постоје могућности добијања краткорочних кредита за ове сврхе, као и услови (камата) под којима ће се они користити.
   - **Други фактор** је карактеристичан за хотелска предузећа и то она која послују на типичним туристичким подручјима и са одговарајућим сегментима, а повезан је и са претходним фактором, тј.кредитирањем припрема сезоне. У објектима таквих предузећа се појављује кредитирање од стране хотела, када гост борави одређени период, а плаћање за извршене услуге обавља тек по одласку.

Постоје две етапе у одлучивању предузећа како би се утврдио оптимални ниво **залиха**:[196]

1. Начелно решење у првој етапи је да се уредно и континуелно снабдевање објеката постиже уз најниже трошкове. Оптималан је онај ниво залиха који то омогућава.
2. Друга етапа подразумева да се хотелско и ресторанско предузеће опредељује у погледу попуњавања залиха, тј. да ли ће то чинити континуелно (попуњавање се врши кад залихе падну испод одређеног нивоа) или периодично, при чему се фиксира време, а количине могу да варирају. Оба ова начина покривају залихе у целини.

Табела 18. Преглед расхода

Опис	2012.	%	2013.	%	2014.	%
Расходи ред.делатности	1.549.785	98,41	1.527.484	94,32	1.455.580	86,07
Набавна вредност продате робе	66.137	3,74	52.462	3,24	39.400	2,33
Трошкови материјала	236.246	15,00	222.201	13,72	210.207	12,44
Трошкови производње услуга	92.020	5,84	64.234	3,97	74.219	4,39
Нематеријални трошкови	36.038	2,29	31.544	1,95	23.860	1,41

Извор: ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови“, Дворови, март, 2015,

[196] Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010., стр.272.

3.2.4.3. Оцена ланца вредности бање Дворови

Бања Дворови, смештена у северо-источном делу Републике Српске, има повољан географски положај јер се налази поред регионалног пута који иде од границе са Србијом, од Раче према Бијељини, у средњем делу Семберије, најбогатијем пољопривредном подручју Републике Српске. Бања заузима једини локалитет на територији Семберије где се геотермална енергија користи више од педесет година.

У бањи је изграђен хотел *„Свети Стефан“,* који располаже са 43 двокреветне и трокреветне собе и 2 апартмана, конгресну салу, затим ресторан *„Извор“,* капацитета 400 места, отворене базене, спортске терене, а најзначајнија понуда у бањи јесу медицинске услуге, како амбулантних прегледа, тако и услуга стационарне медицине и лечења из подручја физиорехабилитационог програма, а који управо и чине највећи део у укупном оствареном приходу бање.

Табела 19. Оцена ланца вредности туристичке дестинације бање Дворови

Предмет оцене		Оцена	
		Позитивна	**Негативна**
I **Локација**	***Положај***	▪ Бања Дворови има повољан географски положај јер се налази поред регионалног пута који иде од границе са Србијом, од Раче према Бијељини, у средњем делу Семберије, најбогатијем пољопривредном подручју РС ▪ Једини локалитет на територији Семберије и територији Града Бијељине где се геотермална енергија користи више од педесет година	
	Доступност	▪ Велики број аутобуских линија ▪ Велики број такси возила	▪ Јавни превоз не задовољава међународне стандарде квалитета ▪ Такси услуге су углавном ниског квалитета услед застарелог возног парка ▪ Лоша путна инфраструктура
	Одвијање саобраћаја	▪ Саобраћај се обавља без застоја	

II **Управљање квалитетом**	***Контрола квалитета хране и воде***	• Контрола квалитета хране и контрола квалитета воде се врше узимањем узорака, а обављају је овлаштени институти за контролу, сваких седам дана	
	Интерни стандарди		▪ Не постоје строги стандарди понашања и облачења запослених
	Екстерни стандарди	▪ Поштује строго Законе и Правилнике о раду угоститељских објеката Републике Српске	▪ Хотел једва задовољава стандарде категорије од две звездице
III **Резервисање и куповина**	***Сарадња са туристичким агенцијама***		▪ Не постоји сарадња са туристичким агенцијама
	Продаја услуга	▪ Заступљена директна продаја, без укључења посредника ▪ Бања свој приход стиче првенствено пружањем медицинских услуга у континуитету током целе године	• Недостатак продаје услуга другим лицима, који нису корисници здравствених услуга бање
IV **Техничко одржавање**	***Континуираност одржавања хотела***	▪ Одржавање се обавља редовно, на дневном, седмичном и месечном нивоу	▪ Због тешког финансијског стања, средстава која се издвајају за одржавање су недовољна
	Квалитет опреме	▪ Вођење бриге о комплетној документацији и гаранцијама опреме у бањи	▪ Застарела опрема и намештај који су тешки за одржавање ▪ Неажурност мењања опреме и намештаја
V **Маркетинг и продаја**	***Канали продаје***	▪ Своје услуге нуде на сајмовима и путем брошура	▪ Не постоји сектор маркетинга ▪ Не постоји маркетиншки план ▪ Не постоји *on-line* продаја
	Политика цена	▪ Цена је усклађена са циљним сегментом коме је намењена ▪ Цена је усклађена са категоријом хотела ▪ Могућност прављења повољних цена за групе	
	Циљни сегмент	▪ Лица са здравственим проблемима, најчешће просечне старости око педесет година	▪ Не попуњава постојеће капацитете

	Понуда	▪ Смештајни капацитет, здравствене услуге, велики капацитет сале за свечаности, конгресна сала, ресторан, базени, спортски терени	
VI **Услуге и садржаји**	***Смештајни капацитети***	▪ Беспрекорна контрола хигијене	▪ Хотел је оронуо и није реновиран од његове изградње ▪ Собе нису модерно опремљене ▪ Не постоје собе за особе са посебним потребама ▪ Инвентар је застарео, оштећен и тежак за одржавање
	Медицинске и здравствене услуге	▪ Бања нуди медицинске услуге, како амбулантних прегледа,тако и услуге стационарне медицине и лечења из подручја физиорехабилитационог програма, као и све врсте масажа, инхалације и акупунктуре ▪ Љубазно медицинско особље пружа духовно задовољство својим пацијентима, односно гостима	
	Остале услуге	▪ Рецепција и *room* сервис ▪ Бања располаже са пет отворених базена, од којих се у неким користи топла бањска вода	▪ Недостатак затвореног базена

VII Организациона структура	***Пословне јединице***	▪ Адекватна је подела организације на секторе	
	Менаџмент	▪ Адекватна подела рада	▪ Недовољно знање енглеског и њемачког језика ▪ Подизање на виши ниво образовања целокупног менаџмента
	Сектор рачуноводства и финансија	▪ Задужени за све рачуне који прате пословање бање ▪ Успоставља контролни и рачуноводствени и систем ▪ Одговорно за сакупљање података и састављање извештаја о хотелском и финансијском пословању	▪ Због тешке финансијеске ситуације, нема програм за вођење књиговодства ▪ Књиговодство се ради ручно
VIII Људски ресурси	***Обука***	▪ Обука и едукација радника је омогућена присуствовањем на семинарима ▪ Преплата на стручне часописе, сходно финансијским могућностима	▪ Обуке нису организоване у оквиру бање ▪ Не постоји континуитет обука
	Мотивација	▪ Добри односи и комуникација између запослених ▪ Лична примања запослених су одређена систематизацијом радних места и свим правима из радног односа у складу са општим колективним уговором о раду	▪ Због тешке финансијске ситуације, нема могућности за додатно мотивисање радника
	Регрутовање и селекција		▪ Не примају се нови радници ▪ Не регрутују се студенти на праксе
	Поштовање интерних стандарда		▪ Нису прописани интерни стандарди за јасно утврђен униформисани изглед и понашање запослених

IX **Развој технологије**	***Технолошки развој***		▪ Бања не прати савремене токове и стање у вези са технологијама и технолошким решењима
	Информационо-комуникационе технологије		▪ Неразвијени су послови планирања, организовања изградње и организовања одржавање који се односе на подршку информационо-комуникационих функција
X **Сектор набавке**	***Селекција добављача***	▪ Сваки шеф службе прави требовање за свој сектор ▪ Одлука о куповини се доноси након разматрања свих понуда добављача ▪ Одабира се добављач са најповољнијом понудом	
	Залихе		▪ С обзиром на тешку финансијску ситуацију, залихе су минималне
	Евиденција добављача	▪ Целокупна документација која прати набавку робе уредно се евидентира и архивира	
	Контрола робе при пријему	▪ Води се рачуна о свакој ставци која се односи на пријем робе	

Табела 20. Оцена примарних и секундарних активности у ланцу вредности туристичке дестинације бања Дворови

Ред.бр.	Предмет оцене	Оцена
1.	Положај	5
2.	Доступност	4
3.	Одвијање саобраћаја	3
4.	Контрола квалитета хране и воде	5
5.	Интерни стандарди	2
6.	Екстерни стандарди	2
7.	Сарадња са туристичким агенцијама	1
8.	Продаја услуга	2
9.	Континуираност одржавања хотела	2
10.	Квалитет опреме	2
11.	Канали продаје	2
12.	Политика цена	4
13.	Циљни сегмент	2
14.	Понуда	3
15.	Смештајни капацитети	2
16.	Медицинске и здравствене услуге	5
17.	Остале услуге	4
18.	Пословне јединице	3
19.	Менаџмент	3
20.	Сектор рачуноводства и финансија	4
21.	Обука запослених	3
22.	Мотивација запослених	3
23.	Регрутовање и селекција запослених	1
24.	Поштовање интерних стандарда	1
25.	Технолошки развој	1
26.	Информационо-комуникационе технологије	1
27.	Селекција добављача	4
28.	Залихе	2
29.	Евиденција добављача	5
30.	Контрола робе при пријему	5
ПРОСЕЧНА ОЦЕНА		***2,93***

Извор: Аутор

Табела 20. Изведена је на основу Табеле 19.

3.3.Унапређивање конкурентности

3.3.1. Тржишно позиционирање туристичких дестинација

Иако је свака туристичка дестинација специфична на свој начин, јединствен је процес њиховог тржишног позиционирања. Анализа екстерног и интерног окружења подразумева детаљна истраживања која је неопходно спровести у три корака. Први корак представља генерисање могућих стратегија. Други корак представља одабир најбоље стратегије од потенцијалних и то најчешће методом елиминације или поређењем добрих и лоших страна сваке алтернативе. Трећи корак представља детаљну операционализацију маркетинг микса.

Слика 9. Фазе у процесу позиционирања

Извор: Черовић, С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. , стр.199.

3.3.2. Избор одговарајућих стратегија за управљање туристичком дестинацијом

Дефинисање стратегије развоја туристичке дестинације, осим уобличавања стратегије туристичке дестинације, даје одговор и на питања у вези са стратешким позиционирањем туристичке дестинације. У том процесу посебно се истиче значај фактора који се могу оценити критичним са становишта успешности формулисања дестинацијске стратегије:[197]

- позиционирање и диференцирање дестинације и управљање имиџом, као кључни фактори,
- искоришћавање могућности које пружају нове технологије,
- знање и разумевање потреба циљних тржишта и нових туриста,
- стварање јавно-приватних партнерстава,
- иновације и управљање производима,
- стално прилагођавање динамичним променама окружења,
- управљање људским ресурсима,
- обезбеђивање позитивних искустава посетилаца кроз ланац вредности,
- уравнотежавање стратегијских циљева интересних група/стејкхолдера и отимизовање економских, друштвених и енвајеронменталних утицаја на дестинацију.

Стратегија је смишљено тражење плана акције, које ће се развијати и комбиновати предности у пословној конкуренцији.[198]

Предузеће у туризму, које настоји да ефикасно послује, посебну пажњу посвећује избору одговарајућих стратегија за управљање туристичком дестинацијом. Такође, потребно је да посебно анализира типологију тржишта (образовање сегмента тржишта који обухватају велики број критеријума). Спроводећи типологију тржишта ефикасно, предузеће има за циљ формирање хомогених тржишних сегмената. За разлику од анализирања сегмената, при анализи типологије се поступа обратно, при чему је полазна тачка груписања индивидуа, а не укупно станивништво, па се на основу великог броја варијабли покушавају образовати хомогене групе. При томе, треба разликовати три врсте:

1. типологија понашања потрошача,
2. типологија става,
3. типологија личности.

[197]Fabricius, M., *Tourism Destination Management,* WTO Tourism Conference, Manila, 2006.
[198] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр.201.

Ова три сегмента утичу на тржишне односе и уколико предузеће ефикасније и свеобухватније сагледа све три ове типологије, успешно се маркетиншки понаша и може успешно да послује.

Дакле, изразита карактеристика пословања сваког предузећа у туризму је његов чврсти однос са укупном понудом дестинације у којој има своје објекте или пословне активности. Та висока међузависност потенцирана је тржишним одликама, нарочито у погледу продаје и промоције, као и захтевима потрошача за комплексном туристичком услугом у конкретној дестинацији. Туроператори и путничке агенције у програмима путовања, практично увек промовишу одређену дестинацију. То произилази из садржаја услуга у њиховим пакет аранжманима (превоз са трансфером, смештај и исхрана, забава, излети и остало). Индивидуални посетиоци, без обзира да ли долазе из туристичких или пословних разлога, такође су, у истој мери, оријентисани на бројне садржаје у одређеној дестинацији.

Стратегијско управљање туристичким предузећем треба да је у међузависности са развојем конкретне дестинације, односно туристичког подручја или регије. Дакле, неопходан је усклађен развој и усклађено стратегијско управљање целом дестинацијом. То значи да туристичко предузеће треба да оцени сопствени и дестинацијски стратегијски приступ у развоју и да избегава изолованост од одговарајућих акција осталих предузећа и учесника у формирању укупне понуде на датом подручју. Том оценом предузеће мора да обухвати најмање следећа три подручја која су посебно значајна за утврђивање његове позиције у стратегијском развоју дестинације:[199]

1. Фазе развоја туристичке дестинације у којој предузеће послује (међуоднос предузећа и понуде неког туристичког места или подручја),
   - фаза у којој туризам није развијен,
   - путничка фаза (појачан интензитет долазака индивидуалних посетилаца),
   - фаза масовног туризма (сталност организованих путовања),
   - фаза туристичког менаџмента (туризам - основни носилац привредног развоја дестинације);

2. Позиционирање туристичког менаџмента (туризам-основни носилац привредног развоја дестинације)
   - процена садашње позиције предузећа и регионалних организација на релевантном (циљном) тржишту,
   - избор жељене позиције предузећа и регионалних организација на релевантном (циљном) тржишту,

[199]Laws,E., *Tourism marketing*, STenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham 1991.str. 69.

- планирање стратегије, како би се достигла жељена позиција на том тржишту и одговарајуће управљање,
- примена стратегије;

3. Однос предузећа према активностима на нивоу дестинације (регионалне организације - координатори развоја туризма)
   - предузеће може да преузме водећу улогу у развоју целе дестинације.

3.4. Стилови управљања на дестинацијама

Организованост туристичке дестинације и њена прилагодљивост променама тражње своди се на стратегијско и тактичко управљање тражњом.

Неопходно је прецизно дефинисати одлике потенцијалних купаца и циљних сегмената да би се омогућило адекватно прилагођавање капацитета и структуре предузећа променама тражње. Свака промена капацитета предузећа мора се заснивати на дугорочним трендовима тражње и познавању њених осцилација у краћим или врло кратким временским интервалима (сезона – викенд). Предузеће у кратком року настоји тражњу прилагодити својим могућностима.

Диверсификација тржишта и туризма, као и интернационализација пословања у великој мери одређују организованост дестинације као целине али и њених делова. С обзиром на то, постоји осам стилова управљања и односа централних органа и организационих делова:[200]

1. Холдинг компанија
   - Улога центра у великој мери пасивна
   - Центар се мало укључује у развој стратегије пословних јединица, а контрола је глобална
2. Централизовано управљање
   - Центар се укључује у развој стратегије и одлучује
   - Врх предузећа контролише извршавање одлука од стране организационих делова
3. Стратегијско планирање
   - Врх предузећа се снажно ангажује
   - Годишњи финансијски циљеви су подређени дугорочним стратегијским определењима, које утврђује врх предузећа

[200] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009. , стр. 203.-204.

4. Стратегијско програмирање
   - Врх предузећа утврђује стандарде перформанси
   - Инсистира се на детаљном планирању и строгој контроли
5. Стратегијска контрола
   - Најважнији инструмент је контрола која укључује дефинисање стратегијских и финансијских циљева, као стандарда
6. Стратегијско ризиковање
   - Контрола је флексибилна и врх предузећа се укључује само онда када настану озбиљни проблеми
7. Финансијска контрола
8. Финансијско програмирање.

Следећа слика је илустративни пример (модел) за организованост туристичке дестинације и њене прилагодљивости променама тражње, на све динамичнијем туристичком тржишту. Маркетинг менаџмент туристичке дестинације, потенцира два основна фактора а то су адаптабилност и међузависност свих елемената.

Слика 10. Концептуални оквир за маркетинг менаџмент туристичке дестинације

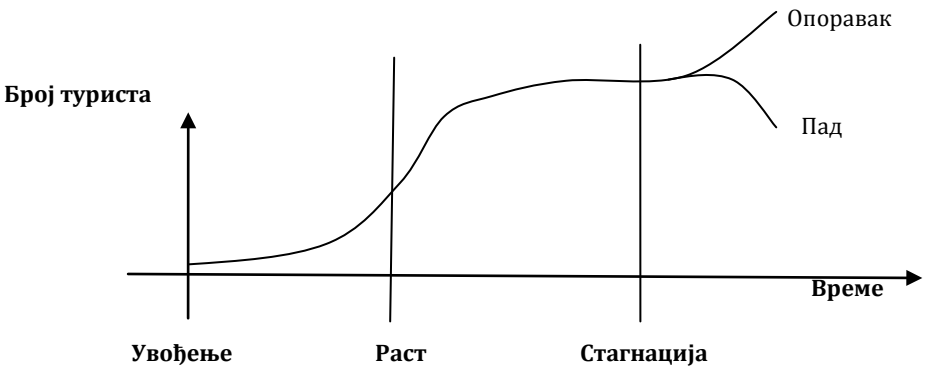
Извор: Бакић,О., Управљање маркетингом у пословној туристичкој политици, Чигоја штампа, Београд, 1996., стр.112.

Дакле, понуда туристичких услуга захтева стратегијску одлуку која се доноси унапред, у процесу планирања активности предузећа и пре него што дође до испоруке услуга. У тој фази могуће је прецизирати степен слободе оних који врше непосредно услугу и дозволити им да на лицу места доносе одређене тактичке одлуке, како би се услуга прилагодила захтевима купца. При томе, тактичке одлуке у туризму су бројне, јер је изразита интеракција продаваца и купаца.[201]

Такође се поставља питање међусобног односа између више дестинација, односно утицаја једних на друге, у смислу јачања или слабљења њихове привлачне снаге, а тиме и пословног успеха. Из тих одговора, нужно произилазе и решења макро и микро локација различитих садржаја на посматраном простору.

Уобичајено је да туристичка дестинација током времена пролази кроз разне фазе развоја, што подразумева и различите стопе раста, мерене бројем долазака и ноћења туриста, као и бројем соба у смештајним објектима. Из тих разлога може се говорити о динамици развоја туристичке дестинације. На бази динамике развоја туристичке дестинације, постоје покушаји да се генерализацијом искуства креирају концептуални модели њиховог развоја. Један од најшире прихваћених приступа еволуцији туристичке дестинације базиран је на основама традиционалног концепта животног циклуса производа. Према поменутом моделу, туристичке дестинације пролазе кроз еволуциони циклус који се састоји од 6 фаза: истраживање, увођење, раст, консолидација, стагнација и фаза опадања (подмлађивања).[202]

Графикон бр.1 . Животни циклус туристичке дестинације



Извор: Stoner, R., Fridman, G., Gilbert, D., Менаџмент, Желинд, , Београд, стр..61 ; преузето од *Черовић, С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009., стр. 175.*

[201] Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум,Београд, 2009., стр.205.
[202]Живковић, Д., *Стратегијски аспект тржишног позиционирања хотелских предузећа Београда*, докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2008.

Прву фазу просторног развоја дестинације, *фазу истраживања*, карактерише долазак првих туриста, који су окарактерисани као авантуристи. У питању су индивидуална путовања појединаца који долазе у неправилној динамици. У овој фази развоја не постоје специфични туристички капацитети или смештај, физичка и социјална околина се не нарушава.

Фазу *укључивања* дестинације на туристичко тржиште обележава повећани број туриста и она постаје *»позната«.* Сада већ туристичко, место почиње да гради капацитете и садржаје намењене туристичком развоју.

Трећа фаза *развојног циклуса* одражава јасно дефинисано подручје у коме се развија туризам. Ову фазу карактерише и појава прецизно дефинисаних и сталних сегмената тржишта, подстакнутих бројним промотивним активностима.

У фази *консолидације,* смањује се стопа раста броја посетилаца, иако у апсолутним износима њихов број расте. Дестинацију карактерише висококвалитетна смештајна и остала пратећа структура намењена туристичким потребама. Дестинација је у потпуности део туристичке индустрије са представницима свих главних франшизера и ланаца.

Током фазе *стагнације* достигнута је максимална посећеност дестинације уз максимално коришћење свих расположивих капацитета, што узрокује економске, друштвене и еколошке проблеме. Указивање на важност очувања ресурсне основе, атракција, али и културног идентитета дестинације значајне су одлике које карактеришу ову фазу. Посебна пажња посвећује се имиџу дестинације.

У фази *опадања*, смањује се конкурентска способност дестинације у односу на савремене маркетиншке захтеве. У овој фази суочава се са нерешеним проблемима који су били присутни, а нису отклоњени. То је разлог регресије посетилаца и даљег сужавања тржишта.

На другој страни, упоредно, може доћи до *подмлађивања* дестинације, што се најчешће постиже предузимањем бројних инвестиционих активности у структурној промени, укључујући социјално, психолошко, еколошко прилагођавање.

У свакој од наведених фаза животног циклуса туристичке дестинације, могуће је користити одређене стратегијске опције у циљу стицања или одржавања позиције на тржишту, односно побољшања конкурентске предности.[203]

[203]Живковић, Д., *Стратегијски аспект тржишног позиционирања хотелских предузећа Београда*, докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2008.

3.5.Стратешко управљање и операционализација стратегије

Ослањајући се на резултате који су поставили оквир у вези са питањем где се дестинација налази и који су разлози њеног актуелног положаја, на темељу дефинисања визије, мисије и циљева дестинације, дефинише се стратегија дестинације.[204] *Визија* представља најпривлачнију будућност коју би дестинација требало да оствари у дефинисаном раздобљу. Визија је полазна стратешка одлука и због тога је јако битна за дефинисање стратегије развоја туристичке дестинације. Визија треба да усмерава активности свих актера везаних за туризам и да представља упориште за све акције и развој у том периоду.[205] Одређивање *мисије* представља резултат размишљања о самом циљу постојања туристичке дестинације и проистиче из стратегијске визије. У првом плану је утицај визије на организацију целокупне активности у циљу остварења постављеног циља, као и на повезаност стратегијског планирања и стратегијске визије.[206]Мисија дестинације може бити одређена узимајући у обзир различите основе: дефиницију производа, потребе купаца, сегменте потрошача, технологију и компетенцију. Основно је да мисија буде одређена у односу на потребе купаца, а не у односу на сам производ. Утврђивање мисије представља свесност туристичке дестинације о разлогу постојања, конкурентском окружењу и степену у којем мисија одговара способностима дестинације и шансама које пружа окружење. *Циљеви и задаци* представљају разраду утврђене мисије. За разлику од циљева који су на нивоу уопштености, задаци морају бити квантификовани и мерљиви, како би представљали рационалан изазов за стварање предуслова за њихово испуњење. Основни елементи стратешког управљања:[207]

1. ***Помирење и односи у друштву*** – стратегија не занемарује ефекте етничких подела и где то буде одговарајуће, покушаће те ефекте разматрати у контексту ширег социјалног и економског развоја. Стратегија такође има обзира према жељи да се промовишу добри односи између особа различитих верских уверења, политичких мишљења и расних група.
2. ***Одрживост*** – стратегија настоји да постави програме и пројекте који ће бити од трајне привредне и друштвене користи.
3. ***Квалитет*** – стратегија у којој је наглашена потреба за постизањем највиших стандарда.
4. ***Интеграција и координација*** – активности стратегије ће се интегрисати и бити комплементарне са циљевима и других регионалних, националних и европских политика и програма.
5. ***Иновативност*** – развијање и промоција нових производа и услуга у бањском туризму.

---

[204]Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011., стр.171.
[205]*Ibid*, str.172.
[206]Naisbitt, J., *Megatrends,* Warner Books, New York, 1982.,str.84.
[207]Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010.,стр.129.

III ДЕО: СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИЗМА ФЕДЕРАЦИЈЕ БиХ, РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ И ЊЕНИХ РЕГИЈА

1. Туристичка дестинација Федерације БиХ

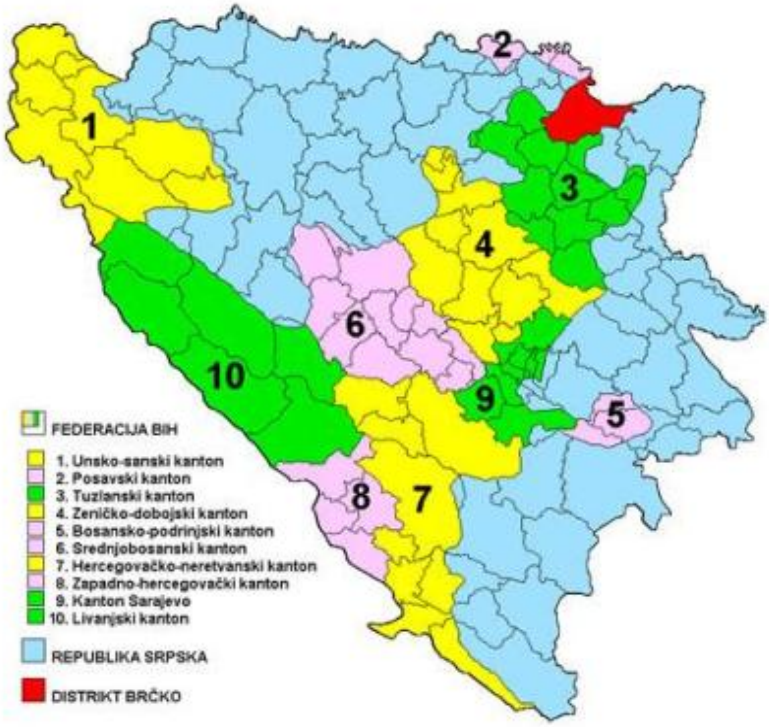
У Федерацији БиХ, понуда у последњих петнаест година је, као и у Републици Српској, обележена посебним условима, а то су: рат, агресија, избеглице, транзиција, несигурност, и сл. Евидентан је општи пад потражње за путовањима у неку од туристичких дестинација, које су већ имале завидан ниво туристичког промета пре рата. Повратак туристичке понуде Федерације Босне и Херцеговине на туристичко тржиште у неким дестинацијама је остварен већ од 2008. године, док је у неким дестинацијама туристички промет још увек веома низак и тржишно неприхватљив, далеко од очекиваног и траженог, и по квантитативним и по квалитативним показатељима успешности. Најјачи мотиви путовања туриста у неку туристичку дестинацију Федерације Босне и Херцеговине су били: одмор, забава, верски мотиви, пословни мотиви, упознавање историјске баштине, природне лепоте, одмор и рекреација у природи, конгреси и сл.

1.1.Општи приступ дестинацији и туристичко-географски положај

Федерација Босне и Херцеговине *(ФБиХ)* је ентитет који заузима 51% територије Босне и Херцеговине. Главни град је Сарајево. Федерацију сачињава 10 кантона, односно жупанија:

1. Унско-сански
2. Посавски
3. Тузлански
4. Зеничко-добојски
5. Босанско-подрињски
6. Средњобосански
7. Херцеговачко-неретвански
8. Западнохерцеговачки
9. Сарајевски
10. Западнобосански.

Слика 11 . Кантони (жупаније) Федерације Босне и Херцеговине



Извор: http://www.bh-index.com/prijedlog-ustavnih-promjena-podjela-bih-na-3-jedinice-rs-herceg-bosna-i-bosanska-republika/

1.2. Одрживи развој туризма Федерације БиХ као туристичке дестинације

Појам одрживог развоја у туризму, али и одрживог развоја уопште, изазвао је бројне контроверзне расправе. Приступи су различити: од оних који га виде као једину прихватљиву концепцију будућег развоја, до оних који га прихватају као теоретски замишљену концепцију, филозофску парадигму, али оспоравају његову примењивост у пракси. Концепт одрживог развоја непосредно је везан за унапређење квалитета туристичке дестинације, очување природне средине дестинације, културно-историјске баштине, културни идентитет дестинације и сл.

С обзиром да је концепт одрживог развоја туризма економски развојни концепт, настаје дилема да ли ће активности у циљу остварења већих прихода од туризма и повећања запослености у туризму имати за коначну последицу раст туристичког промета, али да ће без обзира на предузете мере доћи до значајног нарушавања околине под утицајем већег броја туриста. Прихватање ове чињенице би значило побијање одрживог развоја као економски оправданог. Но то није тако.

Одрживи развој у туризму представља питање опстанка туризма као сложене социо-културолошке и економске појаве, и због тога има посебно значење, док друге привредне делатности подржавају одрживи развој јер су мотивисане етичким начелима. Због неконтролисаног туристичког развоја и неефикасног туристичког манаџмента туризам може уништити „себе самога“, уништавајући ресурсе и елементе туристичке понуде на којима се и због којих иницијално и почео развијати. Одрживим развојем туризма треба максимизирати користи од туризма и истовремено минимизирати штете или трошкове, те усмерити туристички развој у складу са захтевима одрживог развоја туризма.

1.2.1. Туризам у условима неизвесности

Туризам је делатност која је врло осетљива на ризик и неизвесност у окружењу у коме делује, у краткорочном, а посебно у дугорочном периоду. За несметано обављање туризма неопходно је испунити следеће предуслове:

1. Стабилно политичко и сигурносно окружење,
2. Задовољавајуће стање околине,
3. Повољна здравствена ситуација,
4. Повољна економска кретања, и
5. Одговарајући развој технологије.

Прва три услова су повезана са сигурношћу туриста, док су четврти и пети услов неопходни да би туризам постао масовна појава.

1.2.2. Значај туризма за привредни развој

Разумевање туризма и пратећих делатности као подсистема у систему привреде темељи се на разумевању процеса који туризам функционално и економски одређују на двојак, међузависан начин:

- да су позитивни учинци туризма сразмерни садржају "домаћег" производа у укупној понуди и реализацији, и
- да је туризам генератор развоја економског окружења у ком делује.

Туризам, као сложен економски систем треба да буде уравнотежен унутар себе и не сме губити везу и нарушавати пропорције са системом чији је саставни део. Иста логика наставља се унутар самог комплекса туризма, тј. односи се на сваку његову компоненту (подсистем), од његове највише организационе форме (привредна делатност) до најниже (предузеће).

Са становишта дестинације, поједностављено, међузависност туризма Федерације БиХ и других делатности и подручја друштвеног живота - укључујући политику, може се исказати на следећи начин:

Слика 12. Међузависност туризма Ф БиХ и других делатности

Извор: Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018., стр.15.

На туризам делује низ како привредних тако и непривредних грана. Туризам је активност која остварује позитивне економске учинке кроз бројне функције туризма, као што су:

- *Конверзијска функција* – способност претварања непривредних ресурса у привредне (нпр. соба с погледом на море има највећу цену).
- *Индуктивна функција* - иницира квантитативно и квалитативно кретање укупне производње подстакнуте и усмерене на потребе туризма. Снага индуктивности туризма огледа се у употреби непотрошивих природних ресурса (клима, сунце, море, обала, планине, снег, термални извори) који увек стоје на располагању за покретање туристичке активности.
- *Мултипликативна функција* – огледа се у ширини тржишта на којем послује и асортиману роба и услуга које туристи купују и користе.
- *Акцелераторска функција* – огледа се у снази туризма да развија географска подручја брже од других привредних делатности.
- *Извозна функција* - туризам је извор девизних средстава, а самим тим и извозне делатности иако се не извози роба на страно тржиште, већ приходе остварује *„невидљивим извозом"* или *„извозом на лицу места".*
- *Функција уравнотежења робно-новчаних односа* - великим пласманом роба и услуга туристима омогућава се покривање негативног трговинског салда и лакша набавка иностраних производа потребних за развој свих привредних сектора.
- *Функција подстицања развоја неразвијених подручја* - туризам се може развијати на оном подручју на којем нити један сектор не види темељ за покретање исплативог пословања. Дакле, за доста неразвијених подручја, туризам је врло често и једина могућност унапређења квалитета боравка на одређеном простору.
- *Функција запошљавања* – туризам запошљава велики број људи посебно женске радне снаге, радника који због година старости нису више у могућности квалитетно обављати посао своје примарне професије, као и великог броја незапослених чија је једина прилика сезонско запошљавање у туризму.

Све ове функције говоре о важности туризма за привреду сваке земље.

1.3. Међузависност туризма БиХ и других делатности

Туристичка дестинација Федерација БиХ треба да следи модел развоја који јој може обезбедити конкурентске предности у односу на сродне европске дестинације. У стратегији развоја туризма Федерације БиХ прихваћен је модел интегралног управљања квалитетом, јер се сматра да може да обезбеди задовољство свих учесника на нивоу туристичке дестинације.

Модел развоја туризма Федерације БиХ је заснован управо на начелима *Integrated Quality Management (IQM)*, а захтева иновативни приступ обликовању менаџмента туристичке дестинације. *Integrated Quality Management (IQM)* захтева комбиновање четири кључна чиниоца, и то:

- Задовољство туриста,
- Задовољство свих учесника локалне туристичке понуде,
- Задовољство локалног становништва квалитетом живота у туристичкој дестинацији,
- Квалитета околине.

Систем за континуирано побољшање квалитета у целој Федерацији налаже свим учесницима да тој проблематици приступе озбиљно и одговорно те да у решавању текућих задатака имплементације Стратегије спроведу:[208]

1. **Дефинисање партнера** за реализацију Стратегије што подразумева избор *"лидера"*способног да води и усклађује овако зацртан развој те да буде на челу тима сложеног од представника свих главних партнера или одговорних субјеката у дестинацији. Наведено намеће потребу да се испитају релевантна страна искуства како би се дошло до оптималног модела.
2. **Стратегију и политику**, као и одлуке о учесницима и динамици активности које најбоље одражавају потребе за бољом економском валоризацијом природне и културно-историјске баштине, људских потенцијала и знања, а посебно оне везане за подизање квалитета живота домицилног становништва. Стратегију и политику треба дефинисати у партнерском односу и консензусу кључних партнера на нивоу туристичке дестинације, а може бити остварено кроз један од изабраних модела различитих облика партнерства.
3. **Спровођење Стратегије** претпоставља прихватање мера и активности консензусом свих приватних и јавних субјеката, повезаних у ланцу припреме и пружања различитих услуга усмереном циљном туристичком тржишту, независно о томе ради ли се о учесницима укљученим непосредно или посредно у систем туристичке понуде, или се ради о подупирајућим делатностима које

[208] Стратегија Федерације Босне и Херцеговине, стр.80.-81.

имају изразито високо значење за укупни квалитет производа туристичке дестинације. Успех у спровођењу Стратегије зависи и од степена хоризонталне и вертикалне интеграције која се манифестује у прихватању једног од могућих организационих облика, који се наравно разликују према степену формалности и спремности за различите облике партнерства и кооперације.

4. **Мониторинг** претпоставља уређивање система вредновања, као и континуирано оцењивање постигнутих резултата. На нивоу ЕУ могуће је користити показатеље за управљање квалитетом, познате као *QUALITEST*.
5. **Остварени резултати** произашли из таквог приступа темеље се на континуираном вредновању свих релевантних чинилаца, те њиховог прилагођавања стандардизованим полазиштима у систему повратне везе. То захтева прилагођавање полазишним захтевима, али и њихово преиспитивање у интерактивном процесу у коме водство Стратегије добија нови задатак: створити организацијске и садржајне претпоставке за оцену резултата и анализу одступања, односно извлачење поука на начин да корекције и допуне могу бити унесене на сваки ниво ланца, што ће осигурати да целокупан ланац делује као целина.

Појава нових облика пласирања туристичког производа туристичке дестинације може да има утицај на успешност спровођења Стратегије и на друге активности на туристичкој дестинацији. У свету се зове *DMC - Destination Management Company*. Дестинацијска менаџмент компанија је професионална услужна компанија, која користи своје обимно познавање локалних туристичких ресурса, поседује стручно особље и има доступне друге потребне ресурсе за осмишљавање и реализацију услуга везаних за путовање, боравак и различите активности у туристичкој дестинацији, а основни задатак јој је:[209]

1. да туристима обезбеди високи квалитет доживљаја ;
2. да делује по начелима одрживог рзвоја;
3. да стимулише запослене на тимски рад и кооперацију.

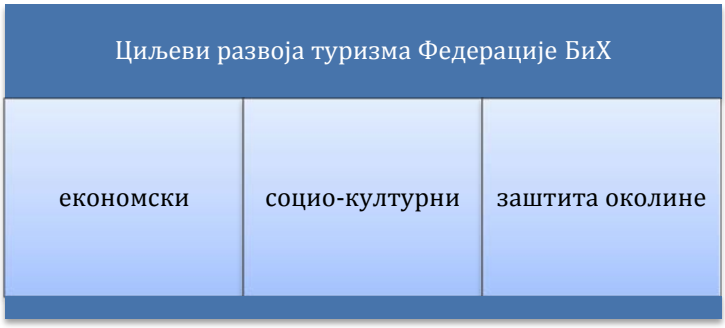
Destination Management Company - DMC је, дакле, професионална услужна компанија чији чланови поседују стручна знања о локалној понуди темељних туристичких ресурса и садржаја, а специјализована је за осмишљавање организоване понуде одређених садржаја, догађаја, активности и туристичких тура уз превоз и целовиту логистику. Оснивањем *Destination Management Company – DMC* на локаном или регионалном нивоу осигурава се квалитетнији пласман туристичког производа и квалитетнији облик његовог промовисања.

[209] Трезнер, Ж., *Рецептивна туристичка агенција као дестинацијска менаџмент компанија (Destination management company)- DMC,* Дестинацијске менаџмент компаније, , Загреб, 2008., стр. 50.

1.3.1. Циљеви развоја туризма Федерације БиХ

Сви циљеви развоја туризма су једнако важни и међусобно условљени. Значајно одступање од било ког циља би битно пореметило равнотежу односа.

Слика 13 . Основне скупине дугорочних циљева туризма Федерације БиХ



Извор: Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018., стр.86.

Приликом израде Стратегије уважени су и равноправно третирани сви стратешки циљеви развоја туризма, односно:[210]

1. ***Економски*** - туризам као покретач развоја привреде у целини; раст инвестирања; развој предузетништва; веће запошљавање; повећање туристичке потрошње; производња аутохтоних производа; смањење увозне компоненте; целогодишње пословање (сезоналност је понегде немогуће избећи); већи квалитет смештајних објеката, боља структура смештајних капацитета; развој нових туристичких производа, освајање нових тржишта, рад на квалитету и сл.

2. ***Социо-културни*** – раст квалитета живота локалног становништва, благостање; сигурност за локално становништво и туристе; очување културно-историјске баштине; очување локалног идентитета у условима глобализације; прожимање култура; повезивање људи...

3. ***Заштита околине*** – заштита природних ресурса, еко-стандарди, рационално кориштење енергије; унапређење инфраструктуре; мониторинг загађења; просторно планирање.

[210] Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018., str.86.

1.3.2. Стратегија конкурентности дестинације и дестинацијског производа

Конкурентност се дефинише као способност остваривања профитабилности која је већа од просека у специфичном сектору који чине компаније које исти производ помоћу истих технологија продају истим купцима путем истих система комерцијализације и дистрибуције.

„Дефинисање програма конкурентности дестинације Федерације БиХ, у правилу, изискује следеће активности:[211]

1. Изабрати туристичке производе који имају развојну шансу и одредити њихово позиционирање на матрици успешности.
2. Упоређивати степен испуњења сваког фактора успеха коју процењују гости како би се проценио степен задовољења гостију и конкурентна предност.
3. Трајно испитивати ставове туриста и пратити захтеве емитивних тржишта те активности у конкурентским дестинацијама.
4. Процењивати главне секторе успеха производа и дефинисати приоритете побољшања програма конкурентности.
5. Спроводити активности на партнерским конференцијама или радионицама да би се утврдили постојећи недостаци и унапредили програми конкурентности.“

„Побољшање конкурентности кроз програме:[212]

1. Подизање нивоа квалитета смештаја,
2. Ознака квалитета,
3. Побољшање копненог, ваздушног и морског приступа и изградња интегрисане туристичке сигнализације, унапређење јавног превоза,
4. Урбана естетика,
5. Порезни и финансијски подстицаји,
6. Едукација у туризму,
7. Партнерство.“

Подизање конкурентности путем:[213]

1. улагања (јавни и приватни сектор),
2. спровођења Стратегије развоја туризма Федерације БиХ,
3. маркетинга,
4. мониторинга,
5. менаџмента дестинације.

---

[211] Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018., стр.98.
[212] *Ibid*, стр.98.
[213] *Ibid,* стр.98.

„Анализом ресурса, могућностима њихове туристичке валоризације и подизања конкурентности на подручју Федерације БиХ могућ је развој следећих туристичких производа:“[214]

- Одморишни туризам
- Здравствени туризам, *wellness*, *SPA*
- Тематски паркови
- Спортско-рекреациони туризам
- Екотуризам
- Авантуризам
- Културни туризам
- Рурални туризам
- Забава
- Верски туризам
- Етно-туризам
- Пословни туризам
- Посебни интереси
- Гастрономија
- Догађајни туризам
- Излетнички туризам

Опредељење у погледу изложених туристичких производа дестинације Федерације БиХ подразумева и развој осталих, у овом контексту секундарних производа као комплементарних, зависно од специфичних фактора и карактеристика појединих простора, те циљних тржишних група, тржишних ниша. Реч је о великом броју различитих модалитета темељених на спектру јединствених и привлачних доживљаја. Федерација БиХ се треба позиционирати као препознатљива туристичка дестинација која ће се диференцирати на тржишту нудећи традицију, богатство различитости и разноврсности, доживљај планина, шума, река и мора и очуване природе. Данашњу позицију Федерације БиХ на туристичком тржишту, упркос бројним напорима, још увек великим делом обележава понуда недовољно квалитетног и иновативног туристичког производа. Богатство културно-историјске баштине, јединствени природни ресурси пружају, односно обавезују на иновирање садржаја туристичке понуде, као и примерену тржишну валоризацију укупног наслеђа, уз обавезу његове заштите од загађења. Дестинација Федерације БиХ је недовољно препознатљива и њен тржишни положај је развојно и конкурентски недоречен и недефинисан.

[214] Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018., стр.99.

2. Стратегија развоја туризма РС

Да би се унапредила конкурентност туризма Републике Српске, потребно је развити јединствену стратегију развоја. На тај начин обезбедиће се раст обима туристичког промета, повећаће се учешће туризма у БДП-у, повећаће се девизни прилив, доћи ће до раста запослености и општег напретка у социоекономском развоју, као и дугорочне заштите природног и културног наслеђа.

Развој туризма у Републици Српској може се подстаћи на следеће начине:[215]

- Сагледавањем примера из развијених туристичких земаља са позитивним искуствима. Основ одрживом туризму чини интегралан регионални, а у оквиру њега рурални развој;
- Конструисањем туристичких производа који имају своју аутентичност и као такви могу да буду темељ конкурентности на туристичком тржишту;
- Укључивањем партнера у туристичку понуду;
- Популарисањем туризма као профитабилне гране у привреди;
- Мотивацијом становништва да се активније укључи у туризам;
- Унапређивањем структуре запослених у туризму;
- Подизањем нивоа опште културе, и слично.

2.1.Улога и важност туризма у Републици Српској

После Другог светског рата туризам се почео нагло развијати и постао је најразвијенија привредна грана у свету. У великом броју земља у свету туризам се убраја у три водеће привредне гране. Приходи у туризму су већи од прихода у здравству, енергетици или пољопривреди.[216]

Специјална вредност туризма се огледа у његовој економској вредности и пасторалности. Економска вредност туризма се испољава у економском повезивању привредних грана. Привредне гране су повезане на тај начин што потрошња у туризму ствара потражњу из других индустрија, у циљу пружања туристичких услуга. Туризам има велики утицај на дохотке и запосленост. Мултипликатор дохотка у туризму износи око 2,5 пута, што значи да би једна КМ остварена код непосредних учесника у туризму, створила 1,50 конвертибилну марку у осталим делатностима. Уколико се осврне на искуства у развијеним земљама, може се претпоставити да ће у Републици Српској мултипликатор

[215] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.63.
[216] William F. Theobald, Global tourism, Elsevier, Amsterdam, 2004, стр. 26.

запослености у туризму бити око 1,65 КМ, а то би значило да један запослени у туризму створа још 0,65 радних места у другим привредним делатностима.

Туризам је економија очуваних природних вредности, где се и малим инвестицијама може остварити валоризација оног чиме се већ располаже и на тај начин повећати материјално богатство. Посебна вредност туризма се огледа и у његовом доприносу уравнотеженом регионалном развоју и убрзању развоја мање развијених подручја. Туризам се може дефинисати као извоз који се обавља на свом терену, јер по робу и туристичке услуге долазе туристи из иностранства.

По основу истраживања Светског економског форума и годишњих извештаја о индексу компетитивности у Сектору путовања и туризма, од 130 рангираних земаља, Босна и Херцеговина је заузела 105. место, далеко иза земаља у окружењу.

2.2.Туристички потенцијали и актуелна туристичка понуда

Република Српска је више планинска него равничарска земља, богата рекама, природним и вештачким језерима, као и термалним и минералним изворима. Северни део обухвата Панонска област, а састоји се од Панонске низије и Обода Панонске низије. Највеће равнице у Републици Српској су Посавина и Семберија, које чине део Панонске низије. Посавина се простире на десној обали реке Саве, од ушћа Уне до ушћа Дрине у реку Саву, а Семберија уз леву обалу Дрине, при њеном ушћу у Саву. Планине, клисуре и кањони у Републици Српској се налазе јужно од њених равница. Високе планине се простиру у источном делу Републике Српске: Маглић, Зеленгора, Лелија, Волујак. На високе планине се настављају средње високе планине: Срнетица, Виторог, Чемерница, Јавор, Романија и Јахорина. Ниске планине у Републици Српској представљају остатке некадашњег панонског копна. Зову се још и острвске планине јер су за време постојања Панонског мора биле острва. Најпознатије су: Козара, Мајевица, Требовац, Озрен. Осим бања и планина, за развој туризма у Републици Српској, изнимну важност имају природна и вештачка језера. Најпознатија вештачка језера су Зворничко и Вишеградско на Дрини, Бочац на Врбасу, Билећко (највеће) и Клиње (прво вештачко) језеро у Херцеговини.

Велики значај за туризам у Републици Српској, као и основ бањског туризма, представљају термалне и минералне воде, којих има од Новог Града на западу до Бијељине и Вишеграда на истоку. Захваљујући тим термо-минералним лековитим водама развила су се бројна бањска лечилишта, која имају првенствено здравствену функцију, а затим и туристичку, у виду планинског, спортско-рекреативног, конгресног, културно-манифестационог, етно и других видова туризма. „Туризам који се заснива на употреби термалних, минералних и

термоминералних вода, у сврху лечења, рехабилитације и рекреације, назива се бањски туризам."[217]

У Републици Српској, иако у мањој мери него бањски, развијени су и други видови туризма, као што су:

- Транзитни,
- Планински,
- Градски,
- Манифестациони,
- Ловни,
- Верски,
- Еко-туризам,
- Сеоски,
- Спортско-авантуристички.

Транзитни туризам је туризам који се развија на темељу успутног задржавања и заустављања туриста у неком месту, која могу бити изазвана различитим факторима и која подразумевају трошење новца. Република Српска оскудева туристичким садржајима са обележјима етно вредности локалитета, попут уређених етно-села, као што је на пример етно-село Станишићи крај Бијељине. За развој транзитног туризма у Републици Српској изузетно је важан њен географски положај између земаља средње Европе и Јадранског мора.

Република Српска има повољне природне претпоставке за развој ***планинског туризма***. Високе, средње високе и ниске планине и њихова разноврсна клима омогућавају различите врсте туризма (ловни, спортски, здравствени туризам и друго), као и различите поводе туристичких кретања (здравље, одмор, спортско-рекреативне активности).

Градски туризам се заснива на културним вредностима и релативно кратким боравцима у градовима. Према броју остварених ноћења туриста у једној години, може се извршити следећа класификација:[218]

- до 10.000 ноћења – туристички неразвијена места, градови у развоју, и ту спадају: Билећа, Босанска Костајница, Босански Брод, Братунац, Власеница, Гацко, Градишка, Дервента, Доњи Жабар, Зворник, Касиндо, Кнежево, Котор Варош, Лопаре, Лукавица, Милићи, Модрича, Мркоњић Град, Невесиње, Нови Град, Петровац, Петрово, Рогатица, Рудо, Соколац, Србац, Сребреница, Трново, Угљевик, Устипрача, Челинац, Шамац, Шипово

[217] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.41.
[218] *Ibid,* стр.48.

- до 100.000[219] ноћења - места малог степена туристичке развијености: Бања Лука, Бијељина, Вишеград, Добој, Козарска Дубица, Лакташи, Пале, Приједор, Прњавор, Требиње и Фоча.
- до 500.000 ноћења - развијена туристичка места;
- преко 500.000 ноћења - високо развијена туристичка места.

Манифестациони туризам или ***туризам догађаја*** је специфични облик туризма који се заснива на догађајима различитог типа: културни, музички, спортски, политички, историјски, уметнички, књижевни, филмски и други догађаји, који се унапред планирају. Манифестације у Републици Српској имају дугу и разноврсну традицију. С обзиром на богато културно-историјско наслеђе Републике Српске, посебно треба истакнути манифестације у сфери духовног стваралаштва, као што су:[220]*„Ђурђевдански фестивал дјечије пјесме“, „Међународни фестивал позоришта за дјецу“* и сл.

Ловни туризам у Републици Српској представља значајну туристичку понуду са дугом и богатом традицијом на ловним површинама од чак 2.433.000 ха. Ловне површине у Републици Српској броје 87 ловишта и налазе се под управом ловачких удружења, шумских газдинстава или других организација, њихове интересе заступа Ловачки савез Републике Српске.[221]

Верски туризам представља један од најстаријих видова туризма, који је у задње време у процесу наглог развоја на територији Републике Српске. Томе може сведочити податак да је све већи број туриста оријентисан према верском туризму, чак близу 20% од укупног броја туриста који посете Републику Српску. Бурна прошлост и дешавања на овим просторима, као и културно богатство довели су до стварања амбијента у коме опстају различите религије, а све то привлачи велики број туриста, како домаћих, тако и страних. У оквиру верског туризма Републике Српске манастири имају велики значај. Поред културног богатства које манастири поседују, они постају и произвођачи еколошки здраве хране. И поред ове јединствености Републике Српске, могућности верског туризма још увек нису у потпуности препознате и вредноване.

Еко-туризам представља туризам који све више задовољава туристичке потребе савременог човека, из разлога што је све већа потреба за очувањем психофизичке стабилности човека повећала потражњу за активним одмором у природно очуваном амбијенту. Одликује се убрзаним растом и предвиђа се да ће до највећег пораста у светском туризму доћи управо од туризма базираног на еколошки здравим дестинацијама. Република Српска има изразито повољне могућности за

[219] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.49.
[220] *Ibid*, стр.51.
[221] *Ibid,* стр.53.

развој еко-туризма, чију природну основу представљају заштићена природна подручја. Ту убрајамо, на пример:

- националне паркове, од којих су најпознатији Козара и Сутјеска,
- природне резервате, као што су Перућица, Јањ, Лом и Бардача,
- паркови природе,
- шумски и ловни резервати,
- велики број врста биљног и животињског порекла.

Сеоски туризам се назива још и агротуризам. То је посебан облик туризма који добија све значаније место у туристичким кретањима, нарочито у развијеним земљама света. Развој сеоског туризма има велики утицај на трансформацију економске, социјалне, функционалне и физиономске структуре руралних средина. Томе могу сведочити примери еропских земаља из окружења, као што су: Француска, Аустрија, Италија, Швајцарска и Словенија. Развој сеоског туризма у Републици Српској темељи се и на богатству и разноврсности духовних и материјалних вредности. У Републици Српској, раст и развој сеоског туризма требало би да има позитивне ефекте у очувању и унапређењу природне и животне средине, одрживом развоју руралних подручја и сл.

Спортско-авантуристички туризам подразумева авантуру, рекреацију, релаксацију и забаву, у једном. У Републици Српској је заступљен највише у следећим појавним облицима: рафтинг, сплаварење на рекама, кајакаштво, *trekking* (планинарење), *hiking* (шетње у природи), *climbing* (пентрање уз стене), *paragliding*, скокови посебним падобранима са планинских стена, планински бициклизам, вожња теренским возилима, јахање у природи, лов и риболов и сл.

2.3.Оцена стања и кључни проблеми туризма Републике Српске

Бање у Републици Српској, у којима се користе геотермалне воде и евентуално још неки од хидрогеотермалних ресурса, углавном су пројектоване и изграђене као балнеотерапеутски центри. Оваква стратегија се показала као једнострана, јер у условима економске кризе, већина бања је суочена са борбом за опстанак на тржишту, без обзира на ресурсе којима располаже. Због дугогодишње оријентисаности само на болничке услуге и пацијенте којима је потребна одређена услуга у балнеотерапеутском центру, створено је затворено тржиште које се финансира од стране државног фонда за здравствено и социјално осигурање. С обзиром да ти фондови долазе у све тежу финансијску ситуацију, финансирање рада бањских центара је све неизвесније. Због тога се намеће неопходност другачијег наступа на тржишту, а пре свега у промени купаца услуга и њихове врсте..

Хидрогеотермални ресурси Републике Српске одликују се јединственом разноликошћу, што им даје сведски значај. Из тог разлога је потребно њихово кориштење развити у уносан бизнис. Иако је оваква стратегија у савременом свету релативно нова, веома је успешна, чак и тамо где нема тако племенитих ресурса, као у Републици Српској. Основна идеја ове стратегије јесте посматрати бање као засебан дио здравствене индустрије и индустрије за негу тела, кориштењем хидрогеотермалних ресурса у бањским местима као оазе рекреације и релаксације за здраве људе из високоурбанизованих средина. Дакле, бање неће бити само за болесне, него и за здраве људе различитих категорија.

Велики је проблем и избор квалификованог стручног тима, који ће да осмисли стратегију урбанизације бањског места, и том проблему треба посветити посебну пажњу.

3. Стратегија развоја појединих туристичких регија Републике Српске

Република Српска се састоји од више туристичких регија. Свака од тих регија треба да има смернице стратегијског развоја које се односе искључиво на ту регију, а смернице свих туристичких регија Републике Српске морају бити у складу са генералном стратегијом Републике Српске. Основни принцип одрживог развоја у туризму јесте укључивање локалне заједнице у туристичком планирању и развоју.

„Регионална стратегија има дугорочни циљ, а који се огледа у пружању основе за успостављање одрживог система који пружа подршку локалној заједници, индустрији и представницима јавног сектора у планирању и развоју туризма и других развојних иницијатива у регији.“ [222]

Следећим графиконом је представљено на који начин се врши израда стратегије туризма једне регије која у свом саставу има више општина са својим развојним стратегијама. Овај модел израде стратегије не укључује специфичне елементе појединих туристичких регија с обзиром на важну особину регија да се разликују по величини, организацијској и управљачкој структури општина.

Графикон 2. Интегрални модел стратегијског развоја регионалног туризма

Извор: Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.101.

[222] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.93,-94.

3.1.Туристичке регије Републике Српске

Република Српска се састоји од шест туристичких регија. Туристичке регије су формиране према неколико важних критеријума, од којих су најважнији: [223]

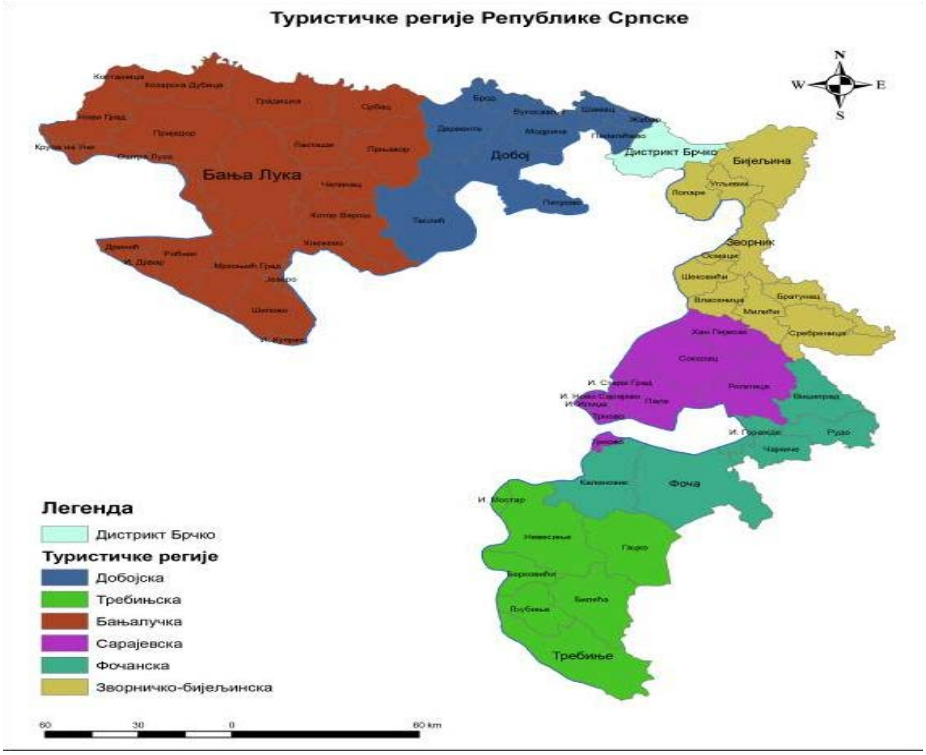
- Начин на који туристи проматрају регију као једну целину, у погледу њене специфичности и њених карактеристика по којима је та регија препознатљива и разликује се од осталих,
- Распоред **капија туристичких кретања**, који заправо представљају граничне прелазе и путне, железничке и авионске улазе у Републику Српску,
- Раст, значај и улога туризма у неким општинама,
- Ефикасније кориштење туристичких потенцијала.

Туристичке регије Републике Српске су:

1. Зворничко-бијељинска регија,
2. Добојска регија,
3. Бањалучка регија,
4. Сарајевска регија,
5. Фочанска регија, и
6. Требињска регија.

[223] Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.95.

Слика 14. Туристичке регије Републике Српске



Извор: Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.96.

На локалном и регионалном нивоу у туризму Републике Српске евидентан је недостатак адекватне институционалне инфраструктуре, што се може решити формирањем регионалних туристичких организација и успостављањем мреже информативних центара. (*Графикон 3.*).

Графикон 3. Локално-регионална инфрастуктура

Извор: Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година,Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009., стр.102.

3.2.Анализа туристичке понуде бања Републике Српске

3.2.1. Бања Врућица (Теслић)

Бања Врућица је смештена у северном делу Републике Српске, 3 км јужно од Теслића. Природно богатство бање је термоминерална вода која извире са температуром од 38°C. Због својих јединствених карактеристика вода је добра у превенцији и лечењу кардиоваскуларних болести, болести модерног човека. Поред тога термоминерална вода се користи и у лечењу физијатријско-реуматолошких обољења. Термоминерални извори у бањи Врућици су познати још од доба Римљана, о чему сведоче археолошки налази у виду добро очуваних каптажа и писани документи Плинија Старијег (23.-79.год.н.е)[224], римског писца и научника-природњака. О води са врела поред потока Грабовца, где се налази *Бања Врућица,* преносила се с колена на колено прича да је здрава, да отклања болове, да подмлађује. Користили су је у домаћинствима за пиће и припрему хлеба, а потом и за лековито бањање.

Термоминерална вода здравствено туристичког центра *„Бање Врућице“* долази из великих дубина, на свом путу се греје од топле стене, раствара минерале и као таква користи за лечење различитих болести. Минерално врело Бање Врућице садржи високу концентрацију негативних јона, који узрокују осећај физичког и психичког благостања. Тип воде је натријумско-кацијумско-хлоридно-сулфатно-хидрокарбонатни. Лековита вода се може користити за бањање у кадама и хидротерапију у базену, може се и пити, инхалирати или наносити на кожу као облог. Купање у термоминералној води посебно се препоручује код болести крвних судова, оболења зглобова, тетива, мишића, пробавних, гинеколошких, психосоматских болести, помаже у ослобађању од стреса, умора, лоше концентрације и памћења, раздражљивости и безвољности. Балнеотерапија је због свог врло комплексног дејства добила незамењиво место у бањском лечењу.

Специјална болница за лечење, превенцију и рехабилитацију кардиоваскуларних и реуматолошких оболења је основана 1959. године и опремљена је модерним објектима, смештеним у прелепом природном окружењу са специфичним микроклиматским условима. Болница има своје кардиологе, интернисте, физијатре, ортопеде, неурохирурге, психилоге, ендокринологе
и обухвата следеће програме рехабилитације:[225]

- Кардиоваскуларна рехабилитација,
- Физијатријско-реуматолошка рехабилитација,
- Рехабилитација неуролошких болесника,
- Рехабилитација након прелома кости и операције зглобова,

[224] *https://sr.wikipedia.org/sr/Плиније_Старији*
[225] Годишњи извештај о пословању хотела Термал, Бања Врућица, 2015.год.

- Пулмолошка рехабилитација,
- Хипербарична оксигенотерапија.

Слика 15. Бања Врућица

Извор: https://www.google.ba/search?q=banja+vrućica

Бања Врућица располаже са седам отворених и затворених базена са термоминералном водом, који су најмодерније достигнуће технике са слаповима и гејзирима, подводним масажама, подводним светлима и осталим садржајем и програмима које нуде.[226]

Затворени рекреативни базен је пречника 16 м, садржи хидромасаже, слапове и гејзире. Затворени базен подразумева:[227]

- рекреативни базен,
- хидромасажни базен са уграђеним лежаљкама,
- базене са термоминералном водом(унутрашњи и вањски),
- дечији базен.

Отворени базени представљају највећу водену површину у *„Бањи Врућици“.* Смештени су уз хотел *„Кардиал*“. Отворени базен обухвата:[228]

- рекреативни базен површине 650м,
- хидромасажни базен пречника 7м са уграђеним лежаљкама,
- сунчалишта укупне површине 1500м,
- наткривену терасу бара *“Оаза”.*

[226] Годишњи извештај о пословању хотела Термал, Бања Врућица, 2015.год.
[227] *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/*
[228] *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/*

„Бања Врућица“ има развијен и конгресни туризам. Располаже са неколико конгресних сала, опремљених према европским стандардима.

У здравствено туристичком центру налази се четири хотела:

1. **Хотел Кардиал**,

хотел са 4 звездице, модерно уређеног ентеријера и екстеријера. Располаже са 337 лежаја, распоређених у 196 луксузно опремљених једнокреветних и двокреветних соба и апартмана. У оквиру својих услуга нуди прегршт могућности за одмор, рекреацију, *wellness* и пословне програме попут конгреса, семинара, саветовања и слично.[229]

2. **Хотел Херцеговина**,

смештен је на периферији Бање Врућице, у близини уређене стазе за шетњу, назване по својој лековитој моћи Стазе живота. Заузима око 4000м^2 модерно опремљеног простора и пружа изузетне услове смештаја и рехабилитације. Хотел Херцеговина има статус Специјалне болнице за превенцију, лечење и рехабилитацију кардиоваскуларних и физијатријско-реуматолошких оболења. Располаже са 69 соба, односно 171 лежај у двокреветним и трокреветним собама.[230]

Крајем фебруара 2015. године хотел *„Херцеговина“* је реновиран, те је замењена комплетна водоводна и канализациона мрежа, постављене су нове санитарије у купатилима, те набављен нов намештај у собама.

Овај хотел садржи комплетан садржај за превенцију и рехабилитацију, а приземље хотела је намењено искључиво за лечење и рехабилитацију кардиоваскуларних, реуматолошких и неуролошких обољења, за слабо покретне и непокретне пацијенте под надзором низа медицинских специјалиста, доктора медицине и осталог медицинског стручног особља.

У хотелу *„Херцеговина“* према најновијим методама, током јуна месеца, исталирана је хипербарична комора. Хипербарична медицина[231] је релативно млада грана медицине која се заснива се на природном леку – чистом медицинском кисеонику. Користи се као основна или као додатна терапија у случајевима када је дошло до дефицита у транспорту кисеоника. Хипербарична комора помаже особама које болују од дијабетеса, полинеуропатије, псоријазе а ова терапија примењује се и након можданог и срчаног инфаркта. Ефекти су у

[229] *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/*
[230] *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/hercegovina/*
[231] *https://sr.wikipedia.org/sr/ Хипербарична_медицина*

зависности од степена обољења брзо видљиви, посебно код пацијената који болују од дијабетеса, код којих су узнапредовале компликације. Ова процедура се препоручује и здравим особама како би сачувале младалачки изглед, виталност и унапредили своје здравље.

3. **Хотел Посавина**,

који располаже са укупно 132 собе, односно 234 лежаја у једнокреветним, двокреветним и трокреветним собама и апартманима.[232] Све собе су опремљене купатилом, телевизором, телефоном, фрижидером и бежичним интернетом. У склопу хотела се налази ресторан са терасом, капацитета 200 места са широким асортиманом јела по наруџби, као и аперитив бар са великим избором пића и напитака.[233]

4. **Хотел Србија,**

налази се у подножју Чубриног гаја, комбиноване бјелогоричне и црногоричне шуме и представља праву оазу кисеоника и мира. Располаже са 76 соба, опремљених купатилом, телевизором, телефоном и климом, тако да пружају најбољи угођај и стварају пријатну атмосферу и пружају сваком појединцу идеалне услове за одмор и рекреацију.

У приземљу хотела се налазе лекарске амбуланте намењене гостима који су дошли да користе услуге медицинске рехабилитације, као и централни терапијски блок где се обављају терапијске и физикалне процедуре, тако да је погодан за рехабилитацију и у зимском периоду, јер се не излази директно на хладноћу након кориштења топлих минералних купки.

У циљу употпуњавања широког спектра медицинских услуга, ЗТЦ *„Бања Врућица“* је отворио нову и савремену стоматолошку ординацију, која је смештена у хотелу *„Србија“* и нуди комплетну услугу конзервативне стоматологије, ендодонције, ортодонције и протетике. На овај начин сви гости здравствено-туристичког комплекса могу да се на једном месту побрину за своје здравље. Поред гостију *„Бање Врућице“* услуге стоматолошке ординације на услузи су свим заинтересованим.

ЗТЦ *„Бања Врућица“* познат је као оаза мира и чистог ваздуха где многи гости уживају у окрепљујућем свежем ваздуху. Како се с временом повећава број особа који имају респираторних проблема здравствено туристички комплекс у оквиру своје здравствене понуде увео је нову услугу намењену деци и одраслима.

---

[232] Годишњи извештај о пословању хотела Термал, Бања Врућица, 2015.год.
[233] *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/posavina/*

У централном терапијском блоку, према најновијим методама, инсталирана је слана соба, која се користи за особе који имају хроничне, обструктивне болести плућа, астму синузитус и друге репираторне проблеме. Микроклима у сланој соби се ствара помоћу распршивача уситњене суве соли која је адекватно помешана са ваздухом. Слана соба је дискретно осветљена расветом у различитим бојама а познато је да хромотерапија као природна терапија бојама својим деловањем на јединствен начин стабилизује физичко, емоционално и ментално стање сваке особе.

Термоминерална вода, географски положај и клима, те уређени комплекс и изграђени капацитети, као и људски фактор, допринели су да *Бања Врућица* данас пружа веома широк спектар здравствених и туристичких услуга.

3.2.2. Бања Лакташи (Лакташи)

Бања Лакташи се налази око 18 км северно од Бања Луке. Формирана је око природних извора термалне воде температуре око 20°C у виду разбијеног изворишта у алувијалној равни Врбаса, поред пута Бања Лука-Градишка, који су каптирани 1930.године. Пре каптирања термална вода је каналом отицала у Врбас.[234]

Извори су били познати још у античко доба, о чему сведоче пронађени остаци римских кућа.

Примарни резервоар термалне воде представљају кречњаци из којих се термалне воде прибијају до површине терена, при чему се хладе услед мешања са хладном водом. Данашњи рад се заснива на експлоатацији термалне воде температуре 32°C, која се црпи из бушених бунара дубине око 120м. Њихова издашност је 20л/сек. Термална вода се енергетски користи помоћу топлотних пумпи, чиме се подмирују топлотно-енергетске потребе бањских објеката.[235]

Вода је по типу магнезијумско-калцијумско-хидрокарбонатно-сулфатна.

[234] Пројекција и развој привредних потенцијала бања, туризма и угоститељства Републике Српске, Зборник реферата научно-стручног скупа, Дворови, 1996., стр.17.
[235] *Ibid*, стр.17.

3.2.3. Бања Слатина (Лакташи)

Бања Слатина се налази око 11км северо-источно од Бања Луке. Формирана је око више извора термоминералне воде, на надморској висини око 200м и 165м. Сви извори на овој локацији садрже CO_2 гас, па се због тога називају *„Слатина-Илица“* или кисељаци. Поред њих се налазе две бушотине дубине од око 200 метара. Највећа измерена температура термоминералне воде износи 44°C. Термомираралне воде се овде користе како у балнеолошке сврхе тако и за грејање. Количина воде која се експлоатише црпљењем из бунара је око 40л/сек.[236]

Вода је калцијумско-натријумско-хидрокарбонатно-сулфатно-хлоридног типа са високим садржајем CO_2 гаса.

3.2.4. Бања Вилина Влас (Вишеградска бања)

Термални извори Вишеградске бање се налазе око 16 километара југозападно од Вишеграда. Примарни резервоар термалне воде представљају средњетријаски кречњаци, који се налазе на дубини око 100метара. Температура термалне воде је око 32°C, а користи се у балнеолошке сврхе и за грејање бањских објеката.

Вода је по типу калцијумско-магнезијумско-хидрокарбонатна.[237]

3.2.5. Бања Мљечаница (Козарска Дубица)

Бања Мљечаница се налази око 25км северно од Приједора, 10км јужно од Козарске Дубице. Формирана је на локацији природних појава хладне високо-минерализоване воде, чија је температура 13-14°C и богата је H_2S гасом, око 110mg/l, стронцијума од око 7mg/l и присуством селена. Вода ове бање има специфичан и редак хемијски састав, који се огледа у високом садржају водоник-сулфида и сулфата. Тип воде је натријумско-калцијумско-магнезијумско-сулфатно-хидрокарбонатна.[238]

Изградња бање је почела 1982.године, а две бушотине из којих се данас црпи минерална вода у количини од око 28л/сек., избушене су 1987.године. Њихова дубина је 120 метара.[239] За потребе балнеотерапије, вода се загрејава до температуре 36°C.

---

[236] Пројекција и развој привредних потенцијала бања, туризма и угоститељства Републике Српске, Зборник реферата научно-стручног скупа, Дворови, 1996., стр.17.
[237] *Ibid,* стр.18.
[238] *Ibid*
[239] *Ibid*

3.2.6. Бања Губер (Сребреница)

Бањски извори су хладни, са температуром од 13°C. Налазе се на надморској висини од око 680м. Лековитост ове воде је била позната и Римљанима, што доказују остаци купатила из 220 године н.е. Количина воде која истиче је 5л/сек.[240] Развој бање је почео 1930. године.

3.2.7. Бања Љешљани (Нови Град)

У близини Новог Града, налази се природни извор минералне воде, чија је температура 17°C. Из бушотине дубине око 700м, истиче термална вода. По квалитету воде, представља изванредну основу за формирање бање са веома ретким типом воде. Вода ове бање има веома високу вредност pH од 11,9, па по томе спада у хипер-алкалне воде.[241] По овом параметру, она је најбазичнија вода у Републици Српској.

По типу воде је хидроксидно-натријумско-калцијумско-хлоридно-карбонатна.

[240] Пројекција и развој привредних потенцијала бања, туризма и угоститељства Републике Српске, Зборник реферата научно-стручног скупа, Дворови, 1996., стр.18.
[241] *Ibid,* стр.19.

3.3.Анализа туристичке понуде на туристичкој дестинацији бање Дворови

3.3.1. Локација и особине дестинације бања Дворови

Бања Дворови се налази у северо-источном делу Републике Српске, између река Саве и Дрине на удаљености од 6 километара од Бијељине. Надморска висина бање је 93м, дубина извора је 1345м, температура воде је 75°C, а вода је по саставу натријумско-калцијумско-хидро-карбонатно-хлоридна.[242]

Бања је формирана после открића термалне воде бушењем за потребе истраживања нафте 1957.године у Семберији. Резултатима тестирања бушотина су потврђене хипотезе о великом хидрогеотермалном ресурсу на коме бања може планирати свој интензиван развој. Прву хемијску анализу воде урадила је хемијска лабораторија Балнеоклиматолошког института у Београду 1959.године, потом и Институт за Хидрогеологију Сарајево, 1986.године.[243] Након свих балнеолошких истраживања урађен је и изведбени пројекат за нову Бању Дворови, која се почела градити 1988. године. Зацртаним пројектима у бањском комплексу изграђен је 1981.године базен за децу, 1988.године јуниорски базен за рекреативне потребе, а након тога граде се још два мања базена, уз хортикултурно уређење бањског простора. Уз прве бањске садржаје изграђен је и ресторан *„Извор".* Године 1989. израђена је бушотина дубине од 1.500 метара, са температуром воде од 80°C.[244]

У току рата 1993. године завршава се прва фаза нове Бање Дворови са 42 собе и свим пратећим садржајима за физикалну и балнеотерапију. Почетком рата у бањи се запошљавају избегли и прогнани лекари специјалисти за физикалну медицину и рехабилитацију, физиотерапеути и медицински техничари, са другим особљем. Први пацијенти били су борци - рањеници са тешким повредама, као и цивили рањени током ратних операција. По завршетку рата у бањи се и даље наставило лечење и медицинска рехабилитација тешких рањеника и других болесника.

У тешким економским условима и са другим бројним потешкоћама бања је данас функционално опстала и садржајно обновљена, за спортске и рекреативне потребе проширена, развијајући се, иако споро, али у модерном правцу, као здравствена, здравствено-туристистичка и спортско-рекреативна установа.[245]

Бања Дворови је богата лековитом термоминералном водом, која је натријумско-калцијум-хидрокарбонатног састава. У летњем периоду у бањи раде отворени

---

[242] *https://sr.wikipedia.org/sr-el/Бања_Дворови*

[243] *http://www.visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/index.php/turizam/banjski/95-turizam/banjski/790-banja-dvorovi*

[244] Пројекција и развој привредних потенцијала бања, туризма и угоститељства Републике Српске, Зборник реферата научно-стручног скупа, Дворови, 1996., стр.16.

[245] Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010.

базени, и то олимпијски базен, два јуниорска и два дечија, а такође се одржавају и разне манифестације, спортска такмичења у пливању, роњењу, одбојци и тенису као и школа пливања.[246]

Табела 21: Стање инфраструктуре бање Дворови

Смештајна инфраструктура	Укупан број кревета	Број смештајних јединица	Апартмани
Бања Дворови	125	43	2

Извор: Универзитет у Бањој Луци, Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Бања Лука, 2009., стр.47.

Изграђен је хотел *"Свети Стефан"*, који има 43 двокреветне и трокреветне собе и 2 апартмана. Хотел поседује конгресну салу, а у склопу бањског комплекса налази се ресторан *"Извор"* капацитета 400 места. У медицинском блоку хотела, уз савремену опрему и врхунске стручњаке, врши се физикална терапија.[247]

Слика 16. Хотел „Свети Стефан“ Дворови

Извор: www.bijeljina.org

3.3.2. Достигнути ниво комплементарности са осталим микро-дестинацијама у региону

Према нашим истраживањима (јуни-октобар, 2015.године), нема елемената заједничке туристичке понуде комплекса спортско-рекреационог туризма бање Дворови и осталих микро-туристичких дестинација, као што су етно село Станишићи и друге дестинације ловног и верског туризма на подручју Семберије.

[246] *http://www.bijeljinaturizam.com/index.php/banja-dvorovi*
[247] *http://www.visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/index.php/turizam/banjski/95-turizam/banjski/790-banja-dvorovi*

IV ДЕО: РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ

1. Развој,значај и утицај туризма са посебним освртом на БиХ

Туризам има шири друштвени, политички и економски значај. При анализи економског значаја и улоге туризма потребно је имати у виду конкретно подручје земље, односно региона у земљи и конкретну туристичку дестинацију. Новац који су туристи зарадили у местима свог сталног боравка троши се у туристичким местима, и на тај начин настају двојаки економски ефекти:[248]

- на привреду земље порекла туриста, и
- на привреду оних земаља које туристи посећују.

Од самог почетка развоја масовног туризма уочио се изузетан значај тзв. *невидљивог извоза* или *невидљивог увоза*, кроз кретање туриста из једне земље у другу. Због тога су већ од самог почетка напори свих земаља били концентрисани на то да се што више стимулише девизни прилив по основу туризма, односно да се дестимулише девизни одлив по овом основу. Данас све земље света, независно од нивоа њихове привредне развијености, изузетну пажњу посвећују приходима и расходима који настају по основу туризма. Ако се посматра утицај туризма на активну страну платног биланса, онда пре свега треба истаћи да данас међународни туризам представља најзначајнију појединачну ставку у укупној вредности светског извоза роба и услуга. Приходи од страних туриста у свету су расли брже од вредности извоза роба. Само у периоду 1980.-1988. године просечна годишња стопа раста прихода од страних туриста у свету износила је 8,2%, а светског извоза роба 4,7%. Оваква тенденција је настављена и до 2008. године. Туризам, такође, врши важан утицај и на пасиву платног биланса, а реч је о издацима становништва за путовања у иностранство, који се могу третирати као *невидљиви увоз*. Ово је посебно важно за привредно развијене земље света.[249]

Током ратних збивања у Босни и Херцеговини многе гране привреде, као и туризам, претрпели су значајне штете, које још увек нарушавају несметано одвијање и развијање ових делатности. Будући да туристичка делатност понајвише зависи од безбедности и стабилности, односно имиџа земље у целини, штете причињене туризму су понајвеће.

У поређењу са другим секторима, сектор туризма је главни учесник у државној економији БиХ. Предности за овај сектор настају као резултат издатака који произведу страни туристи, чиме наведени сектор учествује у државној економији БиХ на много директних и индиректих начина као што су:[250]

---

[248]Унковић, С., Зечевић, Б., *Економика туризма,* Економски факултет, Београд, 2013., стр.33.-38.
[249]*Ibid,* str. 47.-48.
[250]*http://mvteo.gov.ba/linkovi/Linkovi_29102013/3.%20Uloga%20turizma%20u%20BiH.pdf*

- креирање прихода у страној валути,
- стварање радних места,
- стварање порезних прихода за владе,
- значајан утицај на регионалну економску активност,
- атрактиван је за мала и средња предузећа, те сходно тиме може и подстицати економско предузетништво,
- ствара јаке везе са другим секторима унутар саме економије,
- потенцијал за доношење економске користи локалним заједницама,
- представља значајан потенцијал за ширење и повећање вредности и користи.

Босна и Херцеговина је, према подацима Агенције за статистику БиХ, у 2011.години забележила 686.148 долазака, што је више за 4,5% у односу на 2010. годину, и 1.504.205 ноћења туриста, што је више за 6,2% у односу 2010. годину. У 2012. години повећан је број туриста у Босни и Херцеговини. Забележен је долазак туриста из Хрватске, Србије, Словеније, Исланда, Ирана и из многих других земаља. Страни туристи све чешће бирају нашу земљу, као место где ће провести свој одмор. Тако је током 2012. године, нашу земљу посетило 747.827 туриста, чиме је забележен раст од 9,5% у односу на 2011. годину. Од укупног броја туриста у нашој земљи, 438.585 било је страних и 309.242 домаћа туриста који су заједно остварили 1.645.521 ноћење. Први град у БиХ по броју туриста је Сарајево са око 250 хиљада туриста и приближно пола милиона ноћења. Према незваничним подацима, на другом месту је Мостар, а на трећем Међугорје.[251]

Табела 22. Доласци и ноћења домаћих и страних туриста за период 2007.-2015.године

	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
ДОЛАСЦИ ТУРИСТА									
УКУПНО	222 729	241 145	226 957	236 286	237 794	241 214	253 653	260 160	294 781
ДОМАЋИ	132 057	139 961	133 047	141 201	140 405	139 239	140 886	141 898	158 571
СТРАНИ	90 672	101 184	93 910	95 085	97 389	101 975	112 767	118 262	136 210
НОЋЕЊА ТУРИСТА									
УКУПНО	561 995	625 842	564 091	577 802	614 637	629 648	629 663	598 668	686 944
ДОМАЋИ	356 557	388 739	355 481	370 879	387 869	384 862	355 727	323 002	366 761
СТРАНИ	205 438	237 103	208 610	206 923	226 768	244 786	273 936	275 666	320 183

Извори:

1. *Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 8, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2012. год, стр. 28.-29.(2007.-2011.)*
2. *Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 12, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2016. год, стр. 15.-17. (2011.-2015.)*

[251] *http://mvteo.gov.ba/linkovi/Linkovi_29102013/3.%20Uloga%20turizma%20u%20BiH.pdf*

У Републици Српској највише ноћења је забележено у Теслићу, чак 129.000. На другом месту је Пале, где је захваљујући олимпијској лепотици Јахорини, забележено скоро 85.000 ноћења. Следе Бања Лука са 71.519 ноћења, Бијељина са 32.730 и Босанска Дубица са 31.849 ноћења.[252]

Потрошња страних туриста у БиХ на робу и услуге, убризгава нови новац у домаћу економију што као резултат има подизање степена укупне домаће потрошње. Дакле, потрошња коју остваре туристи је важна у подржавању степена пословне активности за трговце и пружаоце услуга који послују изван традиционалне туристичке домене. Процењује се да је у 2011.-ој години туристички сектор директно износио око 2,47% бруто националног производа (БДП), готово 10,4% од укупне извозне активности у туризму.

БиХ има изузетан гео-саобраћајни положај, па тиме и услове за развој транзитног туризма. Босна и Херцеговина се налази се на једном од три главна путничка правца у Европи, па може да рачуна на знатан број транзитних туриста из Источне и Централне Европе који иду ка Јадранској обали, а кроз могући будући развој саобраћајне инфраструктуре и обогаћивање туристичке понуде требала би се фокусирати на продужавање боравка транзитних туриста.

Босна и Херцеговина има повољан географски положај и климатске услове, богата је природним лепотама, културно-историјским вредностима, представља подручје где се сусрећу различите културе, традиције и архитектуре, а све то је сврстава у занимљиве туристичке дестинације. *World Tourism Organization (WTO)* је сместила Босну и Херцеговину у скупину земаља са највећим антиципираним годишњим растом, са стопом раста од 10,5 %.[253]

Босна и Херцеговина има разноврсне природне и антропогене туристичке ресурсе. ***Природни ресурси*** су погодни за развој еколошког, зимског, авантуристичког, рекреативног, сеоског туризма у руралним подручјима, затим бањског туризма. У природне ресурсе спадају: национални паркови, заштићена подручја, планине, реке, пећине, водопади, језера и друго. У ***антропогене ресурсе*** спадају: градови, који представљају основ културно-историјског, транзитног и фестивалског туризма, затим, религијско наслеђе, које представља основ за развој верског туризма, затим културно-историјски споменици, локално становништво и његова гостољубивост.

У следећем примеру примењена је линеарна регресиона анализа. Подаци су преузети са сајта Централне банке Босне и Херцеговине и сајта Агенције за статистику БиХ, а показују приход од туризма и БДП у Босни и Херцеговини у периоду од 2004. до 2013. године.

[252]*http://www.mvteo.gov.ba/linkovi/Linkovi_29102013/3UlogaturizmauBiH.pdf*
[253]*http://www.unwto.org*

Табела 23. Приход од туризма и БДП

Године	Приход од туризма у мил.КМ	БДП
2004	257	17.946
2005	388	12.157
2006	264	16.272
2007	498	22.065
2008	308	24.984
2009	575	24.307
2010	765	24.879
2011	887	25.772
2012	903	25.734
2013	1.015	26.123
2014	1.260	27.589

Регресиона анализа иде корак даље у односу на корелациону анализу, тако што се, осим утврђивања постојања везе између две варијабле, њом постиже и прецизност на такав начин да се може утврдити у којој мери се вредности на једној варијабли могу предвидети вредностима на другој варијабли. Дакле, не само да се може одредити врста и интензитет везе, већ и да се одреди колику ће промену на једној варијабли произвести јединична промена на другој варијабли.

У регресионој анализи се користе најмање две варијабле, и то:

- критеријумска (зависна) варијабла – то је варијабла интересовања, она која се жели објаснити и/или предвидети. Може постојати само једна критеријумска варијабла;
- предикторска (независна) варијабла – варијабла којом се жели објаснити или предвидети критеријумска варијабла. Уколико имамо само једну предикторску варијаблу, онда је реч о једноставној или *simple* регресији, а ако је реч о више варијабли, онда је то вишеструка или *multiple* регресија.

Линеарна регресија се користи када је зависна варијабла интервалног типа. Код линеарне регресије се утврђује колику промену зависне варијабле узрокује промена назависне варијабле (имајући у виду да је зависна варијабла интервална, та промена ће се мерити у јединица зависне варијабле). На пример, ако је зависна варијабла стране директне инвестиције у милионима еура а независна индекс демократије у држави на скали од 0 до 100, онда се моделом може објаснити колико ће се повећати СДИ (у милионима еура) уколико се индекс демократије повећа за један поен.

Резултати линеарне регресионе анализе приказани су у наредним табелама. Добијени резултати указује на постојање везе, те колико је варијансе објашњено у варијабли БДП (економски раст), помоћу варијабле приходи од туризма.

Tabela 24. Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Приход од туризма[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: BDP
b. All requested variables entered.

Прва добијена табела (Табела 24) приказује шта је све кориштено за модел, те је она информативног карактера. У регресиони модел укључене су све промењиве, метод *„Enter“.*

Tabela 25. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,703[a]	,495	,432	3674,162

a. Predictors: (Constant), ee

Коефицијент корелације Р у Табели 25., који представља везу између варијабли износи Р = 0,703. То указује да постоји значајна линеарна повезаност (корелација) између укупног прихода од туризма у БиХ и БДП-а. Коефицијент детерминације (*R Square*) представља део варијансе варијабле БДП и објашњен је оцењеном регресијом, те он износи 0,495.

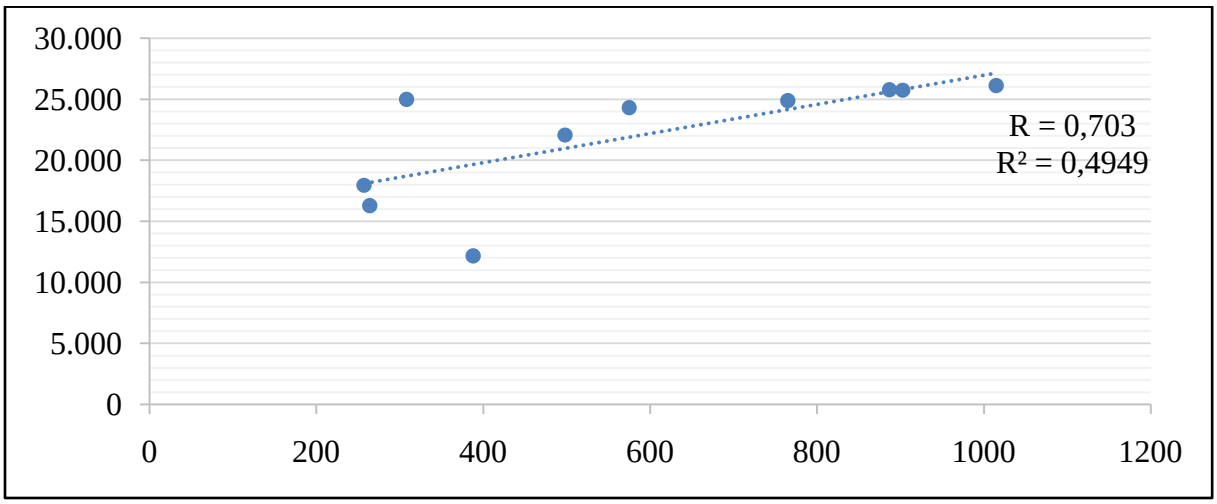
Tabela 26. Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15032,726	2754,140		5,458	,001
	Приход од туризма	11,930	4,261	,703	2,800	,023

a. Dependent Variable: BDP

Добијени коефицијент је статистички значајан (p = < 0,5), тј. постоји статистички значајна линеарна веза између укупног прихода од туризма и економског раста БиХ.

Слика 17. Параметри добијеног регресијског модела линеарне регресије



2. Стратешки циљеви и мере

Стратешки циљеви се заснивају на визији. Стратешки циљеви су припремљени у генералнијем смислу, пошто одражавају укупне потребе, које се могу испунити само кориштењем природних и људских ресурса. Ови циљеви се не могу остварити у кратком временском периоду, али идентификовањем приоритетних циљева и прављењем прве групе предлога пројеката, који би се требали даље развијати и имплементирати, регија БиХ би могла започети са прогресом, на путу ка бољој економској будућности. *Приоритетни циљеви* су одређени након дефинисања стратешких циљева. Ово су краткорочни и средњерочни задаци.

Основни фактори који чине ослонац и покретач развоја у БиХ су:[254]

- природни ресурси (воде и хидропотенцијал, шуме,пољопривредно земљиште, рудна богатства и др.);
- демографски фактор (становништво и његова структура) као кључни фактор за мобилизацију развоја;
- кадрови као кључни ресурс развоја;
- расположиви капитал који представља радом створене вредности (грађевински објекти, опрема, инфраструктура, обртна средства и др.);
- научно-технолошки развој у функцији оживљавања привредне активности.

Стратешки и приоритетни циљеви су:[255]

I. Први стратешки циљ: *Економска регенерација Републике Српске и БиХ*

Приоритетни циљеви, у оквиру првог стратешког циља, су следећи:

1. Развој туризма,
2. Промовисан бањски и здравствени туризам,
3. Стимулисана производња и потрошња домаћег производа у области бањског туризма, као циљ замене увоза повећаним извозом.

II. Други стратешки циљ:*Развијено тржиште рада и људских ресурса*

Приоритетни циљеви, у оквиру другог стратешког циља, су следећи:

1. Развијено тржиште рада,
2. Усвојен систем квалификација.

III. Трећи стратешки циљ: *Повећани иновативни потенцијал у РС и БиХ*

Приоритетни циљеви, у оквиру трећег стратешког циља, су следећи:

1. Обезбеђен инфраструктурни оквир за пренос знања,
2. Повећани капацитети, укључени у пренос технологије.

---

[254]*http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.69.*
[255]*http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.104.-117.*

2.1. Први стратешки циљ: Економска регенерација Републике Српске и БиХ

Послератна социо-економска ситуација Републике Српске и Босне и Херцеговине је окарактерисана структуралним проблемима, смањењем запослености и порастом незапослености, уништењем природних ресурса и веома тешком социјалном ситуацијом и високим нивоом сиромаштва међу становништвом. Са становишта нивоа развијености БиХ је једна од најнеразвијенијих земаља Европе. Од посебне важности је чињеница да ли је економски амбијент мотивирајући у остваривању веће производње, промета и услуга. Анализирајући тренутну економску ситуацију, све је још увек у сени и под утицајем рата и БиХ је далеко иза предратне ситуације, и иза просечног нивоа развоја. Карактеристике економског амбијента БиХ су следеће:[256]

- непостојање јединственог економског простора на целом подручју БиХ,
- мало и неразвијено тржиште,
- успорен процес приватизације,
- неадекватна законска регулатива,
- доминантно приватно власништво,
- велики број правних лица са губицима у пословању,
- ниска конкурентност пословања,
- низак ниво обртног капитала,
- ниска покривеност увоза извозом,
- изражена неликвидност предузећа,
- недефинисана политика научно-технолошког развоја,
- неадекватна динамика промена производних процеса и увођења нових производа.

Иако је стопа инвестиција по глави становника знатно нижа у односу на предратни период, остварене инвестиције у регији РС и БиХ су у порасту. Активности које највише привлаче инвестиције су електро-енергетски сектор, прерађивачка индустрија и трговински сектор.

Вода, шумско богатство, земљиште и минерална богатства чине Босну и Херцеговину релативно богатом природним ресурсима. То су њене компаративне предности у односу на окружење и друге земље. Компаративне предности БиХ су и у низу енергетскосировинских грана, као и у преради њихових производа. Пре свега, то је производња хидроенергије, производња угља и термоенергије, жељезне руде и црне металургије, боксита и развоја алуминијске индустрије, прерада других значајних метала, те индустрија неметала и грађевинског материјала. Дрвни комплекс, такође, спада у компаративне предности БиХ. Осим

[256] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.95.-96.*

тога, ту су неконвенционални извори (геотермална енергија, соларна енергија, енергија ветра и др.) као богатство, односно компаративне предности које наша земља недовољно или никако не користи. Компаративне предности БиХ су и природне лепоте које се недовољно користе у туристичке сврхе, а које треба заштитити као националне паркове, резервате природе, рекреациона подручја уз очување биолошких ресурса тј. флоре и фауне.[257]

Доминација услужних делатности даје велике могућности туризму као сложеном и хетерегеном, социо-економском феномену. Терцијарни сектор привреде треба да буде једна од смерница будућег развоја, чиме ће људски фактор добити посебно значајну улогу, јер управо на том пољу његова улога је незамењива. У послератном периоду развоја ово је битна чињеница и не може се занемарити.

За реализцију овог циља, односно да би се омогућила економска регенерација Републике Српске и Босне и Херцеговине, потребно је предузети следеће мере:

- повећати привлачност туристичких дестинација и развој туристичког сектора,
- унапредити квалитет и обим туристичке понуде,
- повећати квалитет саобраћајних коридора и транспортне инфраструктуре,
- створити атрактивно пословно окружење,
- развој пословне инфраструктуре, побољшање приступа финансијским и развојним услугама за предузећа,
- водити рачуна о заштити околине.

Очекивани резултати овог стратешког циља су:

- повећана конкурентност економске регије РС и БиХ,
- повећан квалитет живљења,
- регија отворена ка страним и домаћим инвестицијама,
- побољшана заштита околине.

Остварење овог стратешког циља се може мерити следећим индикаторима:

- бруто-национални производ,
- укупне инвестиције,
- број нових иновативних производа,
- број туриста,
- стопа незапослености,
- стопа запослености,
- проток путника,
- проток робе.

[257] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.69.*

2.1.1. Приоритетни циљ 1: Развој туризма

Сектор туризма је један од традиционалних развојних сектора у економској регији РС и БиХ и представља значајну могућност за генерисање страних и домаћих прихода. Могућности за развој туристичких тржишта у кратком периоду, нуди туризам заснован на природном и културном наслеђу, укључујући бање, нетакнуте пејзаже, зимске спортове, историјске центре, и др. Међутим, реализација овог потенцијала изискује јаку маркетиншку политику, доступност, широко распрострањен модерни смештај, заштиту околине и пораст у нивоу вештина туристичких предузетника и радника.

После сектора трговине, туризам заједно са услугама, бележи најбржи и највећи послератни пораст у броју регистрованих послова и радника. Овај развој се заснива на валоризацији природних и вештачких ресурса регије: сачувана флора и фауна, термални и минерални ресурси, природна и вештачка језера (нпр. језеро Модрац у Лукавцу које је највеће вештачко језеро у БиХ или слано језеро у Тузли, које је једино такво језеро у Европи), заједно са веома богатим културно-историјским наслеђем. Због свих својих природних и вештачких језера ова регија има много могућности за развој туристичког сектора заснованог на добро познатим предратним погодностима: ловишта, спортови, здравствене установе, и др. Иако неке од ових туристичких активности бележе парцијални опоравак (језерски туризам или здравствени туризам), друге туристичке активности, као што је ловни туризам, још увек су суочене са проблемима.[258]

Бање и одмаралишта у регији су познате по својим природним термалним и минераним водама. Данас су неки од ових комплекса модерно опремљени, а обухватају и пратећу инфраструктуру, као што су терени за спорт и рекреацију.

Иако је туризам један од најдинамичнијих сектора у регији и он је суочен са многим проблемима:

- недостатак или непоправљена инфраструктура у неким деловима економске регије,
- недостатак партнерства или заједничког наступа на тржишту,
- недостатак јаког сектора за помоћ / додатне услуге,
- лоша промоција,
- недовољна обука за раднике,
- сложене и скупе процедуре за развој приватног сектора у овом подручју.

Да би се убрзао развој туризма сматрамо да је неопходно предузети следеће мере:

- створити добар, привлачан и разнолик туристички производ,
- унапредити квалитет и обим туристичке понуде,

[258] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-304.*

- обогатити туристички производ секундарним активностима,
- створити атрактивно окружење,
- побољшати туристичку инфраструктуру, нарочито у области здравља, рекреације и спорта,
- побољшати саобраћајну инфраструктуру,
- омогућити обуку за раднике у туристичком сектору,
- омогућити адекватне промоционе пакете.

Очекивани резултати овог приоритетног циља су:

- изграђена инфраструктура за развој туризма, посебно здравственог,
- економско окружење које стимулише инвестирање у различите туристичке сегменте,
- побољшана организација развоја туризма са ефикасним менаџментом,
- развијени додатни сегменти као претпоставка за туристички развој,
- образовани радници, менаџмент, као и будуће особље за ефикасно вођење туристичког развоја,
- заштићени културно-историјски споменици, природне вредности и атрактивност подручја се користе као основа за развој туристичких активности.

Реализовање овог циља се може мерити кроз следеће генералне индикаторе:

- број нових кревета,
- број продатих ноћења годишње,
- просечан дневни број посетилаца,
- просечна цена боравка,
- степен задовољења потреба корисника.

Овај приоритетни циљ ће се остварити кроз следеће три мере:[259]

1. Побољшање атрактивности регије

Атрактивност подручја је предуслов за било какву туристичку активност. Иако економска регија РС и БиХ има многе природне ресурсе, богато историјско и културно наслеђе, разноликост традиција и традиционалну познату љубазност људи, регија се суочава са многим проблемима који утичу на атрактивност овог подручја и развоја здравственог туризма, а то су:

- лоша путна комуникацијска мрежа између туристичких центара,
- недостатак довољно обучених људи,
- неразвијена свест људи о заштити околине,
- недовољна заштита околине,

[259]Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010., стр.136.-140.

- постојање минских поља,
- недостатак стандарда и њиховог спровођења у туристичком сектору.

Циљ ове мере је да побољша привлачност постојећих признатих туристичких подручја са освртом на достизање *критичне масе* добро познатих туристичких атракција, јачање конкурентности бања, што ће допринети дужој и бољој искоришћености смештајног капацитета, посебно ван сезоне.

Да би се повећала привлачност регије неопходно је предузети следеће активности:

- побољшање транспорта и транспортне инфраструктуре која повезује туристичке капацитете или атрактивне дестинације,
- обука за особље и менаџере у циљу остваривања ефикасног менаџмента туристичког развоја,
- повећање напора за заштиту околине укључујући активности на подизању свести,
- стварање развијеног пословног окружења способног да обезбеди све потребне услове за развој туристичких активности,
- повећавање напора у уклањању мина, посебно у туристичким подручјима,
- заштита културних и историјских споменика, природних вредности и свих других елемената који служе као основа за развој туристичких активности.

Ова мера се може остварити кроз следеће пројектне идеје:

- изградња капацитета у туризму,
- изградња капацитета менаџмента у туризму,
- подизање свести о заштити околине укључујући и заштиту од мина,
- побољшање саобраћајне инфраструктуре.

Очекивани резултати ове мере су:

- створено атрактивно туристичко окружење,
- побољшане услуге и туристички производи.

Реализовање ове мере се може мерити кроз следеће индикаторе:

- дужина обновљених путних праваца,
- број обучених радника,
- број обучених менаџера,
- заштита околине,
- број очишћених минских поља,
- број обновљених културно-историјских споменика.

2. Рехабилитација и побољшање туристичке инфраструктуре

Због постојећих природних ресурса и капацитета економска регија РС и БиХ има чак и посебан потенцијал за развој неких од туристичких сектора, као што су здравствени, зимски и агро-туризам. Тренутно је сектор туризма суочен са многим проблемима, као што су недостатак развијеног пословног окружења, недовољна промоција туристичких активности, недостатак одговарајућег институционалног оквира, али најважнији проблеми су они који су директно повезани са инфраструктуром, а то су:[260]

- необновљени и неусавршени туристички капацитети,
- лош квалитет приступне инфраструктуре,
- необновљени еколошки и санитарни системи,
- необновљена подручја.

Како би се направио јак регионални туристички сектор потребно је предузети следеће активности:

- рехабилитација, побољшање и развој туристичких капацитета укључујући домене спорта и рекрације,
- побољшање квалитета туристичке понуде кроз побољшање, рехабилитацију и дограђивање приступне инфраструктуре (путеви, мостови, железнице, инфраструктура за речни транспорт) у подручјима са доказаном туристичком атрактивношћу,
- еколошка рехабилитација и санирање јавних подручја високе туристичке вредности, као што су језера, јавни паркови, околне атрактивне дестинације доказане вредности,
- рехабилитација урбаних подручја високе туристичке вредности, укључујући поправку улица у функционалним одмаралиштима са доказаном туристичком атрактивношћу, рехабилитацију историјских центара и пешачких зона у градовима са историјским и културним наслеђем високе вредности.

Узимајући у обзир да су неки од ових проблема предмет других привредних грана, ова мера би се требала концентрисати на пружање директне помоћи рехабилитацији, побољшању и развоју туристичких капацитета.

Очекивани резултати ове мере су:

- повећана туристичка активност,
- повећани приходи од туризма,
- стварање бољег туристичког окружења.

[260] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-304.*

Реализовање ове мере се може мерити кроз следеће индикаторе:

- број поправљених, побољшаних или изграђених туристичких капацитета,
- дужина поправљених или изграђених путних праваца,
- број еколошки обновљених јавних подручја високе туристичке вредности,
- број поправљених урбаних подручја са високим туристичким потенцијалом.

3. Разноликост и развој туристичких производа и помоћне услуге

Узимајући у обзир тренутни ниво развоја туризма у економској регији РС и БиХ, стратегија би се такође требала фокусирати на одржавање развоја економских активности у овом домену кроз пружање директне помоћи пословном сектору у сектору пратећих услуга.

Осим елемената који утичу и на атрактивност и на приступачност туристичких подручја, економска регија Републике Српске и БиХ је такође суочена са другим проблемима који директно утичу на пораст развијености овог туристичког сектора:[261]

- застарела опрема и технологије,
- низак ниво предузетништва,
- низак ниво помоћних услуга, као што су ресторани и услужна делатност,
- недовољна промоција и умрежавање туристичких активности.

Да би се побољшао развој туризма сматрамо да је потребно предузети следеће мере:

- извршити модернизацију постојећих капацитета директним инвестирањем у нову опрему и технологије,
- повећати предузетничке активности тако што ће се новим пословима омогућити приступ туристичком сектору, посебно здравственом,
- побољшати маркетинг, као и умрежавање туристичких активности.

Ова мера се може остварити кроз следеће пројектне идеје:

- развијање, изградња капацитета и умрежавање локалних туристичких агенција у регији,
- промоција туристичких атракција,
- пружање помоћи развоју сеоског туризма,

[261] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-304.*

- прављење мапе минералних и термалних вода и њихових капацитета,
- маркетиншка промоција здравствених туристичких активности,
- међурегионална сарадња у домену туризма унутар БиХ и у иностранству,
- увођење нових и развој постојећих услуга у туризму,
- пружање помоћи развоју старих заната и кућне радиности.

Очекивани резултати ове мере су:

- боље услуге и туристички прозводи,
- разнолики туристички прозводи,
- повећана вредност туристичких услуга.

Реализовање ове мере се може мерити кроз следеће индикаторе:

- број модернизованих капацитета,
- број нових фирми у туристичком сектору,
- број објављених промотивних материјала,
- број организованих сајмова.

2.1.2. Приоритетни циљ 2: Промовисан бањски и здравствени туризам

Након сектора трговине, туризам заједно са услугама, има најбржи и највећи послератни број регистрованих бизниса и броја запослених. Повећање броја хотела и ресторана брзе прехране доприноси услугама смештаја и другим услугама, док се број других домена, углавном ресторана и класичних мотела, драстично смањује. У структури услужог сектора, највећи пораст бизниса је евидентан у сектору хране и пића.

Слабости овог сектора су:

- квалитет туристичког производа релативно задовољава,
- недовољна инфраструктура у неким подручјима регије РС и БиХ,
- слаба промоција лековитих - туристичких потенцијала,
- једнообразан туристички производ, углавном здравствени туризам,
- недостатак партнерстава и заједничког наступа на тржишту,
- недостатак комплементарних услуга,
- недовољно образовање запослених,
- компликоване и скупе процедуре за развој приватног сектора у овом подручју.

Регија РС и БиХ обилује различитим природним атракцијама, сачуваном флором и фауном, посебно у јужном делу, где се налазе термални и минерални ресурси,

вештачка и природна језера, заједно са веома богатим културолошким наслеђем. На основу овога, има много могућности за развој туризма. Хидрогеотермални ресурси БиХ се одликују јединственом разноликошћу, што им даје светски значај. Због тога њихово кориштење треба развити у веома уносан бизнис. Такав приступ, односно таква стратегија је релативно нова у савременом свету, али и веома успешна, чак и тамо где се не располаже са тако племенитим ресурсима, као што су наши.[262]

Бањски туризам у свету се третира као засебан дио здравствене индустрије и индустрије за негу тела. Главни аспект те нове стратегије развоја кориштења хидрогеотермалних ресурса у бањским местима је да она постану својеврсне уникатне оазе рекреације и релаксације за здраве људе из високо-урбанизованих средина - градова. Другим речима, по тој новој стратегији наше бање неће бити само за болесне, већ и за здраве људе различитих категорија.

Крајњи циљ израде нових програма развоја и урбанизације бања, треба да буде то да свака од њих постане подручје тишине, чистоће, здравља и богатства, еколошки здрава оаза у мору зеленила. То се може постићи са новим начином мишљења, са чистим технологијама кориштења нових ресурса, новим законским и другим прописима, тј. са новом културом односа са природом. Овај приоритет показује важност оба природна ресурса у економском развоју.

За реализацију овог циља, неопходни су и хоризонтална и вертикална сарадња, као и партнерство, заједно са следећим мерама:

1. побољшати привлачност бање,
2. промовисати бање као дестинације не само здравственог, него и конгресног, рекреативног и других видова туризма,
3. повећати улагања у циљу повећања смештајних капацитета,
4. оплеменити туристички производ секундарним мотивима, као што су авантура, спорт, гастрономија, култура, образовање, рекреација и слично,
5. побољшати здравствени и рекреативни туризам кориштењем традиционалних и медицинских метода.

Очекивани резултати у стратегији су:[263]

- инфраструктура, направљена за развој туризма, посебно здравственог туризма,
- објекте за потребе лечења треба погодном урбанизацијом раздвојити од објеката за рекреацију и релаксацију,
- објекти за рекреацију и релаксацију треба да буду по типу и намени за одређене врсте потрошача,

[262] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.69.*
[263] *Ibid, стр.299.-304.*

- базени за релаксацију треба да се разликују по температури геотермалне воде,
- различити базени, односно купатила треба да буду архитектонски различитих стилова и начина коришења геотермалне воде: јапански, турски, полинезијски, староримски и модерни,
- сви мотелско-хотелски капацитети треба да имају велику разноликост у комфору и услугама,
- заједно са објектима за кориштење геотермалне воде треба да се налазе и објекти за другу забаву и бизнис, као што су ресторани, барови, продавнице,
- такви будући центри треба да раде током целе године, што ће се постићи кориштењем геотермалне енергије из геотермалних вода у зимском периоду,
- економско окружење, које подстиче инвестирање у различите туристичке сегменте,
- побољшана организација за развој туризма са ефикасним менаџментом,
- развијени комплементарни сегменти, као претпоставка за туристички развој,
- образовано особље, менаџмент, као и будуће особље за ефикасан менаџмент туристичког развоја,
- заштићени културно-историјски споменици, природне вредности и привлачност подручја се користе као основа за развој туристичких активности.

У условима садашње економске кризе, чији крај се још не може сагледати, већина становништва више неће моћи вишак својих прихода да пласира у туристичке сврхе даље ван свог места боравка, ван ближег окружења. Према томе, постоји велики број потенцијалних купаца који се могу добити у бањским местима.

2.1.3. Приоритетни циљ 3: Стимулисана производња и потрошња домаћег производа у области бањског туризма као циљ „замене увоза повећаним извозом"

Спољну трговину регије РС и БиХ током послератног периода карактерише дефицит роба, који се још увек шири. Прерађивачка индустрија доминира у домену извоза, посебно дрвни сектор и производња одеће и текстила. Увозну структуру углавном сачињава прерада индустријских производа, где доминирају увоз машина и транспортних средстава и хемијски производи. Главна одредишта спољно трговинске размене су тржишта развијених земаља.[264]

Туризам је у последњим деценијама постао једна од најсложенијих друштвених појава и данас представља најсавременија друштвена кретања с јаким економским утицајима готово на све привредне делатности. Туризам је једна од структурно сложених појава, зато га треба третирати као сложену привредну, социолошку и просторну компоненту. Састоји се из привредних и непривредних активности.

Реч је о релацијама које туризам кроз кретање повезује: угоститељство, трговина, саобраћај свих облика, здравство, пољопривреда, занатство, кућна радиност, комуналне делатности, културне, уметничке, спортске и друге активности. Туризам је једна од ретких делатности која се не може затворити у републичке, покрајинске, регионалне, општинске и локалне границе, отвореност тих граница је услов туризма. Дакле, туризам је специфичан социо-економски феномен, својеврсно прожимање материјалног и духовног живота.

Туризам деведесетих година наставља своју експанзију са објективним изгледима да постане водећа светска индустрија. Сваке године преко једне трећине светске популације борави изван места њиховог сталног боравка. Процењује се да је више од 700 милиона људи ангажовано на пословима туризма у оквиру властитих земаља или у иностранству.

Са готово једнаким интензитетом умножава се број рецептивних и емитивних земаља, што чини туризам посебно атрактивним. Уз евидентан раст укупног броја туриста, импресивно расту мотивска основа и манифестационе форме туризма. Уочљиво је такође, као изузетан тренд, како јењава сезонска концентрација у корист путовања и боравка краћег и средњег трајања, што говори о пожељном разбијању класичног годишњег одмора у више фаза. Друга евидентна карактеристика јесте доминација индивидулних путовања, и то туриста најразличитијег узраста, занимања и социоекономског статуса. Ово су опште карактеристике туристичких кретања у свету, које су битне за планирање и одређивање праваца развоја туризма у Републици Српској и Босни и Херцеговини.

[264] *http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/medjunarodna%20saradnja/BOS-A-Strategija%20razvoja%20BiH.pdf*

Отуда и тежиште стратешког планирања туристичког маркетинга треба енергично планирати и прилагођавати актуелним трендовима у светској туристичкој тражњи.

Последњих година на просторима Европе, Балкана, посебно бивше Југославије, нарочито у БиХ десиле су се многобројне, разноврсне промене, које побуђују интересе разних земаља света и Европе за долазак на ове просторе из различитих потреба**.**

Развој угоститељско-туристичке делатности у свету и Европи и ефекти који су почели од тога да се остварују, потврђују могућност интензивног укључивања БиХ у европска и светска тржишта туризма. Угоститељско-туристичко привређивање добрим делом везано је за мање развијена места, па је савремени туризам прешао границе традиционално афирмисаних туристичких места и регија, за које се сматрало да имају туристички монопол. На основу тога, произилази закључак да су туризам иугоститељство флексибилне и прилагодљиве делатности свим условима, приликама и временима.

За убрзани развој туризма неопходно је учешће угоститеља. Угоститељство чини његов кључни сегмент и треба га ставити у функцију развоја бањског туризма:

- угоститељски објекти за смештај, разоноду, пиће и храну - *хотелијерство*,
  где спадају: хотели, мотели, туристичка насеља, кампови, апартмани и др., и

- угоститељски објекти за исхрану, пиће и напитке - *ресторатерство*,
  у ову групу објеката разврстани су и сви угоститељски објекти који пружају услуге хране, пића и напитака, на угоститељски начин.

Угоститељство има карактер услужне делатности, што значи да му стварање нових производа није основни задатак, већ му је задатак да на посебан начин омогући људима кориштење одређених добара, уз остваривање профита. Савремено угоститељство се све више повезује са туризмом. Данашњи систем привредне развијености карактерише се интензивним развојем туризма и свих привредних делатности које он повезује у туристичку привреду.

Основна дугорочна опредељења будуће политике развоја туризма у РС и БиХ су:[265]

- стварање услова за постепени излазак на међународно тржиште што подразумева стварање адекватног туристичког имиџа Босне и

[265]*http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-304.*

Херцеговине као туристичке дестинације преко кога би се побољшала и унапредила њена укупна позиција у свету,

- усклађивање и прилагођавање туристичке понуде захтевима и тенденцијама туристичког производа на међународном тржишту,
- већу оријентацију домаће производње и услуга за туристичку потрошњу,
- побољшање и унапређење нивоа квалитета услуга у туризму и туристичком привређивању у целини, при чему оспособљеност и мотивација за бољи рад треба да имају одлучујућу улогу и значај,
- ефикаснију и рационалнију организацију саме туристичке понуде,
- обезбеђење адекватних мера економске политике у циљу јачања акумулативне и продуктивне способности туристичке привреде,
- благовремено преструктуирање носилаца привређивања (организационо, власничко, финансијско и слично),
- обезбеђење максималне тржишне оријентације према потребама и могућностима домаћег и међународног туристичког тржишта,
- формирање квалитетне кадровске структуре, прићи изради планова образовања, усавршавања и едукацији постојећих радника у угоститељству и туризму,
- обезбедити савремену промоцију и пропаганду туристичког производа на домаћем и међународном тржишту,
- суштина туризма подразумева слободан проток људи, роба и идеја.

Сада је прилика да се отклоне раније учињене грешке и приступи се преиспитивању технолошких, инвестиционих и других форми и решења, с потребама и могућностима тренутка. Значи, потребно је усмеравање инвестиција ка разноврсној, смишљеној и потпунијој хотелско-рестораторској и туристичкој изградњи. Преорјентација хотелско-туристичке изградње је неопходна, али не стихијски и спонтано, већ плански и организовано, да се створе инвестициони предуслови у циљу стварања разноврсније и богатије понуде. Изградња нових и реновирање постојећих објеката је услов опстанка на светском и европском тржишту. Уз изградњу нових угоститељских објеката, треба приступити реновирању постојећих. Власници хотела и других објеката у свету, који игноришу потребу за реновирањем сопствених објеката, суочавају се са проблемом стагнације и опадања конкурентности у односу на новосаграђене и реновиране објекте.

Применом следећих мера може се смањити увоз и повећати извоз:

1. **Тржиште захтева комплексну угоститељску понуду**

На туристичком тржишту владају тржишни услови по којима се понуда мора прилагођавати потражњи. Комплексност туристичке потребе произилази из чињенице да се та потреба не исцрпљује само из кориштења појединих услуга, већ треба бити усмерена на пакет услуга. Из тога произилази да је угоститељско-туристичка потреба комплексна, па према томе и услуга која задовољава потребу треба такође бити комплексна, уколико желимо да јој дамо тржишну вредност.

2. **Ванекономски фактори у саставу угоститељско-туристичке понуде**

Анализирајући функције туризма и угоститељства долазимо до сазнања да, поред економских функција, делују и ванекономски-неекономски чиниоци, који иду у прилог угоститељске туристичке понуде. Те неекономске функције су често пута пресудне за постојање и опстанак угоститељства, али и туризма. Ове функције нуде туристичкој потражњи задовољење њених потреба у разоноди, опоравку, лечењу и сл. Културне, здравствене, забавне функције туризма, представљају туристичке рекреације, а делују као неопходне неекономске функције у туристичкој понуди. Клима, пејзаж, снег, сунце, река, језеро, културно-историјско наслеђе, народни обичаји, фолклор и друга добра могу се туристички искористити само уколико су квалитетно и добро презентовани.

3. **Удружење као предуслов развоја угоститељства и туризма**

У савременом туризму сви носиоци угоститељске и туристичке понуде на одређеном подручју требали би бити повезани заједничким интересом за бољи пласман својих услуга и производа. Функционално повезивање треба да осигура све предуслове за стварање комплексне туристичке услуге-понуде. Сваки облик туризма у фази прерастања из ниже у вишу фазу настоји да само повећањем бројности фактора понуде осигура оптималне резултате. Нагомилавање бројности фактора понуде неће довести до добрих пословних резултата ако се не поштују критеријуми од којих зависи вертикална и хоризонтална усклађеност тих фактора.

Само одговарајућа и комплетна хотелско-угоститељска услуга може да опстане на пробирљивом европском и другим тржиштима. Развојна политика мора бити јасна и дугорочна. Планским усмеравањем акција на приоритетне и комплексне целине, просторно и економски, а које имају најповољније услове за изградњу и експлоатацију, спречиће се расипање снага и средстава.

Туристи у свету иду у бање да би сачували здравље, док је код нас обрнуто, у бање иду већ оболели. Управо из тог разлога је потребно радити на промени свести о кориштењу бања, како би ови ресурси били сврсисходни, боље и свестраније кориштени. Здравствени туризам се посматра и изучава као привредна делатност. У друштву су истицане само његове економске вредности, а мање културне, друштвене и хумане вредности. Објективно гледано, неће бити никаквих супротности између економских и хуманих вредности туризма, ако се друштво правилно постави према развоју ове привредне-туристичке делатности. У тако утврђеној скали сегмената туристичке понуде, приоритетно место припада здравственом туризму, што може бити посебан изазов да се формира такав туристички производ који ће по својој структури бити препознатљив на свим просторима. За остварење овог сложеног задатка потребно је, пре свега завршити планирање и започете инвестиције - изградње здравствено-туристичког комплекса.

Очекивани резултати су:[266]

- побољшана локална производња, заснована на високој финализацији расположивих ресурса,
- повећање броја корисника бањско-рекреативног туризма из земље и света,
- потпуније задовољавање потреба свих сегмената потражње за угоститељско-туристичким услугама и на тој основи подизање квалитета животног стандарда,
- повећање укупне привредне активности, као резултат повећања тржишног промета у потрошњи становништва,
- потпунија интеграција здравства и туризма у укупном друштвено-економском и просторном развоју БиХ,
- осигурање услова за повећање обима и квалитета запослености у здравствено-туристичкој привреди,
- успостављање активнијег односа туризма и угоститељства према просторним и урбаним условима,
- потпуније остварење општих, културних функција угоститељско-туристичке делатности и подстицање укупног квалитативног преображаја угоститељско-туристичких услуга који се огледа у обогаћивању укупне понуде, разноврсности асортимана, развијању културе услуживања и комуницирању са гостима, већа заступљеност културних забавних и рекреативно-спортских садржаја,
- потребно је радити на повезивању угоститељско-туристичке привреде на тржишним принципима, већим укључивањем индивидуалног сектора у развој квалитетније понуде,
- повећање броја страних туриста.

[266] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-307.*

2.2. Други стратешки циљ: Развијено тржиште рада и људских ресурса

Читав послератни период показује екстремно негативан тренд у бројевима запослених и незапослених особа у РС и БиХ, а предратно стање у броју запослених још није достигнуто. Стопа незапослености стално расте. Већина запослених људи је концентрисана у 6 општина унутар два подрегионална подручја: четири општине у Тузланском базену (Бановићи, Лукавац, Тузла и Живинице) и две највеће општине у Посавини - Семберији (Бијељина и Брчко). На појединачном општинском нивоу, већина запослених становника је у Тузли и Бијељини. Критично ниска стопа запослености, посебно у односу на укупан број становника, очигледна је у новооснованим општинама Српско Орашје, Сапна, Осмаци, Вукосавље, Челић и Теочак. Након рата, ситуација се погоршала и у структури запослених и у односу броја запослених и укупног броја становника. Укупан број запослених у неприведним активностима је у порасту, те износи око четвртине броја запослених становника, док се број запослених у односу на број становника, константно смањује.[267]

Обзиром да је људски потенцијал једна од највећих снага БиХ, те да је потребно подићи свест о инвестирању у људске ресурсе, као и за развој људских ресурса и хармонизацију односа, у складу са захтевима тржишта, циљ се може остварити или кроз економске или неекономске активности.

Да би се осварио овај стратешки циљ, потребно је претпоставити да су људи отворени за усвајање нових знања и метода, те је потребно одредити механизме за мобилизацију радне снаге, побољшати ефикасност образовног система, обогатити систем развијања људских ресурса и прилагодити људске потенцијале према индикаторима тржишта рада. Стога је потребно развити константан систем награђивања вештина и знања (стручно знање, менаџмент, предузетништво) који је потребан за подршку модерне економије. Такође је потребна институционализација система који се односе на развијање људских ресурса. Остваривање овог циља се углавном односи на *оснивање усклађеног и ефикасног система за преквалификацију и друге професионалне обуке људских ресурса са индикаторима тржишта рада.*

Сматрамо да би се на тај начин смањила незапосленост и повећала мобилност радне снаге. Осим тога, створио би се систем за пружање сталног образовања, преквалификације и других професионалних обука за радну снагу у области туризма.

[267] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.83.*

2.2.1. Приоритетни циљ 1: Развијено тржиште рада

Радна снага у БиХ полако мења свој начин размишљања и понашања, те повећава своје разумевање тржишних механизама. На немобилност радне снаге у БиХ утиче постојећи правни систем и неразвијена комуникација. Бирои за запошљавање су недовољно припремљени за сарадњу са приватним послодавцима, немају подршку од општина за пружање ових врста услуга. Ситуацију погоршава непридржавање међународних дефиниција незапослености и њихово прилагођавање специфичностима БиХ, нити постоје поуздане информације о структуралној анализи незапослености, као ни о актуелном односу понуде и потражње на тржишту рада. Проблеми на тржишту рада су чак комплекснији, услед недостатка пратећег информативног система и мера специфичних за ово тржиште. Поред тога, не постоји програм за проактивно запошљавање, нити успостављени односи и мреже са образовним институцијама и организацијама, као ни систем мониторинга потреба економије и бизниса.

Сматрамо да би требало да постоји успостављен систем и структура за управљање односима између потреба на тржишту рада, категорије особа које траже посао и образовних институција. Проблем високе стопе незапослености се мора пажљиво решавати, кроз проактивне мере запошљавања, програме стварања радних места и дугорочне програме за развијање људских ресурса, као главног фактора економског и социјалног развоја.

Мобилност радне снаге се може постићи ако се повећа стабилност социјалног окружења, а свакако развијањем бањског туризма.

Постоји неколико мера за активности, усмерених ка остваривању овог циља:[268]

1. развити програм самозапошљавања,
2. институционални односи између тржишта рада и система за едукацију и преквалификацију и привреде, односно бањског туризма.

Очекивани резултати у стратегији су:

- повећана мобилност радне снаге,
- свесност и одлучност и запослених и незапослених на усвајање нових знања и вештина,
- смањено незванично тржиште рада,
- веће учешће запослених са менаџерским искуством,
- веће учешће високо образованих радника и особа са академским знањем,
- веће учешће предузетника,
- повећана улога локалних власти у економском развоју,
- побољшани односи између сектора у области туризма и образовних и других институција, у циљу убрзавања процеса запошљавања.

[268] *http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/medjunarodna%20saradnja/BOS-A-Strategija%20razvoja%20BiH.pdf*

2.2.2. Приоритетни циљ 2: Усвојен систем квалификација

У условима европске интеграције и модерне информационе технологије на тржишту рада, само образовани људи остварују значајну корист, док ће недовољно образоване особе имати потешкоћа у изналажењу адекватног запослења. Носиоци процеса изградње почињу са дипломирањем и тражењем првог посла и настављају током читавог радног века. Свест међу запосленима и послодавцима о потреби за сталним образовањем и обуком радне снаге је веома ниска у БиХ. У окружењу технолошког развоја, посебну пажњу у области туризма морају посветити послодавцима континуирано ажурирање адекватних вештина радника. Чак и ако послодавци траже и подржавају обуку и усавршавање, не постоји образовна институционална структура за пружање адекватног тренинга и обуке.

У том смислу, ниво запослених, њихова мобилност и спремност да перманентно уче, у дугорочном смислу ће зависити од структуиране потражње за радном снагом, од свести послодавца и запослених о институционализованим могућностима генералних и усмерених модела образовања.

Прилагођавање расположивих људских ресурса и њихових знања потребама туризма, може се остварити само кроз организован приступ различитим модерним методама обуке и образовања, у смислу информативне повезаности међу свим актерима. Идентификација потребних квалификација, вештина и знања, треба да прати трендове развијених земаља ЕУ (применити *бенчмаркинг*[269]).

Да би се ово постигло потребне су следеће мере:

1. подићи вештине обуке и квалификација, у складу са потребама тржишта,
2. повећати доступност дијаспоре трансферу знања и искустава,
3. побољшати комплементарни модел сталног образовања људи, путем подизања свести.

Очекивани резултати у стратегији су:

- побољшана мрежа информација о понуди и потражњи на тржишту рада,
- направљена активна политика о тржишту рада,
- правно и институционално организовано тржиште рада,
- побољшан систем комплементарне професионалне обуке и преквалификације,
- основани и повезани центри за обуке и преквалификације људи, у складу са захтевима тржишта рада.

[269]Основу бенчмаркинга чини ријеч *benchmark* у значењу: стандард за поређење. Настанак ове технике се везује за напоре Јапанаца у 1950.-им годинама, да посјетама најбољим организацијама, претежно у Западној Европи и САД, прикупе знање и идеје које су могли примијенити, модификовати и унаприједити, како би могли конкурисати на свјетском тржишту.

2.3. Трећи сратешки циљ: Повећани иновативни потенцијал у БиХ

Босна и Херцеговина је технолошки неразвијена у односу на технологију будућности: информациона технологија, комуникацијска технологија, биотехнологије, технологије сировина и нове технологије енергије. Евидентне су застареле технологије и процеси у већини бањских и образовних капацитета.

Научно-технолошки потенцијал је незадовољавајући, како у погледу достигнутог нивоа опремљености производним средствима, вештина и знања запослених, тако и у погледу степена развијености научно-истраживачке и развојне делатности и кадровске и материјалне оспособљености читавог иновационог ланца. Наука је основа, покретач и гарант свеобухватног развоја па стога треба да представља делатност од посебног интереса. Због послератних проблема који су се наметнули својом тежином, потпуно је занемарена чињеница да је улагање у науку најсигурнија инвестиција у будућност. Без научно-истраживачког и истраживачко-развојног рада немогуће је изградити образовни систем, а посебно стандарде у високом образовању, који би одговарали потребама БиХ у циљу интеграције у европска и светска тржишта. Без укључивања у научна истраживања и развој технологије према стандардима који владају у свету нема ни укључивања у међународну поделу рада, а тиме ни реалне основе за европске и светске интеграције наше земље. Наиме, наука и научно-истраживачки рад су у озбиљном застоју, а сиромашна привреда није у стању стимулисати и улагати у науку. У БиХ нема довољно организованих активности у погледу истраживања и развоја, нити постоји политика или програм њиховог унапређења. Због рата и економских слабости, капацитети за истраживања, технологију и развој су веома ограничени. Улагање у развој науке и технологије, уз квалитетне инвестиције, гаранција је стабилног друштвено-економског развоја и изласка из кризе.[270]

Потребне су комплексне и скупе процедуре за усвајање иновација, трансфер технологија, знања и стандарда, како би се остварио такав стратешки циљ, а процес иновативног развоја се не може препустити случају, и мора бити проактиван, тако да је потребно *створити терен за укључивање савремених технологија у туризму.*

Очекивани резултати у стратегији су:

- створени институционални услови за промовисање и трансфер технологије, знања и производних стандарда из ЕУ,
- створени институционални услови за промовисање и усвајање менаџерских вештина у области туризма.

[270] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.88.-89.*

2.3.1. Приоритени циљ 1: Обезбеђен инфраструктурални оквир за пренос знања

Већина бања унутар Босне и Херцеговине могу се описати као непредузетничка окружења, пошто немају ни основне информације о могућностима запослења, ни обуке за одређене позиције, прихватање трансфера технологија, нити знање о производним стандардима из ЕУ. Решавање овог проблема захтева убрзавање процеса промоције и прихватања ЕУ и међународних стандарда и процедура, кориштењем традиције и искуства у туризму унутар Босне и Херцеговине. Реформа увођења тржишно-оријентисане економије подразумева улазак у међународно такмичење на домаћем тржишту, што резултира потребом за институционализованом и функционално развијеном инфраструктуром за трансфер технологије, знања и производних стандарда из ЕУ и других тржишта. Пораст конкурентности бањског туризма захтева институционалну помоћ у промовисању иновативних техника, кроз трансфер технологија из развијених земаља и помоћ у увођењу техничких стандарда и система контроле квалитета.

Стварање повољне инфраструктуре за иновативни развој, трансфер и оптималну примену модерних технологија и знања, заснива се на следећој мери: *Обезбедити инфраструктурални оквир за трансфер знања.*

Очекивани резултати у стратегији су:[271]

- пораст капацитета за домаће и стране госте,
- побољшање туристичког производа, у складу са ЕУ стандардима,
- повећан број домаћих и страних клијената.

2.3.2. Приоритетни циљ 2: Повећани капацитети, укључени у пренос технологија

Становницима регије Босне и Херцеговине недостаје стручност у новим технологијама и знању. Позитивна предузетничка клима није једини фактор који може подржати привредни раст. Такође, обухваћено потребном реформом је средњошколско и универзитетско образовање које би, уколико се почне решавати, требало довести до иновативних планова и програма, прилагођених потребама тржишта. Иако се интерес за студирањем повећава у БиХ, још увек је испод свих стандарда у развијеним земљама.[272]

На основу евалуације постојећег стања, потребно је направити програм научног развоја, у циљу увођења нових трансфера знања за нове технологије, производних стандарда и маркетиншких/продајних вештина. Интеграција туристичке

[271] *http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/medjunarodna%20saradnja/BOS-A-Strategija%20razvoja%20BiH.pdf*
[272] *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.57.-59.*

привреде Босне и Херцеговине на глобално тржиште захтева образовне стандарде и планове, који омогућавају грађанима и бизнисменима да буду конкурентни унутар ЕУ.

Очекивани резултати у стратегији су:[273]

- оснивање кластера у одређеним гранама потенцијалне производње, као што је туризам, могло би бити извор будућих компаративних предности туристичке привреде БиХ и основа за умрежавање, засновано на страним директним инвестицијама са фирмама из других земаља,
- оснивање стручних агенција, које ће пружати подршку развоју туризма,
- увођење менаџерско-научног и стручног знања у образовни систем,
- организационо јака удружења у туристичкој привреди.

[273]*http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf, str.299.-304.*

3. Предлози за унапређење и програм мера

На основу досадашњег истраживања дошли смо до одређених закључака, на основу којих се може формирати програм мера за унапређење туризма, чија би реализација значајно могла променити укупне односе у области туризма, како бањског тако и осталих видова туризма на подручју Републике Српске и Босне и Херцеговине. Сматрамо да је потребно спровести следеће мере у циљу унапређења туризма у Републици Српској, као и Босни и Херцеговини:

1. Брендирање и имиџ, као идентитет дестинације и израда властитог заштитног знака за квалитет.
2. Промоција туристичких дестинација.
3. Подизање свести и промоција кластера у туризму.
4. Међународна сарадња у области бањског туризма.
5. Формирање удружења локалних туристичких агенција на подручју БиХ.
6. Увођење нових и развијање постојећих туристичких услуга.
7. Побољшање саобраћајне инфраструктуре која води ка туристичким дестинацијама.
8. Изградња капацитета менаџмента у туризму.
9. Организација студијских посета менаџера бањама у окружењу.
10. Формирање образовних институција за област туризма.
11. Обнављање постојећих и изградња нових објеката.
12. Обнова спортских терена и базена и изградња нових смештајних капацитета.
13. Оснивање мреже инфо-центара у области туризма на подручју БиХ.
14. Израда промотивних материјала укључујући и *web*-страницу.
15. Формирање Регионалног центра за маркетинг истраживање и развој нових производа и услуга у здравственој, спортској и рекреативној активности.
16. Оснивање удружења бања на регионалном нивоу.
17. Израда мапе минералних и термалних вода и њихових капацитета.
18. Организовање сајмова и учешће на међународнм сајмовима бањског туризма.
19. Развој сеоског туризма и сарадња и учешће у организацији сеоског туризма,
20. Развој ловног и риболовног туризма.
21. Развој транзитног туризма.
22. Развој планинског туризма и учешће у организацији планинског туризма.
23. Развој еко-туризма и заштита околине.
24. Развој осталих видова туризма: манифестационог и верског туризма.
25. Развој туризма градова.
26. Маркетиншка промоција здравственог, рекреативног и спортског туризма.
27. Пружање помоћи у изради сувенира.

3.1. Брендирање и имиџ, као идентитет дестинације и израда властитог заштитног знака за квалитет

Брендирање и имиџ дестинације има велики значај и темељи се на повећању препознатљивости и вредности дестинације у очима њених циљних група. Имиџ утиче на међународни, политички и привредни положај земље као туристичке дестинације. Босна и Херцеговина, а такође и Република Српска налазе се у приличном заостатку када је реч о имиџу. Иако постоје природни, културни, историјски, људски и други потенцијали, имиџ је оптерећен различитим стереотипима проузрокованим, углавном, ратним дешавањима.

Кључне активности:

- истражити имиџ Републике Српске, односно Босне и Херцеговине из перспективе појединих народа,
- истражити како три народа доживљавају БиХ као заједничку државу,
- побољшати односе међу народима ангажовањем бољих политичара из реда сва три народа,
- преусмерити пажњу са рата на квалитет и предности земље кроз неки значајнији међународни догађај,
- истакнути природне лепоте као најјачи адут РС и БиХ,
- истакнути менталитет, отвореност и гостољубивост људи,
- превазићи песимизам према садашњости и будућности овакве БиХ,

Очекивани резултати:

- успостављена радна група са представницима државе, индустрије, уметности, образовања и медија како би се покренуп програм брендирања,
- спроведено квалитативно и квантитативно истраживање како земљу перципирају њени властити људи и нације у иностранству,
- створена снажна и једноставна идеја која садржи јединствене квалитете нације и може се користити као темељ из којег се може развити цели програм брендирања,
- израђен *brand book*, који дефинише стандарде визуелног комуницирања државе,
- примењен *„нови бренд“* на све субјекте који представљају државу,
- израђен властити заштитни знак за квалитет.

3.2. Промоција туристичких дестинација

Уместо развоја и промоције домаћег туризма, домаћи туристички оператери углавном врше промоцију страних туристичких аранжмана локалном становништву. Пројекат туристичке промоције регије РС и БиХ има намеру да промени ову ситуацију тако што ће допринети развоју и промоцији домаћег туризма. Овај пројекат ће се фокусирати на развијање туристичког профила БиХ и мотивисање заинтересованих домаћих и страних улагача да инвестирају потребна средства.

Кључне активности:

- промовисање иницијативе међу потенцијалним локалним и регионалним учесницима,
- успостављање партнерства за развој туристичких потенцијала,
- прикупљање информација од релевантних учесника,
- организовање састанака са туристичким оператерима, склапање споразума и припремање заједничког плана активности,
- преношење информација релевантних успешних случајева из других регија/земаља,
- изградња основно туристичког профила регије, укључујући промотивне материјале и *web*-страницу.

Очекивани резултати:

- успостављено партнерство између кључних заинтересованих страна,
- направљен туристички профил регије,
- повећан интерес за туристичке атракције регије,
- повећан приход и запосленост у туриситчким активностима.

Главни индикатори:

- број учесника укључених у припремање кампања за промоцију регионалних туристичких капацитета,
- број дистрибутивних промотивних материјала и посећених организованих сајмова,
- % повећаног прихода од туризма,
- број отворених нових радних места.

3.3. Побољшање саобраћајне инфраструктуре која води ка туристичким дестинацијама

Саобраћајну мрежу између Републике Српске и БиХ и земаља у окружењу сачињава друмски, железнички и авионски саобраћај. Степен развијености железничког и авионског саобраћаја је веома низак, па из тог разлога друмски саобраћај има велики значај при повезивању РС и БиХ са окружењем. Саобраћајна инфраструктура је од великог значаја за развој туристичких дестинација.

Кључне активности:

- задовољити основне стандарде, као што су безбедност путовања, брзина кретања и пратеће услуге,
- повећати ширине коловоза на магистралним и регионалним путевима,
- изградити брзе путеве и ауто-путеве,
- извршити ревитализацији путне мреже на главним транзитним правцима,
- извршити ревитализацију железничког саобраћаја.

Очекивани резултати:

- задовољени основни стандарди и повећана безбедност на путевима,
- повећане ширине коловоза,
- изграђени ауто-путеви,
- повезаност са мрежом међународних путева.

3.4. Изградња капацитета менаџмента у туризму

Циљ овог пројекта је да допринесе завршетку и модернизацији знања и вештина менаџера тако да они могу успешно водити туристичке фирме. Очекује се да се побољшају менаџерске вештине кроз брзе, детаљне и ефективне програме. Једногодишњи пословни планови које припреме учесници су један од очекиваних резултата.

Главне пројектне активности су следеће:

- промоција пројекта и склапање уговора са заинтересованим фирмама,
- анализирање потреба и развој модела програма обуке,
- формирање група из одабраних фирми за обуку,
- организовање и обављање обуке,
- саветовање и мониторинг припреме пословних планова,
- евалуација програма и подела резултата другим заинтересованим фирмама.

Очекивани резултати:

- направљени и промовисани модели обуке,
- број организованих сесија обуке,
- повећани капацитети менаџера у туризму,
- повећан ниво развоја у туризму,
- повећан профит у туризму.

Индикатори:

- број менаџера који учествују на курсевима обуке,
- % развоја у туризму,
- % повећаног профита у туризму.

3.5. Ревитализација постојећих и изградња нових смештајних капацитета

Сектор туризма је тренутно суочен са многим проблемима, као што су недостатак развијеног пословног окружења, недовољна промоција туристичких активности, недостатак одговарајућег институционалног оквира, али већина битних проблема су они који су директно повезани са његовом инфраструктуром.

Због постојећих природних ресурса и капацитета, економска регија РС и БиХ има посебан потенцијал за развој туристичког сектора. Као и друге туристичке атракције, бањски туризам је други могући домен за развој. Бање у регији РС и БиХ имају најбоље шансе за развој кроз туризам.

Кључне активности су следеће:

- пословни планови за три бање,
- јавни позив за реновирање и опремање,
- реновирање и опремање бањских капацитета.

Очекивани резултати:

- три бање потпуно у функцији,
- услуге пружене корисницима,
- побољшан туризам,
- повећан приход.

Главни индикатори:

- бање у функцији,
- број посетилаца,
- % повећаног прихода,
- број отворених радних места.

3.6. Формирање инфо-центра у туризму

Недостатак информација о туристичкој привреди опредељује формирање информативног центра који би уз кориштење различитих извора података требао обезбедити јединствене информације које недостају за планирање и координацију развојних активности у области туризма, а Центар би требао пружити стратешке информације свим заинтересованим, како домаћим, тако и иностраним клијентима.

Од пројекта се очекује да:

- направи јединствену и детаљну регионалну туриситчку базу података, која би обухватала све релевантне податке из области туризма, као и доношење одлука о развоју туризма,
- обезбеди методологију за прикупљање и анализу података,
- примени предлог кључних регионалних водича/мапа,
- направи *web* портале и *web* странице,
- обезбеди информације разним групама потенцијалних корисника (страни и домаћи),
- очекује се да ће регионални информативни центар кроз пружање услуга остварити висок степен самофинансирања.

Кључне пројектне активности су следеће:

- обука особља,
- анализа кључних извора података и склапање кооперативних аранжмана,
- припремање јединствене базе података,
- дефинисање методологије за прикупљање и анализу података,
- припремање и обављање истраживања,
- дефинисање приоритетних водича, мапа, итд.,
- израда *web* странице и *web* портала регије,
- припремање и пружање информативних услуга интерним и екстерним корисницима,
- промовисање на сајмовима туризма.

Очекивани резултати:

- нови инфо-центри и капацитети у функцији,
- обезбеђена јединствена и детаљна регионална база података,
- развијена методологија за прикупљање и анализу података,
- израђена *web* страница и други промотивни материјали.

3.7. Развој транзитног туризма

Битан фактор транзитног туризма је квалитет саобраћајних коридора, односно проходност, безбедност, инфраструктурна опремљеност, услуге и слично. Постојеће стање у Републици Српској не задовољава постојеће стандарде.

Кључне активности су следеће:

- развој туристичке инфраструктуре на транзитним правцима,
- употпунити туристички производ.

Очекивани резултати:

- туристичка понуда унапређеног квалитета и обима,
- туристички производ обогаћен мотивима секундарног карактера (информациони центри, спорт, забава и сл.).

3.8. Развој планинског туризма и учешће у организацији планинског туризма

Планински туризам у Републици Српској се заснива на:

- опремљености инфраструктуре,
- временском периоду трајања туристичке сезоне,
- обиму и финансијској вредности туристичког промета,
- квалитету туристичког производа,
- маркетингу дестинација, и
- менаџменту туризма.

Кључне активности обухватају следеће:

- повећати број туриста из земље и из иностранства,
- повећати квалитет туристичког производа,
- олакшати приступачност у главној туристичкој сезони, односно зимској.

Очекивани резултати:

- планине промовисане као дестинације зимског и летног туризма,
- повећан квалитет туристичког производа,
- изграђени хотели високе категорије
- повећани смештајни капацитети.

3.9. Пружање помоћи развоју сеоског туризма

Основни циљ овог пројекта је да се угради свест и мотивишу кључни регионални и локални протагонисти да систематски истраже и искористе потенцијале сеоског туризма као сегмент у развоју бањског туризма у регији. Ова активност би, поред својих економских ефеката, допринела опоравку поремећеног баланса регије између живота у градовима и на селу.

Кључне активности обухватају следеће:

- промовисање иницијативе међу потенцијалним локалним, регионалним и међународним учесницима,
- организовање промотивних кампања о потенцијалном сеоском туризму,
- изградња капацитета, трансфер успешних примера и технологија из других земаља,
- одабир пољопривредних производа, традиционалних рукотворина, локација, руралних дестинација, традиционалне кухиње, обичаја, сувенира.

Очекивани резултати:

- развијен сеоски туризам,
- повећана туристичка понуда и ниво услуга,
- отворена нова радна места,
- отворена нова предузећа,
- повезивање бањског и сеоског туризма.

3.10. Развој еко-туризма и очување животне средине

Република Српска има изразито повољне могућности за развој еко-туризма, чију природну основу представљају заштићена природна подручја. Ту убрајамо на пример:

- националне паркове, од којих су најпознатији Козара и Сутјеска,
- природне резервате, као што су Перућица, Јањ, Лом и Бардача,
- паркови природе,
- шумски и ловни резервати,
- велики број врста биљног и животињског порекла.

Кључне активности обухватају следеће:

- повећати интересовање за еко-туризам,
- формирати јединствене еколошке зоне, као и туристичке зоне са специјалним видом заштите,

- укључити јавност и локално становништво у организовање и планирање развоја еко-туризма,
- обучавање туристичкох водича у еко-туризму, али и предавача и локалног становништва,
- планирати еколошку дестинацију у складу са стратегијом одрживог развоја.

Очекивани резултати:

- дефинисане еко-туристичких зона,
- унапређено еколошко образовање,
- дефинисани и унапређени еко-туристички производи,
- промоција еко-туристичке вредности.

3.11. Развој туризма градова

Градски туризам Републике Српске у први план ставља градове Бања Луку и Требиње. Бања Лука је највећи град у Републици Српској, која се налази на реци Врбас. Захваљујући добром положају и саобраћајној доступности, свој туристички производ град Бања Лука заснива у највећем делу на пословном туризму, затим различитим културним манифестацијама, богатој културној баштини. Требиње је највећи град у јужном делу Републике Српске. Требиње је производ субмедитеранске климе, архитектуре, има добар транзитни положај. У другу групу градова који су важни за туризам у Републици Српској спадају: Бијељина, Вишеград, Приједор, Добој и други.

Кључне активности обухватају следеће:

- повећати туристичку понуду у градовима,
- изградити смештајне објекте високог стандарда,
- повећати инфрастуктурну уређеност,
- унапредити маркетинг,
- развој културе, спорта, и сл.

Очекивани резултати:

- развијен градски туризам,
- повећана туристичка понуда и ниво услуга,
- отворена нова радна места,
- отворена нова предузећа,
- повезивање градског туризма са бањским и сеоским туризмом.

3.12. Израда мапе минералних и термалних вода и њихових капацитета

Да би се искористио потенцијал здравстеног туризма на одговарајући и систематски начин, потребно је имати комплетну, јасну и детаљну слику о стању свих ресурса. Због тога је потребно направити мапу минералних и термалних вода и њихових капацитета у читавој регији, као платформу за осмишљање стратегије о томе како искористити ове ресурсе на ефективан начин.

Главне активности су следеће:

- иницирање припреме катастра минералних вода и њихових капацитета,
- одабир институције, уз кориштење јавног позива на тедер,
- припрема мапе у штампаној и електронској форми,
- подела и промоција мапе.

Очекивани резултати:

- Потпуно завршена мапа минералних вода и њихових капацитета.

3.13. Обнова спорстких капацитета у бањама

У регији РС и БиХ мрежа спортских објеката се састоји од спортских центара и дворана, спољашњих објеката (стадиони, мали стадиони, тениски терени) и отворених базена.[274]

Спортски објекти углавном задовољавају тренутне потребе. Међутим, очигледно је да, уколико би се искористили максимални капацитети, указала се потреба и за изградњом спортских објеката у бањама. Функционалност једне трећине капацитета је упитна због тренутног недостатка одржавања или због тога што последице рата још нису саниране. Највећи проблеми са спортским објектима су евидентни у бањама. Циљ пројекта је да пружи помоћ спортским активностима у бањама и да створи боље услове за бањско-рекреативне активности и припрему спортиста.

Кључне активности:

- идентификација и анализа спортских објеката,
- идентификација места за обнову спортских капацитета,
- јавни позив на тендер за обнову,
- изградња базена, спортских дворана и отворених игралишта.

[274] *http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/medjunarodna%20saradnja/BOS-A-Strategija%20razvoja%20BiH.pdf*

Очекивани резултати:

- неколико функционалних спортских објеката,
- побољшане спортске активности у бањама.

Главни индикатори:

- спортски објекти,
- број клијената који користе спортске објекте.

ЗАКЉУЧАК

Одрживи развој је такав развој који се обавља без уништавања и исцрпљивања оних ресурса на којима се заснива. То је могуће остварити управљањем ресурсима на два начина, и то: кад се они сами обнављају у мери у којој се користе или већом заступљеношћу и употребом ресурса код којих је период регенерације кратак. Таквим приступом, ресурси могу да служе будућим генерацијама, у истој мери као и садашњим. Концепција одрживог развоја заснива се на 3 основна принципа који проистичу из поменуте дефиниције а то су:

1. принцип еколошке одрживости,
2. принцип економске одрживости, и
3. принцип социјалне и културне одрживости.

Једностран економистички оријентисан туризам, у кратком року, може да донесе добре економске резултате и задовољити многе туристичке потребе, али са друге стране, може утицати на животну средину и живот локалног становништва тако да изазове многобројне негативне последице. То заправо и јесте начин на који се туризам развијао последњих неколико деценија, сводећи се на услуге које пружају привредне организације, и то пре свега угоститељство, саобраћај и путничке агенције. У складу са тим, економски показатељи и основни елементи за утврђивање нивоа развоја туризма, у прошлом периоду били су: запосленост, профит, учешће у бруто-националном производу и задовољство туриста.

Дакле, да би се циљеви одрживог туризма остварили и дали резултате, неопходно је придржавати се основних принципа, који представљају оквир и упутство за практично деловање. Принципи представљају основна упутства за развој одрживог туризма и њиховом применом се могу променити етички ставови и понашање свих учесника туристичке делатности као предуслов за остваривање концепције одрживог туризма. Принципи одрживог туризма су:

1. генерације садашњице би требало да поштују право генерација које долазе да задовољавају своје туристичке потребе,
2. неопходност усклађивања интереса између субјеката који се залажу за строгу заштиту животне средине и редуцирање туристичког промета, туристичке привреде, у циљу побољшања квалитета живота локалне заједнице,
3. развој туризма треба да се остварује на начин који обезбеђује рационално кориштење природне средине и културне баштине, афирмацију аутентичних вредности дестинације, традицију места и његовог становништва.

Међународни туризам има посебан значај због утицаја на платни биланс земље и мултипликоване ефекте потрошње страних туриста, иако је по свом обиму знатно

мањи у односу на домаћи туризам. То су били и основни мотиви да су многе земље, које су располагале са квалитетним туристичким ресурсима, још од почетка 60-тих година прошлог века, користиле разне мере економске политике за стимулисање развоја туризма. Истовремено, водило се рачуна о синхронизованом развоју туристичке понуде која је била конкурентна како на међународном тако и домаћем тржишту. Ово се првенствено односило на туристичке земље које су имале и релативно висок ниво привредне развијености, као и за све остале туристичке земље у свету, иако у нешто мањој мери. Значи да захтеви страних и домаћих туриста треба да буду у центру пажње, како туристичке тако и пословне политике организација и предузећа која учествују у пружању туристичких услуга. Управо те промене на светском туристичком тржишту су довеле до нестајања масовног и појаве одрживог туризма, а самим тим и одрживих туристичких дестинација.

Тржишно сазревање туристичке дестинације одвија се у све конкурентнијем и комплекснијем окружењу. Све туристичке дестинације, и оне које се налазе у фази развоја и оне које желе задржати предност над конкуренцијом, морају се обезбедити низом инструмената и функционалних метода за процену стварне ситуације и стварање будућих позиција. Компаративне предности туристичке дестинације представљају важан, али не и довољан фактор конкурентности. Неопходно је да дестинације створе и одржавају конкурентске предности. Да би била релевантна у конкурентској борби, туристичка дестинација мора носити обележја трајнијег карактера. Једном стечена конкурентска предност, одржава се само путем сталног трагања за новим могућностима. Међународни туризам постао је најважнија појединачна ставка у укупној вредности извоза роба и услуга у свету. Већ дуги низ година међународни туризам има знатно динамичнији развој у односу на светску привреду.

Током последњих неколико деценија туризам бележи експанзију у међународним размерама, а према свим показатељима овакве тенденције биће настављене и у наредним годинама. Међународни туризам се потврђује као значајно подручје укупног привредног развоја и битан фактор у светској економској размери.

Босна и Херцеговина је земља која пролази кроз транзицију и истовремено покушава да изврши послератну обнову и убрза економски развој. С обзиром на скромна средства која поседује, стално смањивање прилива међународне помоћи за развој, ограничен приступ страним зајмовима и међународним финансијским тржиштима, кључно је питање како да се финансирају ти процеси. У протекле две деценије, Босна и Херцеговина је прошла кроз три типа транзиције:[275]

[275]Бркић, С., *Карактеристике Босне и Херцеговине као инвестиционе дестинације,* International Conference, Possibilities and Perspectives for Foreign Direct Investments in the Republic of Serbia,Institute of International Politics and Economics, Београд, 2013. стр.153.

- транзиција од рата ка одрживом миру,
- транзиција од политички контролисане економије до тржишне економије,
- транзиција од економије покретане међународном помоћи до самоодрживе економије.

Стратегија позиционирања представља начин на који туристичка дестинација планира да заузме жељену тржишну позицију. Она је визија онога што се жели постићи, али и правац кретања ка позицији коју дестинација жели достићи. У пракси, стратегија позиционирања еволуира током времена, с обзиром да се ситуације мењају, а она инкомодира затечено стање. Обележја стратешких одлука и акција означавју квалитет кретања од старта до жељене позиције. У савременим условима пословања, свака дестинација мора брзо наћи своју позицију и специјализацију на основу јаких страна, како би успешно сарађивала или конкурисала другим дестинацијама. Стратегијом позиционирања туристичке дестинације идентификују визију и одређују путеве сопственог раста и развоја у условима глобализације. Њихов успех на међународном туристичком тржишту, зависи од способности да докажу на којим природним, привредним и културним вредностима могу постићи посебне конкурентске предности. То карактерише стратегију позиционирања и као облик самоуверености туристичке дестинације у сопствене потенцијале и изражава намеру да се гради на сопственим иновативним снагама. Због промене глобалних услова и утицаја, већина туристичких дестинација се опредељује за високе технологије, образовање, развој и истраживање и услужни сектор као потенцијал раста и развоја, па се поставља питање избора тржишних ниша и специјализације стратегије позиционирања.

Дугорочно успешно позиционирање дестинација на туристичком тржишту зависиће од испуњења наведених претпоставки и отклањању одређених ограничења. Сваки други приступ доноси импровизацију и развојну стихију с далекосежним последицама које се најчешће огледају у ниском квалитету развојних решења и по правилу, много мањим развојним ефектима од могућих.

Предлажемо комплементарност понуде са осталим микро-дестинацијама, а по основу диверсификације туристичког производа, са једне стране и подизања нивоа квалитета људских ресурса, са друге стране. Такође, осим придобијања других потенцијалних туриста на дестинацији Републике Српске, неопходно је порадити на лојалности досадашњих туристичких потрошача, односно задржати постојећи обим потрошње „старих гостију“, а потом обезбедити повећање обима потрошње по основу прилива нових гостију.

Такође, важно је да истакнемо значај превенције. Дакле, људи не морају бити болесни да би отишли у бању да се лече. Сви програми у бањи могли би да се

користе превентивно, да се током боравка у бањама не врши само процес рехабилитације, већ да се пацијенти подучавају новом начину живота.

У бањско-рекреативном туризму неопходно је више елемената туристичке понуде, која мора бити квалитетнија, комплетнија и са квалитетном медицинском услугом из области рехабилитације и превенције. Сматрамо да је потребно да се туристичке компаније у бањама Републике Српске определе за постизање конкурентске предности користећи прво извор ниских трошкова, да би привукле туристе, а затим да искористе своју јединственост, да би их задржале и даље повећавале број својих посетилаца.

На основу увида у стање понуде и стања у конкретној дестинацији, предлажемо обогаћење туристичке понуде по основу кластера ланца вредности на нивоу регије.

Конкурентност регионалне туристичке понуде, туристички приходи и запосленост у регији могли би се повећати припремом добре стратегије за развој туризма, комплетирањем такве туристичке понуде са производима и услугама по којима ће регија бити препознатљива, побољшањем активности маркетинга, побољшањем квалитета туристичких услуга, уређењем и унапређењем постојеће и развојем нове инфраструктуре, разминиравањем туристичких локација које су биле захваћене ратним дешавањем, унапређењем смештајних и хотелских капацитета, изградњом инфраструктуре неопходне за потребе изворишта термо-минералних вода, уређењем речних обала и језера, заштитом природног и културног наслеђа.

Бањско-рекреативни центар Дворови требало би да име следеће садржаје: комфорне смештајне капацитете, угоститељске капацитете исхране, рекреативно-здравствене садржаје, трговачко-продајне капацитете, рекреативно-спортске објекте, објекте за забаву и паркиралиште. Све то отвара широк простор инвестиционог улагања.

Дакле, било које унапређење у ланцу вредности утиче на смањење оперативних трошкова и повећава вредност прихватљивости за туристе, што индиректно повећава конкурентност. Управо ова интеракција и међузависност различитих учесника и њихово заједничко деловање кључ је успеха сваке дестинације.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff, I., *Implanting Strategic Management,* Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984.
2. Бакић, О., *Маркетинг у туризму,* 4.издање, Економски факултет, Београд, 2003.
3. Бакић,О., *Маркетинг у туризму,* 9.издање, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
4. Бакић, О., *Маркетинг менаџмент туристичке дестинације*, Универзитет Едуконс, Сремска Каменица, 2009.
5. Бакић, О., *Управљање маркетингом у пословној туристичкој политици*, Чигоја штампа, Београд, 1996.,
6. Богићевић, Б., *Менаџмент људских ресурса,* Економски факултет, Београд, 2003.
7. Bordas, E., Competitiveness of Tourism Destinations in Long Distance Markets, Asesores en Tourismo, Hoteleria y Recreation Sa, Barcelone, 1994.
8. Бошковић, Г., Јовановић, А., *Утицај кластера на конкурентност и регионални развој индустрије*, Економске теме, бр.1., 2009.
9. Bramwell,B., Lane, B.,*Critical research on the governance of tourism and sustainability,* Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, Nos. 4–5, May–June 2011.
10. Бркић, С., *Карактеристике Босне и Херцеговине као инвестиционе дестинације*, International Conference, Possibilities and Perspectives for Foreign Direct Investments in the Republic of Serbia, Institute of International Politics and Economics, Београд, 2013.
11. Buhalis, D., Marketing the Competitive destination of the Future, Tourism Management 21, 2000.
12. Buhalis, D., eTourism-Information tehnology for strategic tourism management, Prentice Hall, Harlow, England, 2003.
13. Васиљев, С., *Полазне константе стратешког управљања*, Маркетинг, Београд, 1993., бр.2,
14. Веиновић, М., Јевремовић, А., *Интернет технологије*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013.

15. Вујић, Т.,*Управљање одрживим развојем туризма са посебним освртом на Републику Српску,* Међународни научни скуп,Универзитет Синергија, Бијељина, 2012.

16. Вујошевић, Н., *Одрживи развој туризма и интегрална заштита непокретног културног наслеђа*, мастер рад, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

17. Глигић, П., *Управљање туристичком дестинацијом и њено тржишно позиционирање на примјеру регије Сјевероисточна БиХ,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, 2010.

18. Gnoth G., *Branding tourism destinations*, Conference report, Annals of Tourism Research, 25(3)

19. Годишњи извештај о пословању хотела Термал, Бања Врућица, 2015.год.

20. Goeldner, C., Brent Ritchie, J.R., Tourism-Principles, Practices, Philosophies, John Wiley and Sons, Hoboken, 2009.

21. Gold,M. and Campbell, A., *Strategies and STzles Basil Black Well Oxford*, 1987.

22. Ђелић, Т., *Електронски маркетинг у туризму,* Дерета, Београд, 2004.

23. Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., 2005., *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA

24. Живковић, Д., *Стратегијски аспект тржишног позиционирања хотелских предузећа Београда,* докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2008.

25. ИНФОРМАЦИЈА о раду и пословању за 2014.годину, ЈУ Бања „Дворови“, Дворови, март, 2015.

26. Јегдић, В., *Туризам и одрживи развој,* Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, 2012.

27. Јегдић, В., Цвијановић, С., Сајферт, Д., *Оптимални модел управљања туристичком дестинацијом,* Индустрија 3/2010

28. Јовановић, В., *Интернет и глобалне туристичке регије,* Универзитет Сингидунум, 2015., РР

29. Јовановић, В., *Тематски туризам,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2015.

30. Јордановић, М., *Позиционирање као конкурентска стратегија туристичких дестинација са посебним освртом на хотелијерство*, докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад, 2007.,

31. Котлер, Ф.,*Маркетинг од А до З*, Адизес, Нови Сад, 2006.

32. Laws,E., *Tourism marketing*, STenley Thornes (Publishers) LTD, Cheltenham, 1991.

33. Levit, Dill, Eyring, *The Organisational World Harocourt Jovanovic Inc*., New York, Chicago, San Francisco, Atlanta, 1973.

34. Liburd, J.,*Introduction to Sustainable Tourism Development,* u: Liburd, J, Edwards, D., Understanding the Sustainable Tourism Development, Goodfellow Publishers, Ltd, Ox-ford, 2010.

35. Luk, D.J., *Marketing research*, Prentice-Hall Engle Wood Cliffs, New York, 1974.,

36. Максин М., Пуцар М., Кораћ М., Милијић С., *Менаџмент природних и културних ресурса у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

37. Мартиновић, М., Танасковић, З., *Менаџмент људских ресурса,* Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, 2014.

38. Машић, Б., *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

39. Машић, Б., *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

40. Naisbitt, J., Megatrends, Warner Books, New York, 1982.

41. Nickels, W., *Marketing Principles*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1978.

42. Norbert, V., *Economics of TourismDestination*s, 2005.

43. Његуш, А., *Информациони системи у туристичком пословању,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

44. OECD,*Tourism Trends and Policies*, 2010.

45. Пашалић, С., *ГИС–примјена у планирању и управљању одрживим развојем туризма Босне и Херцеговине,* Научни скуп са међународним учешћем, Универзитет Синергија, Бијељина, 2010.

46. Петровић, Д., *Туристички потенцијали Републике Српске и Републике Србије и значај осигурања за развој туризма,* мастер рад, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

47. Петровић, Ј., *Утицај глобализације на промене у туризму,* Економске теме бр.3, Економски факултет, Ниш, 2006.,

48. Петровић, П., *Економика туризма,* Географски факултет, Београд, 2008.

49. Петровић, П., *Предузетнички менаџмент у туризму и хотелијерству,* ПМФ Нови Сад, 2006.

50. Петровић, П., Владушић, Љ., *Кластер као основа регионалног развоја туризма",* Међународни симпозијум Јахорински дани, Економски факултет, Источно Сарајево, Зборник радова, стр.5.-15.

51. Pike, S., Ryan, C., *Destination Positioning Analysis trough a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions*, Journal of Travel Research Vol.42., May 2004.

52. Poon, A., *Tourism, Tehnology and Competetive Strategies,* Wallingford: CAB International, 2003.

53. Попеску, Ј., *Менаџмент туристичке дестинације,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

54. Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму,* Висока туристичка школа струковних студија, Београд, 2009.

55. Попеску, Ј., *Маркетинг у туризму и хотелијерству,* Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2013.

56. Поповић, М., *Могућности за одрживи развој туризма општине Младеновац*, дипломски рад, Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2008.

57. Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performence*, Brookline, Massachusetts, 1998.

58. Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York, 1990.

59. Porter, M., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.

60. Presenza, A., Sheehan, L., Brent Ritchie, J.R., *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, *http://www.academia.edu,*

61. Пројекција и развој привредних потенцијала бања, туризма и угоститељства Републике Српске, Зборник реферата научно-стручног скупа, Дворови, 1996.

62. Reich, A.Z., Positioning of Tourist Destinations, Sagamore Publishing, Champaign, 1999.

63. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.

64. Rosenzving, K., *Organization and Management*, A Systems and Contigency Approach, Third Edition, Mc Graw-Hill, 1979.

65. Smits, R., *Sustainable Tourism – Destination Development*, HVS International Journal, October 28, 2003.

66. South, S., *Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking*, The Journal of Business Strategy, Spring, 1981,

67. Spindler, E., Jenkins, I., Schroder,R., *Sustainability in Tourism*, A Multidisciplinary Approach, 2013.

68. Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., Carter, R., *Evaluating Performance of Organizations operating on composite Industrial Environments: The Case of Tourism Destination Management Organizations*, Performance Measurement Association Conference, University of Otago, New Zeland, 2009., *http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1092.pdf.*

69. Статистички билтен број 5, *Угоститељство и туризам,* Републички завод за статистику,Република Српска, Бања Лука, 2009. год.

70. Статистички билтен број 8, *Угоститељство и туризам,* Републички завод за статистику,Република Српска, Бања Лука, 2012. год.

71. Статистички билтен број 9, *Угоститељство и туризам,* Републички завод за статистику,Република Српска, Бања Лука, 2013. год.

72. Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 10, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2014. Год.

73. Угоститељство и туризам, Статистички билтен број 12, Републички завод за статистику, Република Српска, Бања Лука, 2016. год,

74. Stoner, W., *Management*, Prentice Hall, Enlewood Clifss, 1996.

75. Стратегија развоја туризма Републике Српске за период 2010.-2020.година, Универзитет у Бањој Луци, Бања Лука, 2009.

76. Стратегија развоја општине Бијељина до 2015. године, Бијељина 2007.,

77. Стратегија развоја туризма општине Бијељина за период 2012.-2017.год, Бијељина, 2012.

78. Стратегија развоја туризма Федерације Босне и Херцеговине за период 2008.-2018.

79. Стратегија развоја туризма Републике Србије

80. Swarbrooke, J., *Sustainable tourism Management,* CABI Publishing, 2005.

81. Тодосијевић, Р., и др., *Променама до успешног предузећа*, Прометеј, Нови Сад, 1995.,

82. Tourism and Hospitality Research, Vol.10., Bailey, E., Richardson, R., *A new economic framework for tourism decision making*, June, 2010.

83. Травар, Д., *Стратегија развоја туризма у Републици Српској*, мастер рад, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

84. Трезнер, Ж., *Рецептивна туристичка агенција као дестинацијска менаџмент компанија (Destination management company) - DMC,* Дестинацијске менаџмент компаније, Загреб, 2008.

85. Унковић, С., Зечевић, Б., *Економика туризма,* Економски факултет, Београд, 2013.

86. Унковић, С., Чачић, К., Бакић, О., *Савремена кретања на туристичком тржишту,* Економски факултет, Београд, 2002.

87. UNWTO, *Јачање туристичке конкурентности сарадњом*, Туристички преглед, бр.5, 2006.

88. UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, 2007.

89. Fabricius, M., *Tourism Destination Management*, WTO Tourism Conference, Manila, 2006.

90. Franch,M.,&Martini, U., *Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences*, Universeté de Sevoie, 2002.

91. Crouch, G.I., *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes,* CRC for Sustainable Tourism, 2007.

92. Chang, T.C. (2001). Configuring new tourism space: exploring Singapore's regional tourism forays. *Environment and Planning A, 33(9), 1597–1619.*

93. Chen, C.-M., *The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the interrelationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, No. 2, March 2011.

94. Чачић, К., *Пословање хотелских предузећа*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

95. Черовић, С., *Менаџмент у туризму*, Природно-математички факултет, Нови Сад, 2003.,

96. Черовић, С., *Стратегијски менаџмент у туризму,* Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

97. Черовић, С., *Управљање људским ресурсима у хотелијерству*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2013.

98. Черовић, С., Батић, С., *Competitiveness and Positionig in Tourism,* Series: Economics and Organization Vol. 5, No 2, 2008, pp. 133 - 141

99. Чрњар, М., Чрњар, К., *Менаџмент одрживога развоја*, Факултет за менаџмент у туризму и угоститељству, Опатија, Ријека, 2009.

100. Штетић, С., *Атрактивност ресурса, мотив за одабир туристичке дестинације*, Зборник, Туристички потенцијал Југославије, Нови Сад, 1995.

101. Шушњар, Г.Ш., Зимањи, В., *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, 2006.

102. William F. Theobald, Global tourism, Elsevier, Amsterdam, 2004.

103. Woodside, A., Martin, D., *Tourism Management Analysis Behaviour and Strategy,* CABI, 2007.

Websites:

1. *https://sr.wikipedia.org/sr-el/Бања_Дворови*
2. *http://www.visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/index.php/turizam/banjski/95-turizam/banjski/790-banja-dvorovi*
3. *http://www.bijeljinaturizam.com/index.php/banja-dvorovi*
4. *http://laktasiturizam.org/sajt/doc/Zakonskaregulativa/Strategija_razvoja_turizma_u_RS_od_2010-2020.pdf*
5. *www.srna.rs*
6. *www.novosti.rs*
7. *http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/medjunarodna%20saradnja/BOS-A-Strategija%20razvoja%20BiH.pdf*
8. *http://www.rzs.rs.ba/*
9. *http://www.fmks.gov.ba/kultura/legislativa/strategije/StrategijarazvojaFBiH2010-2020.pdf*
10. *http://www.un.org/esa/esa03dp29.pdf*
11. *http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/EnvironmentalImpacts/TourismsThreeMainImpactAreas/tabid/78776/Default.aspx#*
12. *http://www.unwto.org*
13. *http://www.cbbh.ba/*
14. *http://www.cbbh.ba/http://www.gwutourism.org/destinationmanagement*
15. *http://www.fmoit.gov.ba/*
16. *http://www.mvteo.gov.ba/*
17. *http://promenaideja.blog.rs/blog/promenaideja/guruimenadzmenta/2008/06/20/-menadzmenta-11-12*
18. *http://www.scitechnol.com*
19. *http://www.sustainabletourism.net*
20. *http://www.bijeljinaturizam.com/*
21. *http://www.bhtourism.ba/loc/*
22. *http://www.visitmycountry.net/bosnia_herzegovina/bh/*
23. *http://www.bhas.ba/*
24. *http://www.fms-tivat.me/predavanja3god/MenTurDestinacija10.pdf*
25. *https://sr.wikipedia.org/sr/ Хипербарична_медицина*
26. *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/posavina/*
27. *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/hercegovina/*
28. *http://rhmzrs.com/метеорологија/климатологија/*
29. *http://www.banja-vrucica.com/rezervisite/kardial/*
30. *http://www.eubusiness.com/Transport/eu-tourism-sector/, 16.04.2009.*

ПРИЛОЗИ:

1. Упитник za испитивање ставова и мотивације туриста према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

У П И Т Н И К

За испитивање ставова и мотивације туриста
према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

Поштовани,

овај упитник је саставни део истраживања приликом израде докторске дисертације и конструисан је са намером да се испитају ставови о различитим аспектима бањско-рекреативног туризма. Прикупљени подаци ће се користити искључиво у научне сврхе и сваки допринос овом истраживању је непроцењив. Анкета је анонимна. Предвиђено време за решавање упитника је 5 минута.

1.	**ПОЛ**	**а.) мушки б.) женски**	
2.	ПОРОДИЧНИ СТАТУС	а.) ожењен/удата б.) неожењен/неудата в.) разведен/разведена г.) удовац/удовица	
3.	СТАРОСТ	а.) до 18 б.) 19-39 в.) 40-59 г.) преко 60	
4.	РАДНИ СТАТУС	а.) запослен/а б.) незапослен/а в.) студент г.) у пензији	
5.	НИВО ОБРАЗОВАЊА (стручна спрема)	а.) основно образовање б.) средње образовање в.) више образовање (2 год.) г.) високо образовање (4 год.) д.) мастер/магистар ђ.) доктор наука	
6.	МЕСТО СТАНОВАЊА	а.) град б.) село	
7.	Колико често путујете на одмор?	а.) мање од једном годишње б.) једном годишње в.) више од једном годишње	

8.	Који је разлог Вашег путовања?	1. Одмор 2. Здравље 3. Посао 4. Пријатељи/родбина 5. Истраживање 6. Стицање знања 7. Авантура	
9.	На који начин бирате путовање?	1. понуда туристичке агенције 2. понуда коју видим путем ТВ-а или интернета 3. препоруци пријатеља 4. лекарској препоруци	
10.	Шта Вам је прва асоцијација када чујете реч „бања“?	а.) одмор, мир, тишина б.) лечилиште в.) термална вода г.) *Wellness*	
11.	Шта је по Вашем мишљењу бањско-рекреативни туризам?	а.) путовање чији је основни циљ одмор и рекреација б.) путовање чији је основни циљ лечење	
12.	Да ли сте некад путовали ради бањско-рекреативног туризма?	а.) Да б.) Не	
13.	Које бање сте посетили?	1. Врућица (Теслић) 2. Лакташи (Лакташи) 3. Дворови (Бијељина) 4. Вилина Влас (Вишеградска) 5. Мљечаница (Козарска Дубица) 6. Губер (Сребреница) 7. Љешљани (Нови Град)	
14.	Која бања је по Вашем мишљењу најпривлачнија?	1. Врућица (Теслић) 2. Лакташи (Лакташи) 3. Дворови (Бијељина) 4. Вилина Влас (Вишеградска) 5. Мљечаница (Козарска Дубица) 6. Губер (Сребреница) 7. Љешљани (Нови Град)	
15.	Како оцењујете објекте за смештај у дестинацији?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
16.	Како оцењујете угоститељске објекте у дестинацији?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
17.	Оцените на скали 1-5 осећај сигурности и заштите.		
18.	Оцените здравствени садржај на скали од 1 до 5.		
19.	Колико сте задовољни понудом када је реч о бањско-рекреативном туризму?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	

20.	Колико сте задовољни рекреативним и спортским садржајем?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
21.	Колико сте задовољни кутурним и музичким манифестацијама?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
22.	Колико сте задовољни понудом садржаја за децу?	Оцените на скали од 1-5.	
23.	Колико сте задовољни понудом излета?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
24.	Оцените на скали од 1-5 уређеност дестинације.		
25.	Оцените на скали од 1-5 уређеност паркова и зелених површина.		
26.	Оцените на скали од 1-5 туристичку сигнализацију у дестинацији.		
27.	На скали од 1-5 оцените информације о дестинацији пре доласка.		
28.	На скали 1-5 оцените информације у дестинацији.		
29.	Да ли сте задовољни ценама смештаја?	Оцените на скали од 1-5	
30.	Оцените однос цене и квалитета на скали од 1-5.		

Хвала на сарадњи и помоћи!

2. Резултати упитника za испитивање ставова и мотивације туриста према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

I. Методолошки део

Реализација испитивања

Анкетно испитивање туриста на територији Републике Српске реализовано је у периоду од октобра 2014. до маја 2016. године, а извршено је на узорку од 100 туриста из различитих делова Републике Српске. Упитник садржи 30 питања, која су структуирана тако да се добије мишљење туриста о понуди бањско-рекреативног туризма, највећим проблемима и будућим правцима развоја.

Циљ испитивања

Општи циљ овог испитивање је опис широког спектра фактора који су значајни за процену туристичке понуде и оцену бањско-рекреативног туризма на територији Републике Српске, као и идентификовање снага и слабости у постојећој понуди, као и могућности за побољшање у будућности.

II. Анализа резултата

Пита-ња	Одговори													
1.	**м**	**ж**	**а**	**б**	**в**	**г**	**д**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	48	52												
2.	-	-	43	31	19	7	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	-	-	3	44	39	14	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	-	-	44	0	10	46	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	-	-	-	29	19	45	7	-	-	-	-	-	-	-
6.	-	-	69	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.	-	-	32	59	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	-	-	-	-	-	-	-	59	49	23	-	-	-	-
9.	-	-	-	-	-	-	-	19	16	5	60	-	-	-
10.	-	-	14	45	31	40	-	-	-	-	-	-	-	-
11.	-	-	12	78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12.	-	-	-	-	-	-	-	71	29	-	-	-	-	-
13.	-	-	-	-	-	-	-	47	3	9	11	9	12	9
14.	-	-	-	-	-	-	-	45	5	10	10	13	8	9
15.	-	-	18	21	23	24	14	-	-	-	-	-	-	-
16.	-	-	15	24	19	23	19	-	-	-	-	-	-	-
17.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	15	52	33	-	-
18.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	16	45	48	-	-
19.	-	-	9	8	10	42	31	-	-	-	-	-	-	-
20.	-	-	20	31	33	9	7	-	-	-	-	-	-	-
21.	-	-	15	9	42	14	20	-	-	-	-	-	-	-
22.	-	-	-	-	-	-	-	12	23	33	20	12	-	-
23.	-	-	53	29	18	0	0	-	-	-	-	-	-	-
24.	-	-	-	-	-	-	-	0	3	39	46	12		
25.	-	-	-	-	-	-	-	0	5	37	48	10	-	-
26.	-	-	-	-	-	-	-	0	8	39	27	26	-	-
27.	-	-	-	-	-	-	-	0	6	11	47	36	-	-
28.	-	-	-	-	-	-	-	0	4	12	49	35	-	-
29.	-	-	-	-	-	-	-	2	9	41	39	9	-	-
30.	-	-	-	-	-	-	-	3	11	38	31	17	-	-

Извор: податке прикупио аутор

3. Упитник за испитивање ставова и мотивације менаџера према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

У П И Т Н И К

За испитивање ставова и мотивације менаџера
према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

1.	Ко су Ваши главни посетиоци?	1. Локално становништво из околине 2. Посетиоци из Србије 3. Страни посетиоци	
2.	Који је циљ посете туриста?	1. Одмор 2. Здравље – лечење, рехабилитација.. 3. Пословна путовања 4. Истраживање и стицање знања 5. Авантура – посете туристичких атракција	
3.	На који начин промовишете бању?	1. путем туристичке агенције 2. путем ТВ-а или интернета 3. лекарској препоруци	
4.	Да ли имате рекламни материјал?	Да Не	
5.	На ком језику је рекламни материјал?	1. српски 2. енглески 3. руски 4. остало	
6.	Да ли имате *Internet* страницу?	Да Не	
7.	Како оцењујете заступљеност туристичких аранжмана везаних за бањско-рекреативни туризам у туристичким агенцијама?	Оцените на скали од 1-5	
8.	Како би сте оценили заступљеност емисија о бањско-рекреативном туризму?	Оцените на скали од 1-5	
9.	Како би сте оценили маркетинг активности везане за бањско-рекреативни туризам?	Оцените на скали од 1-5	
10.	Како оцењујете туристичке смештајне капацитете у бањама?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	

11.	Оцените здравствени садржај на скали од 1 до 5.		
12.	Како оцењујете рекреативни садржај?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
13.	Како оцењујете кутурне и музичке манифестације?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
14.	Како оцењујете ниво запослених?	Оцените на скали од 1-5	
15.	Како оцењујете атракције за децу?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
16.	Како оцењујете могућности за забаву и друштвене активности?	Оцените на скали од 1-5	
17.	Оцените на скали од 1 до 5 асортиман и доступност угоститељских објеката		
18.	Оцените на скали од 1 до 5 цене услуга у бањи		
19.	Оцените на скали од 1 до 5 бригу о чистоћи и уредности бање		
20.	Оцените на скали од 1 до 5 услуге за особе са инвалидитетом		
21.	Оцените на скали од 1 до 5 услуге за бициклисте		
22.	Оцените на скали од 1 до 5 услуге за возаче		
23.	Како оцењујете гостољубивост мештана према туристима?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
24.	Како оцењујете бригу о споменицима и туристичким атракцијама у бањи и њеној ближој околини?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	
25.	Како оцењујете бригу о животној средини?	а.) лоше б.) задовољавајуће в.) добро г.) веома добро д.) одлично	

Хвала на сарадњи и помоћи!

4. Резултати упитника za испитивање ставова и мотивације менаџера према бањско-рекреативном туризму у бањама Републике Српске

I. Методолошки део

Реализација испитивања

Анкетно испитивање туриста на територији Републике Српске реализовано је у периоду од октобра 2014. до маја 2016. године, а извршено је на узорку од 10 менаџера из различитих делова Републике Српске. Упитник садржи 25 питања.

Циљ испитивања

Општи циљ овог испитивање је опис широког спектра фактора који су значајни за процену туристичке понуде и оцену бањско-рекреативног туризма на територији Републике Српске, као и идентификовање снага и слабости у постојећој понуди, као и могућности за побољшање у будућности.

II. Анализа резултата

Питања	Одговори											
1.	да	не	а	б	в	г	д	1	2	3	4	5
	-	-	-	-	-	-	-	6	3	1	-	-
2.	-	-	-	-	-	-	-	3	5	1	1	0
3.	-	-	-	-	-	-	-	2	4	4	-	-
4.	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	-	-
5.	-	-	-	-	-	-		10	0	0	0	-
6.	-	-	-	-	-	-	-	7	3	-	-	-
7.	-	-	-	-	-	-	-	0	3	2	5	0
8.	-	-	-	-	-	-	-	0	2	3	5	0
9.	-	-	-	-	-	-	-	0	3	4	3	0
10.	-	-	0	2	2	3	3	-	-	-	-	-
11.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	2	1	7
12.	-	-	0	1	3	4	2	-	-	-	-	-
13.	-	-	0	0	3	4	3	-	-	-	-	-
14.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	1	5	4
15.	-	-	0	1	2	4	3	-	-	-	-	-
16.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	2	4	4
17.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	5	5
18.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	5	5
19.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	10
20.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	4	3	3
21.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	3	4	3
22.	-	-	-	-	-	-	-	0	0	3	4	3
23.	-	-	0	0	0	5	5	-	-	-	-	-
24.	-	-	0	1	3	3	3	-	-	-	-	-
25.	-	-	-	-	-	-	-	0	1	2	4	3

Извор: податке прикупио аутор

5. Интервју са менаџерима хотела у бањама Републике Српске

Интервју са менаџерима хотела у бањама Републике Српске је обављен телефонским путем, у периоду од 4. до 8. априла 2016.године, а односи се на друштвену одговорност компанија (*Corporate social responsibility- CSR).*

Питања:

1. Да ли будући инвеститор узима у обзир друштвени углед компаније?
2. Да ли је у имицу компаније значајнији друштвени углед или бренд?
3. Да ли постоји корелација између удела компаније на туристичком тржишту и друштвеног угледа?
4. Да ли ће захтев за друштвену одговорност компанија (*Corporate social responsibility- CSR)* да корелира са величином дестинације и тржишта?
5. Да ли све туристичке скупине на једној дестинацији подједнако оцењују значај друштвене одговорности компанија (*Corporate social responsibility- CSR)*?

6. Резултати интервјуа:

Питања	Одговор ДА	Одговор НЕ	Да %	Не%
1.	10	5	66,6	33,4
2.	Углед - 5	Бренд - 10	33,4	66,6
3.	11	4	73,33	26,67
4.	13	2	86,67	13,33
5.	12	3	80	20