UPOREDNA ANALIZA ODRŽIVOG RAZVOJA PLANINSKOG TURIZMA ALPSKE I DINARSKE REGIJE

By Ivan Paunović - II provera

WORD COUNT 48882
TIME SUBMITTED 04-JUL-2016 11:58AM
PAPER ID 23882008

14

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

DOKTORSKE STUDIJE

Doktorska disertacija

Studijski program: MENADŽMENT U TURIZMU

Tema: UPOREDNA ANALIZA ODRŽIVOG RAZVOJA PLANINSKOG TURIZMA ALPSKE I DINARSKE REGIJE

Mentor:
prof. dr Verka Jovanović

Student:
MSc, MBA Ivan Paunović
Broj indeksa: 455137/2012

Beograd, 2016.

Apstrakt

Doktorska disertacija se bavi analizom uloge održivosti u savremenoj praksi upravljanja turizmom na alpskim i dinarskim planinskim destinacijama. U prvoj fazi istraživanja urađeno je poređenje primene principa održivosti u upravljanju destinacijama od strane destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u Alpima i Dinaridima. Putem upitnika su prikupljeni kvantitativni podaci, kojima su analizirane razlike između dva regiona u oblasti implementacije principa održivosti u planiranju destinacije, liderskih/upravljačkih stilova kojima se upravlja destinacijom, prioriteta razvoja destinacije, kao i važnosti koja se pridaje različitim vrstama stejkholdera. Zatim su poređene dve najrazvijenije planinske destinacije u R. Srbiji, Kopaonika i Zlatibora, korišćenjem integrisanog okvira indikatora održivog turizma. Ovim putem su identifikovani nedostaci i dati predlozi za unapređenje obe istraživane destinacije. Na kraju su metodom intervjua istraženi načini i raspoloživa sredstva za implementaciju održivog turizma u nemačkim Alpima, kao primeru alpskog regiona čija iskustva mogu biti upotrebljena u razvoju održivog planinskog turizma u regionu Dinarida. Sa sagovornicima je diskutovano o sledećim oblastima: snage, slabosti, šanse i pretnje na destinaciji; održivost kao i projekti, inicijative i planovi vezani za održivost; najvažniji stejkholderi održivog turizma; prirodni resursi i njihova zaštita; indikatori održivog razvoja; i prekogranična saradnja, dok se tema ekoturizma spontano pojavila kao bitna tema u toku intervjua.

Abstract

The doctoral thesis deals with the role that sustainability plays in the modern practice of destination governance in the alpine and dinaric mountain destinations. In that sense, a comparison is first made regarding the implementation of sustainability in the process of destination governance by destination management organizations (DMO) in the Alps and in the Dinarides. Through a questionnaire, quantitative data was collected that was used to analyze the differences in the two regions regarding the implementation of sustainability principles in planning the destination, leadership/management styles in the destination governance/management, destination development priorities, as well as the importance given to the different types of stakeholders. After that, a comparison is made regarding the two most developed mountain destinations in the Republic of Serbia,

Kopaonik and Zlatibor, using the integrated framework for indicators of sustainable tourism. This way, shortcomings where identified, and suggestions were given for improvements in both destinations. Finally, using an interview methodology, a deeper research is made into the ways and available means for implementation of sustainable tourism in the German Alps, as an example of an alpine region whose experiences can be used in the development of the mountain tourism in the region of the Dinarides. We discussed the following issues with the interviewees: strengths, weaknesses, opportunities and threats in the destination; sustainability as well as projects initiatives and plans related to sustainability; the most important stakeholders of sustainable tourism, natural resources and their protection; indicators of sustainable development; and cross-border cooperation, while the subject of ecotourism spontaneously emerged as an important issue during the interviews.

Zahvalnost

Želeo bih da se zahvalim pre svega Nemačkoj saveznoj agenciji za zaštitu životne sredine (DBU-Deutsche Bundesstiftung Umwelt), koja je podržala istraživanje koje je sastavni deo doktorske disertacije. U tom smislu bih želeo da se zahvalim i profesoru Haraldu Pehlaneru koji mi je bio drugi mentor za vreme jednogodišnjeg boravka na Katedri za turizam i centru za preduzetništvo u okviru Katoličkog Univerziteta Ajhštet-Ingolštat. Posebno bih hteo da se zahvalim i svim saradnicima i zaposlenima Katedre za turizam i centra za preduzetništvo u Ajhštetu na nesebičnoj stručnoj saradnji kao i podršci u navikavanju na novu akademsku sredinu.

Želeo bih da se zahvalim svim saradnicima i studentima na Univerzitetu Singidunum: profesorima, administrativnom osoblju, biblioteci, kolegama i svima drugima koji su doprineli da izrada doktorske disertacije ne bude samo kvantitativna kategorija, već i jedno uzbudljivo putovanje ka boljem razumevanju turizma i menjanju društva u kome živimo.

Naravno, hvala porodici, prijateljima i kolegama na podršci i razumevanju. Na jednom tako specifičnom zadatku, kao što je pisanje doktorske disertacije, podrška i razumevanje su uvek bili dobrodošli, kako bi veliki problemi postali mali, a mali se lakše rešili.



Slika 1: Interlaken, Alpi
Izvor: Privatna ahiva autora



Slika 2: Šar planina, Dinaridi
Izvor: Turistička organizacija Srbije

Sadržaj

Sadržaj 6

1 Uvodna razmatranja 8

1.1 Predmet istraživanja i cilj doktorske disertacije 9

1.2 Hipoteze: 11

1.3 Metode istraživanja 12

1.3.1 Metode prvog dela istraživanja 12

1.3.2 Metode drugog dela istraživanja 14

1.3.3 Metode trećeg dela istraživanja 15

2 Prethodna istraživanja 17

2.1 Menadžment i menadžment u turizmu 18

2.2 Održivost i održivi razvoj 23

2.3 Održivi turizam i njegova implementacija 27

2.4 Uloga zaštite kulturnih dobara u održivom razvoju turizma 37

2.5 Zaštita životne sredine u održivom razvoju turizma 44

2.6 Indikatori održivog razvoja turizma 47

2.7 Razvoj planinskog turizma 54

2.8 Regionalna saradnja i prekogranično povezivanje destinacija 59

2.9 Liderstvo i poslovna etika u turizmu 62

2.10 Menadžment i upravljanje (governance) destinacijom 66

2.11 Poslovno odlučivanje i uloga odlučivanja u održivom razvoju destinacije . 70

2.12 Globalni trendovi na turističkom tržištu 74

3 Rezultati istraživanja i analiza 77

3.1 Rezultati prvog dela istraživanja (Studija slučaja: Upravljanje i održivost iz ugla DMO na planinskim destinacijama Alpske i Dinarske regije) 78

3.2 Rezultati drugog dela istraživanja (Studija slučaja: Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji) 85

3.2.1 Studija slučaja: Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji 85

3.2.2 Pregled indikatora održivog turizma br. 1, 2, 3 i 4: imidž planinskih destinacija, troškovi i aktivnosti turista, kao i tip ostvarenog putovanja 91

3.3 Rezultati trećeg dela istraživanja (Studija slučaja: Održivi turizam u nemačkim Alpima) 99

3.3.1 Turizam u nemačkim Alpima 99

3.3.2 Održivi turizam u bavarskim Alpima 102
4 Diskusija o rezultatima istraživanja 111
4.1 Diskusija o destinacijskim menadžment organizacijama kao centralnim akterima u održivom upravljanju planinskim destinacijama na Alpima i na Dinaridima 112
4.2 Diskusija o planinskom turizmu na Kopaoniku i Zlatiboru i perspektivama održivog upravljanja dvema planinskim destinacijama 116
4.3 Diskusija o održivom upravljanju, implementaciji i monitoringu planinskog turizma u Nemačkim Alpima 122
5 Zaključak i preporuke 137
6 Literatura 142
7 Prilozi 168
7.1 Spisak slika, tabela i grafikona 169
7.1.1 Spisak slika 169
7.1.2 Spisak tabela 169
7.1.3 Spisak grafikona 169
7.2 Vord upitnik prvog dela istraživanja 171
7.3 Onlajn upitnik prvog dela istraživanja 177
7.4 Struktura ispitanika prvog dela istraživanja (DMO u Alpima i u Dinaridima) 184
7.5 Statistički testovi prvog dela istraživanja (SPSS tabele nezavisnog t-testa gde se porede DMO na Alpima i na Dinaridima) 187
7.6 Statistički testovi drugog dela istraživanja (SPSS tabele nezavisnog t-testa gde se porede određeni indikatori održivog turizma na Kopaoniku i na Zlatiboru) 202
7.7 Lista organizacija u Nemačkim Alpima čiji su predstavnici intervjuisani ... 206
7.8 Polustrukturisani upitnik trećeg dela istraživanja 208

1 Uvodna razmatranja

1.1 Predmet istraživanja i cilj doktorske disertacije

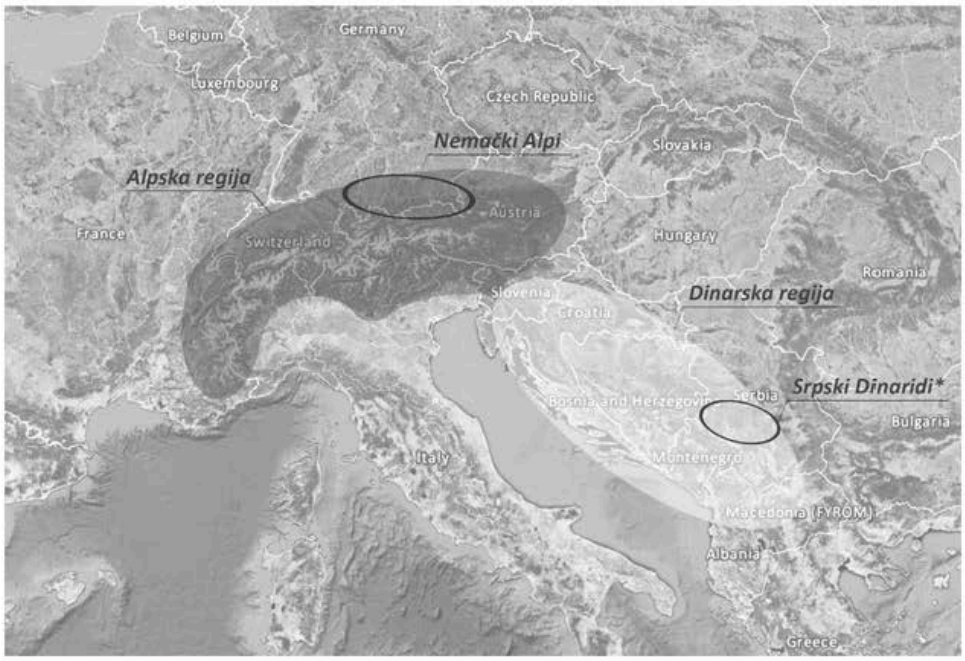
Predmet istraživanja je održivi razvoj i upravljanje planinskim destinacijama alpske i dinarske regije. U tom smislu, osnovni cilj istraživanja je analiza uloge koju održivost igra u savremenoj praksi upravljanja destinacijom na alpskim i na dinarskim planinskim destinacijama (Hipoteze H1, H2, H3, H4, H5 i H6). Dalje, veoma bitan deo istraživanja čini i sledstvena identifikacija mogućnosti za unapređenje upravljanja planinskim destinacijama u R. Srbiji, putem primene indikatora održivog turizma (Hipoteza H7), kao i identifikacija konkretnih mera održivog razvoja destinacije koje se primenjuju na razvijenim turističkim destinacijama u SR Nemačkoj (Hipoteze H8 i H9).

Prvi deo istraživanja (Hipoteze H1, H2, H3, H4, H5 i H6) je fokusiran na najbitnije aspekte upravljanja destinacijama na prostoru Alpa sa jedne strane, i na prostoru Dinarida sa druge strane, kao dve zasebne geografske i turističke celine pogodne za *prekograničnu saradnju* među nacionalnim državama preko kojih se prostiru. Saradnja je moguća i između dva regiona,jer turizam na Dinaridima može uspešno da se razvija primenom prakse visoko razvijenih planinskih destinacija na Alpima. Putem statističke analize podataka prikupljenih upitnikom, istraživani su sledeći aspekti planinskih destinacija navedenih regiona: *prioriteti u upravljanju mrežom destinacijskih stejkholdera, implementacija principa održivosti u planiranju destinacije, liderske vrednosti koje ispoljavaju menadžeri destinacijskih menadžment organizacija*, kao i *prioriteti razvoja destinacije*.

U drugom delu istraživanja (Hipoteza H7) je fokus na studiji slučaja primene indikatora održivog turizma. U okvriu studije slučaja se vrši benčmarking indikatora održivog turizma na 2 najvažnije planinske destinacije u R. Srbiji (Kopaonik, Zlatibor). Na taj način se putem primene adekvatne naučne metode u održivom upravljanju destinacijom vrši analiza održivosti turizma na navedenim destinacijama, putem obrade sekundarnih podataka prikupljenih iz različitih izvora. Na taj način se podstiče donošenje oduka u skladu sa principima održivog razvoja i omogućuje upravljanje promenama u segmentima u kojima su promene potrebne.

Treći deo istraživanja (Hipoteze H8 i H9) se bavi utvrđivanjem konkretnih, praktičnih mera koje se primenjuju u održivom razvoju destinacije u nemačkom planinskom turizmu. Pri tome je vođeno računa da navedene mere i opis načina njihove implementacije budu što jednostavnije predstavljeni, kako bi bili od praktične koristi planinskim turističkim destinacijama, kao i drugim destinacijskim stejkholderima. Sa obzirom na specifičan cilj ovog dela istraživanja, kao najpogodnija metoda je izabrana metoda studije slučaja, uz telefonski intervju kao metodu prikupljana podataka.

Šira relevantnost datih tema, zabeležena u turističkoj i drugoj stručnoj literaturi, podrobnije je obrađena u pregledu literature.



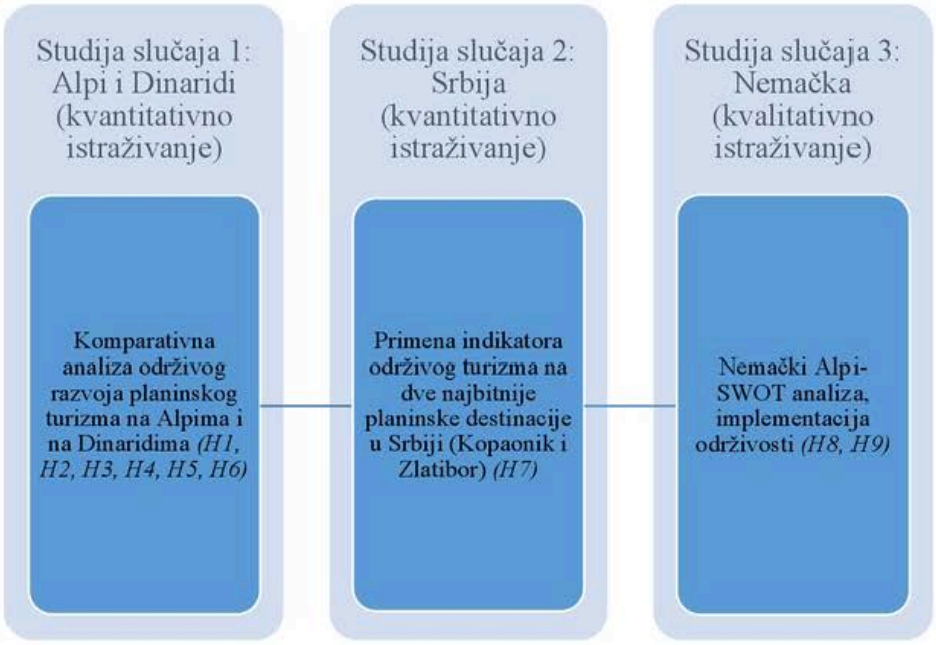
Grafikon 1:Prikaz geografske lokacije tri studije slučaja: a) Upravljanje i održivost iz ugla DMO na planinskim destinacijama Alpske i Dinarske regije; b) Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji (Kopaonik i Zlatibor)[1]; c) Održivi turizam u Nemačkim Alpima
Izvor podloge za mapu: (Google Image Landsat, 2016; US Department of State Geographer; GeoBasis-DE/BKG, 2009)

[1] Iz tehničkih razloga je istraživan samo deo srpskih Dinarida pod upravom Vlade R. Srbije, nad kojima postoji direktna ingerencija. Ostatak Dinarida, lociranih na Kosovu su pod međunarodnom upravom prema rezoluciji 1244

1.2 Hipoteze:

1. H1: Postoje različiti prioriteti u koordinaciji mrežom destinacijskih stejkholdera na Alpima i na Dinaridima.
2. H2: Održivost je u različitoj meri prepoznata kao jedan od bitnih aspekata planiranja planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima.
3. H3: Različite vrste planskih dokumenata se koriste u planiranju održivog razvoja destinacije na Alpima i na Dinaridima.
4. H4: Postoje razlike u načinu finansiranja održivosti na destinacijama na Alpima i na Dinaridima.
5. H5: Menadžeri destinacijskih menadžment organizacija ispoljavaju različite liderske vrednosti na Alpima i na Dinaridima.
6. H6: Postoje različiti razvojni prioriteti planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima.
7. H7: Indikatori održivog razvoja turizma pokazuju da postoje razlike u održivosti i upravljanju turizmom na dve glavne destinacije planinskog turizma u R. Srbiji- Kopaoniku i Zlatiboru.
8. H8: Postoje različite vrste mera turističke politike u funkciji održivost i upravljanja turizmom u planinskom turizmu u SR Nemačkoj, koje se mogu primeniti i na planinskim destinacijama u R. Srbiji.
9. H9: Prekogranična saradnja i ekoturizam su bitni faktori u funkciji održivosti i upravljanja planinskim destinacijama u SR Nemačkoj, koji se mogu na sličan način primeniti u R. Srbiji.

1.3 Metode istraživanja



Grafikon 2: Metode korišćene u tri dela istraživanja

1.3.1 Metode prvog dela istraživanja

U prvom delu istraživanja, podaci su prikuljeni od maja do jula 2015. godine, putem upitnika koji je sastavljen i preveden na 6 jezika (albanski, engleski, francuski, nemački, italijanski i srpski). Upitnik je poslat na adrese planinskih destinacijskih menadžment organizacija (DMO). U realnosti, to je značilo da su kontaktirane različite turističke organizacije (i/ili druge javne institucije odgovorne za turizam) na planinskim destinacijama u različitim geografskim regijama (Tabela 1).

Tabela 1: Geografski raspored popunjenih upitnika u prvom delu istraživanja

Alpi	Broj upitnika	Dinaridi	Broj upitnika
Francuska	*6*	Albanija	*1*
Lihtenštajn	*1*	Bosna I Hercegovina	*10*
Italija	*9*	Crna gora	*3*
Nemačka	*7*	Hrvatska	*1*
Slovenija (Alp. deo)	*2*	Kosovo	*0*
Austrija	*9*	Makedonija	*4*
Švajcarska	*12*	Slovenija (Din. deo)	*1*
		Srbija	*4*
Ukupno	*46*		*24*

U prvom krugu, upitnik je poslat kao MS Vord document u prilogu imejla. U drugom krugu, ponovo putem imejla, poslat je link putem koga se pristupalo onlajn upitniku kreiranom u Gugl forms onlajn softveru. Kombinacija dva kanala komunikacije je upotrebljena kako bi se doprlo do šireg broja ljudi (kako onih koji su vešti u korišćenju IT, tako i onih koji su manje vešti u tome). Korišćena je sedmostepena Likertova skala, sa jasnom indikacijom šta predstavljaju najviša ocena (sedam) i najniža ocena (jedan), kako bi se izbegli potencijalni problem u kulturološkim razlikama u vezi ocenjivanja. U imejlu su učesnici takođe bili obavešteni da će odgovori biti tretirani kao poverljivi i da će biti upotrebljeni isključivo u akademske svrhe. Učesnici su takođe obavešteni da će odgovori biti upotrebljeni isključivo sa svim ostalim odgovorima, a ne za pojedinačne studije slučaja, što bi moglo ugroziti anonimnost učesnika. Upitnik je poslat na adrese 1213 organizacija ukupno, i 70 ih je odgovorilo (46 na Alpima, kao i 24 Dinaridima). Relativno nizak procenat uspešno popunjenih upitnika (5.77%) je očekivan , sa obzirom na to da su prethodna istraživanja (Finkelstein, et al., 2009) pokazala da profesionalci na upravljačkim pozicijama nerado učestvuju u istraživanjima u vezi liderskih vrednosti.

Veoma je važno dalje napomenuti da u planinskim destinacijama koje su izučavane ne postoji profilisan tip DMO. Drugim rečima, neke od organizacija koje su zadužene za turizam na izučavanim destinacijama su privatne, dok su druge javne. One mogu biti turističke organizacije, odeljenja/sekcije za turizam i/ili ekonomski razvoj u okviru opštinskih institucija, regionalne turističke organizacije, turistička udruženja, destinacijske marketing organizacije, ili regionalne razvojne organizacije. Dva uzorka

(Alpi i Dinaridi) su relativno dobro izbalansirana, sa obzirom na činjenicu da ne postoji statistički značajna razlika između dve grupe prema starosti, nivou obrazovanja, ili u pogledu ključnih kompetencija učesnika. Jedina statistički značajna razlika je bila u pogledu pola učesnika, jer je u uzorku na Alpima bilo više žena. U obradi podataka je korišćen Excel kako bi se izračunala deskriptivna statistika, kao i SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), kako bi se izračunala statistička značajnost pomoću t-testa. U grafikonima i tabelama, statistička značajnost na nivou 0,05 je obeležena sa dve zvezdice.

1.3.2 Metode drugog dela istraživanja

U drugom delu istraživanja se koriste indikatori održivog razvoja turizma (Torres-Delgado & Lopez Palomeque, 2014; Jovicic & Ilic, 2010 ; European Union DG Enterprise and Industry, 2013; United Nations World Tourism Organization, 2004) za izradu studije slučaja na dve najveće planinske turističke destinacije u R. Srbiji (Zlatiboru i Kopaoniku). U studiji slučaja su upoređivani sekundarni podataci (prikupljenih iz različitih izvora) na dve planinske destinacije, u skladu sa ciljevima održivog turizma (balansiran razvoj ekonomije, društva i životne sredine), putem deskriptivne (i delom inferencijalne) statistike.

Korišćeni sekundarni podaci, delom su preuzeti sa vebsajta Republičkog zavoda za statistiku R. Srbije, a delom iz izveštaja "Istraživanje posetilaca u Srbiji", koje je sprovedeno 2011 godine, u okviru EU projekta: "Podrška sprovođenju nacionalne strategije razvoja turizma". Kako bi se detaljnije istražili prikupljeni podaci, za određene indikatore (tamo gde je to bilo moguće) je urađen i statistički t-test sa nezavisnim uzorcima sa statističkom značajnošću od 0,05 u statističkom programu SPSS. Za određene indikatore, koeficijent je dobijen kombinovanim korišćenjem podataka Republičkog zavoda za statistiku R. Srbije i publikacije "Spomeničko nasleđe Srbije" Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture (Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 2007).

1.3.3 Metode trećeg dela istraživanja

U trećem delu je izabran pristup studije slučaja, sa interpretativnom, kvalitativnom metodologijom intervjua kao metodom istraživanja. Navedena metoda je izabrana kao primerena metoda za kreiranje šireg konteksta održivog turizma i upravljanja u Nemačkim Alpima, kao geografskoj lokaciji istraživanja. Primarni podaci su prikupljeni između oktobra 2015 i januara 2016, kroz 30 polustrukturisanih, detaljnih intervjua. Intervjui su sprovedeni putem telefona na nemačkom jeziku sa širokim krugom destinacijskih stejkholdera. Sekundarni podaci su se sastojali od akademske literature u datoj oblasti, kao i od izveštaja i drugih materijala koji su bili preporučeni od strane sagovornika, tokom samih intervjua. Sagovornici su bili izabrani putem sistema preporuke, ili ako se to u akademskoj literaturi naziva metodom „grudve snega", gde jedan sagovornik preporučuje sledeće sagovornike kao stručne u datoj oblasti. Inicijalno je identifikovana grupa kontakata putem zvaničnih vebsajtova, koji su se sastojali od turističkih organizacija, biciklističkih/pešačkih ruta, regionalnih razvojnih organizacija, kao i važnih privatnih kompanija (žičare, asocijacije malih smeštajnih preduzeća), kao i drugih organizacija (pešačko udruženje, uprava zaštićenih područja, druge atrakcije kao što je rudnik soli) u Nemačkim Alpima (zajedno sa prealpskim regionom). Nakon prvobitnih kontakata je postalo jasnije koji stejkholderi su zainteresovani za navedenu tematiku, koji su manje zainteresovani, i dalji kontakti su preporučeni kako bi se prikupili dalji dubinski podaci od osoba koje su najupoznatije sa materijom održivog turizma. Sve intervjuisane osobe su obaveštene da njihovi identiteti neće biti otkriveni, i da će biti vođeno računa o tome da se ne otkrije njihov identitet na indirektan način, kroz citiranje intervjua.

Prema Bitonu (2005), studije slučaja su veoma popularna istraživačka metodologija u oblasti turizma, ali se mora praviti razlika između kompleksnijih, istraživačkih studija slučaja i vrlo jednostavnih, nastavnih studija slučaja. Autori naglašavaju da bi istraživačka studija slučaja trebalo da ide dalje od isključivo tehničkih aspekata istraživanja i zaista osvetli novu oblast kroz uvođenje novih razmatranja u istraživanu oblast.

U poslednjih nekoliko decenija, intevjui se koriste kao glavni istraživački metod u društvenim naukama (Jennings, 2005). Popularnost intervjua leži u njihovoj sposobnosti da, kao što Smit (2012) primećuje, produbе razumevanje o tome kako ljudi razmišljaju i kako se osećaju vezano za određena pitanja i iskustva. To znači da se intervjui obično ne sprovode na nekoj vrsti reprezentativnog uzorka, te se ni rezultati ne mogu generalizovati izvan intervjuisanih subjekata. Međutim, autori naglašavaju da pažljivo sprovedeni lični intervjui mogu u određenim situacijama pružiti bogatije podatke i bolji uvid u fenomene u poređenju sa korišćenjem upitnika. Tehnički gledano, lični intervju znači dubinski, polustrukturisani intervju. Polustrukturisani intervju znači da je intervju više strukturisan od otvorene konverzacije, ali takođe nije visoko strukturisan i precizan kao recimo upitnik koji se koristi za statističku analizu.

2 Prethodna istraživanja

2.1 Menadžment i menadžment u turizmu

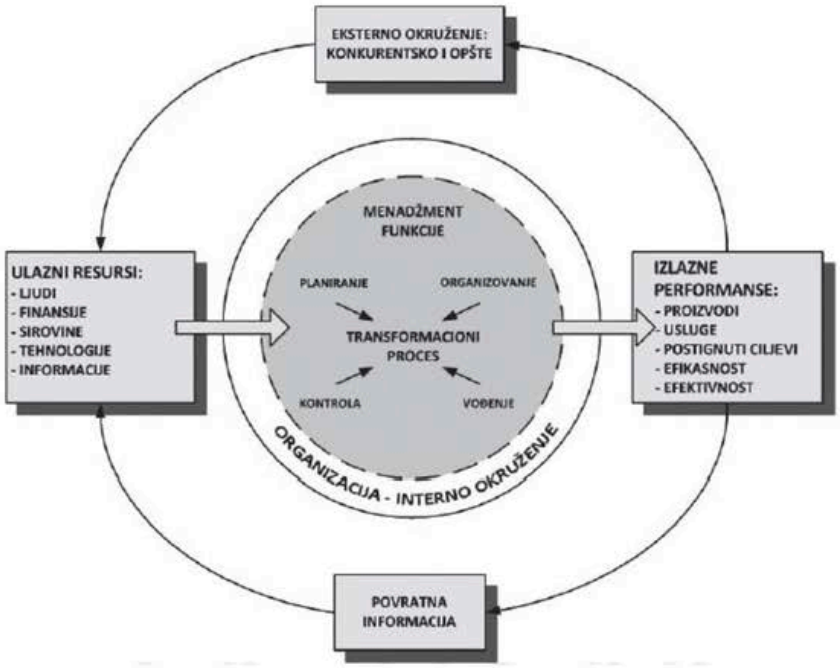
Kako navodi (Mašić, 2010) engleska reč *management* nema potpuno precizan prevod na jezicima kao što su švedski, francuski, srpski i hrvatski. Razlog tome je što ne postoji jasan koren navedene reči iz latinskog (*manus*-ruka), kao što je to u engleskom ili recimo u italijanskom (*maneggiare*).

Prateći navedenu logiku, možemo zaključiti da bi najpribližniji prevod engleske reči *management* na srpski bio rukovođenje, jer ima koren u reči ruka, tj. u bukvalnom prevodu: vođenje rukom. Međutim, u današnjoj praksi se često *management* prevodi i kao upravljanje, iako bi upravljanje bio bliži engleskoj reči *governance*, a koristi se i transliterovana verzija-menadžment. Sa obzirom na navedenu lepezu upotrebe navedenih pojmova, u radu se nadalje koristi reč menadžment kao nedvosmisleni i opšte prihvaćeni pojam za engleski *management,* odnosno rukovođenje (što potvrđuje i Čerović (2009)), dok se upravljanje koristi isključivo kao ekvivalent pojmu *governance*. Mašić (2010) navodi da ni danas ni kroz istoriju nikada nije postojala jedna, opšteprihvaćena teorija menadžmenta, jer teorije evoluiraju, međusobno se dopunjuju i spajaju. Najčešće se u praksi koristi kombinacija različitih teorija menadžmenta kroz eklektički pristup rešavanju izazova tehnološke, ekonomske, političke, društvene, demografske i druge prirode. Takođe, bitno je poznavanje istorije misli o menadžmetu, kako se ne bi ponovo otkrivale postojeće ideje, odnosno kako bi se na kreativan način formulisale i nove teorije koncepti, pristupi i tehnike menadžmenta.

Hales (2006) primećuje da moderni menadžment trenutno prolazi kroz radikalne promene. Glavni pokretači tih promena su potreba da se snize troškovi i da se poveća kvalitet, odnosno društvene promene i tehnologija (posebno IT- informaciona tehnologija). Tri glavne, međusobno povezane promene su: prelazak sa centralizovanih, procesno orijentisanih birokratija na decentralizovane menadžment strukture skoncentrisane na rezultate; zatim promena od standardizovanih fragmentarnih poslova ka holističkim, integrisanim tipovima rada sa dubljim angažovanjem radne snage; te kao treće promena uloge menadžera sa izdavanja komande i kontrole na širu ulogu transdisciplinarnog lidera i koordinatora. Jedna od dve glavne identifikovane forme decentralizacije su strateške poslovne jedinice (SBU-strategic business units), koje dele

organizaciju na profitne centre prema tržištima odnosno proizvodima. U tom sistemu menadžeri imaju slobodu odlučivanja i specijaliste na raspolaganju, ali su odgovorni za finansijsko poslovanje profitnog centra. Druga, još radikalnija vrsta decentralizacije menadžmenta jeste „adhokratija", odnosno interna mrežna organizacija,gde se sve odluke donose adhoc. Ova vrsta organizacije je fluidna i sastoji se iz skupa fleksibilnih, privremenih timova posebno kreiranih prema projektnom zadatku. Tu se naglašva konstatno učenje i razvoj ekspertize, dok su standardizovane procedure u drugom planu. Menadžersku kontrolu zamenjuje kontrola tima, dok je formalni autoritet koji se zasniva na poziciji zamenjen neformalnim liderstvom na osnou ekspertize.

Mašić (2010) navodi da su organizacije otvoreni sistemi koji iz svog okruženja uzimaju kao ulazne varijable (*input*) resurse i stvaraju izlazne varijable (*output*) za tržište. U tom smislu, stvaranje zadovoljnih korisnika je glavna svrha organizacije. Niži nivoi menadžmenta (često je to operativni menadžment) se bave efikasnošću kao prioritetom da se stvore što vrednije izlazne varijable uz što manje ulaznih varijabli, odnosno prioritetom da taj odnos bude što povoljniji za firmu. Sa druge strane, strategijski menadžment, ali i viši nivoi kao što je upravljanje (upravni odbori, nadzorni odbori, itd.) e bave efektivnošću, odnosno odnosom organizacije i okruženja u smislu dostupnih resursa, misije, vizije i osnovne društvene svrhe organizacije.



Grafikon 3: Šematski prikaz procesa menadžmenta
Izvor: (Mašić, 2010)

Čerović (2009) navodi da je zbog savremenih uslova globalizacije, naglih i sveobuhvatnih promena u okruženju, adekvatan proces menadžmenta preduslov za turističku privredu ali i generalno preduzeća u turizmu. Menadžment u turizmu je suštinski složeniji i diverzifikovaniji u odnosu na proizvodna preduzeća. Sve veći broj uticaja iz okruženja na preduzeće, uz njihovu sve veću dinamiku je doveo do potrebe da se preduzeće u turizmu mora ostvarivati sve veći broj ciljeva, koji međusobno moraju biti kompatibilni i dobro integrisani. Stoga se javlja koncept integrisanog menadžmenta u turizmu. To znači da se sve funkcije menadžmenta (marketing, finansije, ljudski resursi, itd.) moraju posmatrati integralno, kao i svi nivoi menadžmenta u organizacionoj strukturi. Ono što je međutim zajedničko svim funkcijama i nivoima menadžmenta jeste da je on vezan za donošenje odluka. Menadžment mora donositi odluke, kako bi razrešio stalan nesklad između željenog stanja (ciljevi) i stvarnog stanja i kako bi preduzeće opstalo uprkos pretnjama i izazovima iz okruženja. Donošenje odluka je okosnica menadžmenta i predstavlja osnovu menadžerskih akcija. Hales (2006) smatra da je opasno nekritički iscrtavati neminovan trend ka većoj decentralizaciji ili despecijalizaciji menadžmenta u

turističkim organizacijama. Kao klatno, svaki trend ka decentralizaciji može i obično biva preokrenut kada organizacija ponovo povrati centralizovanu kontrolu i vrati aktivnosti natrag pod svoje okrilje kako bi održala standarde i kontrolisala troškove. Smanjenje broja menadžerskih nivoa ili prelazak sa ljudskih i papirnih sistema na elektronske ne znači automatski i decentralizaciju, već se odgovornost menadžera i centralizovana kontrola primenjuju na drugačiji način.

Mašić (2010) primećuje da se menadžment smatra kako naukom, tako i umetnošću, veštinom ili praksom. Kao praksa, menadžment jer je star koliko i ljudska civilizacija. Sa druge strane, kao nauka se javlja tek u 20. veku kada nastaje Klasična škola menadžmenta koju čine autori kao što su: Frederik Tejlor, Anri Fajol i Maks Veber. Menadžment danas pripada oblasti društveno-humanističkih nauka kao oblast sa permanetnom evolucijom znanja u kojoj se koriste i nova znanja iz oblasti drugih društveno-humanističkih nauka, psihologije, filozofije, ekonomije, istorije, etike, itd. Menadžment kao umetnost znači da svaki menadžer u donošenju odluka koristi lične sudove o određenim pojavama u koje su utkani kreativnost i iskustvo. Određene personalne veštine i skustva potrebna u menadžmentu je nemoguće steći formalnom obukom i obrazovanjem, te se menadžment može svrtati i u red umetnosti kao što su književnost, muzika, pozorište ili slikarstvo. Menadžment sasvim sigurno zahteva trening i praktično iskustvo.

Kako navode Woodside i Martin (2007), ljudima se mora pokazati svaki dan, u kom pravcu ide organizacija. Mora se prvo razviti zajednički osećaj svrhe kroz praktične postupke, koji su konzistentni i dosledni. Na taj način se razvija osećaj kod ljudi da vam je zaista stalo na ličnom nivou. Tako su zaposleni u stanju da vode računa o okruženju i interpretiraju ga u skladu sa zajedničkim vrednostima, komuniciraju te vrednosti i razvijaju dalje veštine koje im omogućuju da daju održivi doprinos svojim organizacijama. Menadžment u turizmu ima pet osnovnih polja:

- Posmatranje i kreiranje smisla-interpretacija u različitim okruženjima i kontekstima (što se uvek odvija retrospektivno i implicitno u smislu koje aktivnosti su sprovedene i sa kojim rezultatima što sve kreira kolektivne mentalne modele načina na koji se stvari rade)

- Planiranje (kreiranje pisanih planova koji uključuju i periodična ažuriranja u vezi profilisanja, načina na koji kupci ostvaruju kupovine i koriste turističke proizvode, identifikacije ciljnih segmenata tržišta, kreiranja i plasiranja promotivnih poruka, donošenja odluka o ceni, promotivnim budžetima, logistici i evaluaciji)

- Implementacija (šta se zaista dešava, šta se primenjuje a šta se ignoriše iz planova, kao i šta se radi a nije u planu)

- Ocena aktivnosti i uticaja (direktori u turističkom menadžmentu, kao i oni koji vrše ocene aktivnosti imaju podjednak nedostatak znanja u vezi dostupnih alatki za evaluaciju aktivnosti, što ovu oblast čini najpodcenjenijom u turističkom menadžmentu)

- Administracija (kreranje misije, vizije i organizacionih vrednosti, sprovođenje odluka, trening i koordinacija)

2.2 Održivost i održivi razvoj

Održivi razvoj podrazumeva mogućnost budućih generacija da održe životne stilove slične današnjim, dok u isto vreme prepoznaje da ne možemo da nastavimo da iskorišćavamo globalnu životnu sredinu na način na koji smo to činili u prošlosti (Goeldner & Ritchie, 2009). Navedeni pristupi upravljanju i razvoju nisu isključivo proizvod modernog doba. Principi onoga što će se u moderno vreme nazvati održivim razvojem, kroz istoriju Evrope su uglavnom zabeleženi u dokumentima vezanim za šumarstvo. Šrecman (2006) je otkrio principe održivosti u publikaciji o šumarstvu Hansa Karla fon Karlovica objavljenoj u Saksoniji 1713. godine. Karlovic u toj publikaciji navodi da se sme seći samo onoliko drveta, koliko je kroz pošumljavanje zasađeno. U drugom delu Evrope, u srednjovekovnoj Srbiji, naznake modernih principa održivog razvoja su zabeležene još u 14. veku u Zakoniku Cara Dušana, koje međutim takođe imaju veze upravo sa Sasima. U Prizrenskom transkriptu navedenog teksta, koji je publikovan u dva navrata, 1349. kao i 1354., u članu 123. stoji kako Novaković (1898) navodi, da:

> „...ot sada napreda Sasin da ne seče; a što seče, onoga-zi da ne teži , ni ljudi da ne sađa, takmo da stoji pusta, da raste gora. Nikto da ne zabrani Sasinu gore koliko jest trebe trgu; toliko-zi da seče." (Novakovic, 1898)

U objašnjenju navedenog člana, Novaković dalje navodi da su Sase, Germansko pleme prethodno naseljeno u Ugarskoj doveli Dubrovčani, kao vešti trgovci. Autor takođe objašnjava da je postojala očigledna pretnja da zemlja ostane bez šuma usled sve većeg razvoja rudarstva, te se to moralo obezbediti obnavljanje šuma. U jednom kasnijem prepisu se pored Sasa i domaćoj vlasteli zabranjuje da naseljavaju krčevinu.

Održivi razvoj predstavlja sistem vrednosti, kao i politički pojam (Liburd, 2010), koji ide dalje od pitanja isključivo vezanih za životnu sredinu (Vogt, 2009). UN konferencije, kao diplomatski forumi na kojima se koristi diplomatski jezik, snažno su uticale na razvoj pojma održivog razvoja (Spindler, 2013). U tom smislu, pojam je kreiran kako bi služio diplomatskoj i integrativnoj svrsi da kroz saradnju što većeg broja nacionalnih država, interesnih grupa i različitih struka na globalnom nivou doprinese ostvarenju globalne

agende razvoja koju promoviše UN. Upravo iz tog razloga, kako navodi Viver (2006) sam pojam semantički neizbežno zvuči kao oksimoron. Autor takođe dodaje da:

> „...obim u kome je koncept održivog razvoja postao skoro univerzalno prihvaćen kao poželjan proces je zaista neverovatan. Pored stručnosti fomirane komisije (Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj, prim. aut.) i podrške na visokom nivou od strane Ujedinjanih nacija koja je usledila (što se može na primer videti na primeru Samita u Riju 1992.), ova podrška delimično može biti objašnjena privlačom semantikom samog pojma, koja pruža mogućnosti za *razvoj*, za one koji podržavaju dalji rast, ali i mogućnosti za *održivost* za one koji podržavaju zaštitu životne sredine i druge zagovarače sporog rasta ili stabilnosti. Sintetišući ove dve kontradiktorne strane, održivi razvoj predstavlja atraktivnu mogućnost nastavljanja ekonomskog razvoja koji ne napreže bez potrebe noseće kapacitete zemlje u smislu životne sredine, društva i kulture, kao i ekonomije."

Kako Geldner i Riči (2009) primećuju, održivi razvoj sa jedne strane prepoznaje potrebe ljudske rase za ekonomskim, društvenim i kulturni razvojem, i bilo koji pokušaj da se to politički spreči ne može biti uspešan. Sa druge strane, autori takođe primećuju da bilo koji demografski, ekonomski društveni ili kulturni rast koji je destruktivan se ne može nastaviti bez ozbiljnih posledica po životnu sredinu. Interdisciplinarnost (ekonomija, društvo, životna sredina) i globalna perspektiva, podjednako kao i etičko ponašanje su u središtu održivog razvoja (UNEP; UNWTO, 2005), ali potrebno je naglasiti da postoje mnoge interesne i/ili političke grupe koje odbacuju navedene pojmove. Kako navode Porter i Linde (2008), najčešće korišćena kritika zaštite životne sredine od sredine 1980-ih godina jeste da ona suviše košta privredu (novca, a samim tim i radnih mesta) i stoga negativno utiče na konkurentnost privrede. Autori međutim naglašavaju da političke mere u oblasti životne sredine mogu dovesti do inovacija, i kroz poboljšanu efikasnost u isto vreme mogu poboljšati proizvode i sniziti troškove. Dalje, podaci iz SAD (Ringo, 2010) pokazuju da radna mesta u oblasti čiste energije rastu više od dva puta brže od

nacionalnog proseka. Ono što ostaje kao izazov održivog razvoja kao pristupa danas, jeste upravo to kako da postane opšte prihvaćen način razmišljanja i ponašanja na globalnom nivou, a ne samo elitistički koncept koji praktikuju prosvetljeni delovi globalnog društva (npr. UN agencije, razvijene zemlje, platežno sposobni potrošači, obrazovani potrošači, itd.) (Goeldner & Ritchie, 2009).



Grafikon 4: Održivi razvoj kao sistem vrednosti i kao političko sredstvo za omogućavanje inovacija

Izvor: Autor

Maksin et al. (2009) smatraju da 80-ih godina 20. veka počinju da se dešavaju promene u percepciji razvoja u smislu pojave ideje da jedini ili preovladavajući cilj društvenog razvoja ne može biti ekonomski rast. Održivi razvoj bi takođe trebalo razumeti kao izbalansirani, odnosno uravnoteženi razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ispune svoje potrebe. Održivi razvoj u tom smislu podržava: kvalitet samog načina življenja, kao i životne sredine, racionalno korišćenje resursa kao i socijalnu pravdu u raspodeli resursa, mogućnost izbora sadašnjih i budućih generacija, i uravnotežen teritorijalni razvoj. Autori takođe naglašavaju da je u EU danas trend da se pravila koncepta održivog razvoja integrišu u skoro sve planove i sektorske politike. To se radi kako bi se uspostavilo integrisano planiranje, koje nije samo mehaničko spajanje ekološke, socijalne i ekonomske komponente, već znači prevazilaženje parcijalnosti u planiranju. Kako bi se bolje razumeo sam koncept održivog razvoja i šta on u stvari znači, korisno je razmotriti kontekst u kome je sam pojam nastao, kroz IV sekciju, paragrafi 1. i 2. Izveštaja Svetske komisije za životnu sredinu i razvoj-Brundtland izveštaja (1987), gde se navodi:

> „Sredinom 20. veka, videli smo našu planetu iz svemira po prvi put. Istoričari bi mogli jednog dana da otkriju da je ova vizija imala veći uticaj na misao nego Kopernikanska revolucija iz 16. veka, koja je uznemirila sliku ljudi o sebi otkrivajući da zemlja nije centar svemira. Iz svemira, mi vidimo malu i osetljivu loptu kojom ne dominira ljudska aktivnost i građevine, već jednu matricu različitih oblaka, okeana, zelenila i zemlje. Nesposobnost čovečanstva da prilagodi svoje aktivnosti u tu matricu menja planetarne sisteme iz temelja. Mnoge takve promene su praćene opasnostima koje ugrožavaju život. To je nova realnost, od koje nema bežanja, već ona mora biti prepoznata i njome mora biti upravljano.“

2.3 Održivi turizam i njegova implementacija

Nauka o održivosti u širem smislu i održivi turizam u užem smislu su već godinama najbitniji koncepti vezani za praksu održivosti (Weaver, 2006). U isto vreme međutim, i dalje se javljaju problemi u razumevanju i upotrebi ova dva pojma, najviše u smislu ekoturizma kao pojma (David, 2011). Stoga, počinjemo sa osnovnim definicijama koje je dao Junis (2006):

- Održivi turizam je cilj koji može biti primenjen na sve tipove turističkih destinacija
- Ekoturizam je segment turitičke industrije koji je povezan sa manje ili više divljim prirodnim destinacijama

Održivost je postala centralna tema turističkog planiranja i razvoja (Prideaux, 2009). Vezano za održivost u turizmu, najvažniji je u svakom slučaju koncept tri dimenzije održivosti (ekonomija, društvo, životna sredina) koji je uticao na održivi turizam od samog početka osamdesetih godina dvadesetog veka (Aall, 2014; Krippendorf, 1988). Orlović-Lovren et al. (Orlovic-Lovren, et al., 2013) proširuju broj dimenzija na četiri kako bi uključili moderne izazove kao što su klimatske promene, pozivajući se na dokumente kao što su deklaracija iz Davosa (UNWTO, 2007). Razmatrajući šta je to što održivost u turizmu definitivno ne predstavlja, Hol (2010; 2009) navodi zavisnost od ekonomskog rasta kao jednu od glavnih prepreka u kreiranju održivog turizma, zajedno sa isključivo kvantitativnim rastom koji vodi neodrživom smanjenju destinacijskog kapitala. Autori pozivaju na kreiranje „turizma stabilnog stanja“, koji bi trebalo da omogući kvalitativni razvoj destinacije. Održivi razvoj, kao i održivi turizam su zasnovani na holističkom (sveobuhvatnom) pristupu i platformi zasnovanoj na znanju, što znači da bi trebalo razmatrati sve oblike i forme turizma, pod uslovom da se prilagodi pristup u svakoj konkretnoj situaciji (Weaver, 2006). Ovakav pristup takođe predstavlja pogodnu bazu za rešavanje problema merenja održivosti, tj. koliko je neka destinacija održiva, što se postiže korišćenjem, merenjem i praćenjem indikatora održivog razvoja. Indikatori su naučni način da se obaveste donosioci odluka o važnim aspektima održivosti. Istraživanje u oblasti održivog turizma je još uvek na početku identifikacije

glavnih pitanja u vezi održivosti, kao i odgovarajućih promena potrebnih kako bi turizam postao održiviji (Bramwell & Lane, 2013). Upravljanje krizama u okviru otpornosti destinacija, kao i klimatske promene u okviru održivosti su bitna pitanja danas (Boniface & Cooper, 2009). Noseći kapacitet destinacije je takođe bitan koncept u održivom turizmu. On znači da planeri treba da utvrde optimalne nivoe korišćenja imajući u vidu dostupne resurse: fizičke, prirodne, psihološke, društvene i ekonomske (Candela & Figini, 2012; Boniface & Cooper, 2009) Maksin et al. (2009) se slaže sa navedenim stavom i primećuje da granični, odnosno noseći kapacitet destinacije čine: kapacitet prostora, tj. životne sredine (maksimalan obim koji ne dovodi do zagađenja i degradacije prostora i ekosistema); sociokulturni kapacitet (korišćenje koje ne ugrožava način života, kulturu, vrednosti i identitet lokalne zajednice); psihološki kapacitet (korišćenje koje ne dovodi do pada turističkog doživljaja); i ekonomski kapacitet (razvoj turizma koji obezbeđuje ekonomski razvoj lokalne zajednice). Kako navode Bonifejs et al. (2009) koncept nosećeg kapaciteta u održivom turizmu ima veoma dugu tradiciju, jer je prvobitno bio razvijen od strane resursnih menadžera u poljoprivredi i šumarstvu. To je u toj oblasti značilo potrebu za preciznim određivanjem nivoa rezanja biljaka, kako bi zemlja održala izvore hranljivih materija. U turizmu se pod tim ne podrazumeva isključivo uticaj na životnu sredinu već i na širu resursnu bazu.

Maksin et al. (2009) smatraju da je cilj održivog turizma omogućavanje uživanja i sticanja znanja o prirodnim istorijskim i kulturnim odlikama okruženja uz očuvanje područja, ekonomski razvoj i razvoj dobrobiti za lokalne zajednice. Osnovni principi održivosti u tom smislu jesu primena holističkog pristupa, obezbeđenje društvene pravičnosti, održivo korišćenje resursa i dobara, kao i očuvanje i unapređenje kvaliteta životne sredine. Strategije održivog turizma mogu biti restriktivnije (kada se radi o relativno očuvanim i osetljivijim resursima) i fleksibilnije (kada se radi o područjima koja su izrazito modifikovana antropogenim uticajima-centralne gradske zone, urbani i industrijski centri, izgrađene atrakcije, itd.). Koncept održivog razvoja je potrebno da promoviše:

- Razvoj turističkog proizvoda visokog kvaliteta koji zadovoljava kako sadašnje turističke potrebe, tako i potrebe budućih generacija

- Očuvanje i unapređenje kvaliteta životne sredine, i sveukupno prirodnih i kulturnih resursa
- Ekonomski razvoj, socijalni integritet i kvalitet života lokalnog stanovništva
- Očuvanje kulturnog identiteta i tradicionalnih vrednosti kao i unapređenje interkulturnog razumevanja i tolerancije
- Kreiranje profita i smanjenje siromaštva lokalnog stanovništva
- Strateško planiranje i upravljanje održivim razvojem turističkih destinacija

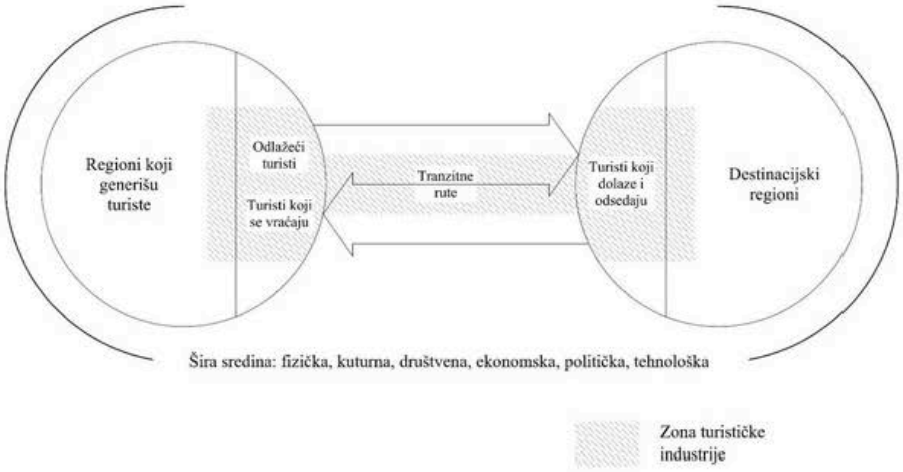
Turistička industrija ima snažan uticaj kako na resurse na destinaciji (životna sredina, nasleđe, kultura, itd.), tako i na lokalnu zajednicu na destinaciji, dok u isto vreme i budućnost turističke destinacije zavisi od zaštite navedenih resursa (Prideaux, 2009; Goeldner & Ritchie, 2009). Nauka stoga ima važnu ulogu u informisanju turističke javnosti u vezi dostupnih razvojnih alternativa i mogućnosti. U praksi se često polazi od stava da se prirodom može dominirati i da će priroda uvek da reaguje upravo onako kako mi to želimo, te se interesi investitora i ekonomije stavljaju ispred životne sredine i stavova lokalne zajednice. Međutim, nauka je danas prepoznala da u mnogim slučajevima navedeni pristup dominacije prirodom zapravo vodi ka degradaciji i gubitku ekoloških i drugih resursa (Prideaux, 2009). Moderno onošenje odluka stoga mora uzeti u obzir sveukupne troškove određenih razvojnih projekata, koji uključuju i troškove ublažavanja/smanjenja uticaja na životnu sredinu, kao i na lokalnu zajednicu. Sa druge strane kako Prido primećuje, zemlje u razvoju (npr. Nepal) koje imaju relativno slabe institucije mogu iskusiti teškoće u implementaciji ekološke održivosti, a samim tim i održivog razvoja uopšte. Međutim, kako Goeldner i Ritchie (2009) navode:

> „Kako bi profunkcionisao, održivi turizam mora postati normalan način razmišljanja i ponašanja od strane većine globalne zajednice. On ne može biti u isključivoj nadležnosti prosvetljenih delova društva ili industrije. On ne može biti nešto što radimo nedeljom. Takođe, održivi razvoj ne može biti isključivo na teretu onih nacija

> i regiona čiji je rast populacije pod kontrolom. Ukratko, kako bi održivi razvoj bio efektivan model budućnosti, on mora biti operativan pristup koji omogućava da zamenimo ono što potrošimo i da u procesu potrošnje ne kreiramo nus proizvode koji zagađuju ili uništavaju ekosistem od koga zavise buduće generacije."

Drugim rečima, kako bi turizam postao održiv potrebno je baviti se održivošću celokupnog turističkog sistema, kako ga je definisao Leiper. (1979) U tom smislu dobro je podsetiti se koji su to elementi koji čine turistički sistem (na grafikonu 5), pre detaljnog razmatranja održivog turizma:

- Emitivni regioni (regioni koji generišu turiste) su mesta na kojima turisti žive, što znači da su to takođe i mesta gde putovanja počinju i završavaju se. Pitanja turističke tražnje su najbitnija za ove regione i uključuju elemente kao što su geografska lokacija, društveno-ekonomske i demografske karakteristike. Tu je prisutan marketing turističke industrije, jer je to mesto na kome se turisti odlučuju za putovanje.
- Receptivni regioni (regioni koji primaju turiste) privlače turiste i stimulišu ih da prave kratke boravke, a kako bi to postigli moraju naglasiti ili posedovati osobine i atrakcije drugačije od onih u emitivnim regionima. U tom smislu, turistička industrija receptivnog regiona mora sadržati atrakcije, smeštaj, razvijene različite uslužne delatnosti, kao što su maloprodaja, zabava i rekreacija. Destinacije su bez sumnje glavni deo turističkog sistema, koji pokreće ceo sistem putem privlačenja turista, te su stoga i mesto najvećeg uticaja turizma. Stoga su održivo planiranje i upravljanje turizmom najbitniji u ovoj fazi.
- Tranzitne rute predstavljaju veze između dve navedene grupe regiona, kao ključni element turističkog sistema. Njihova efektivnost i osobine određuju gde turisti idu u kom broju. Kao što se na grafici može videti, tranzitne rute ustvari predstavljaju komponentu transporta u turističkoj industriji.



Grafikon 5: Turistički sistem
Izvor: (Leiper, 1979)

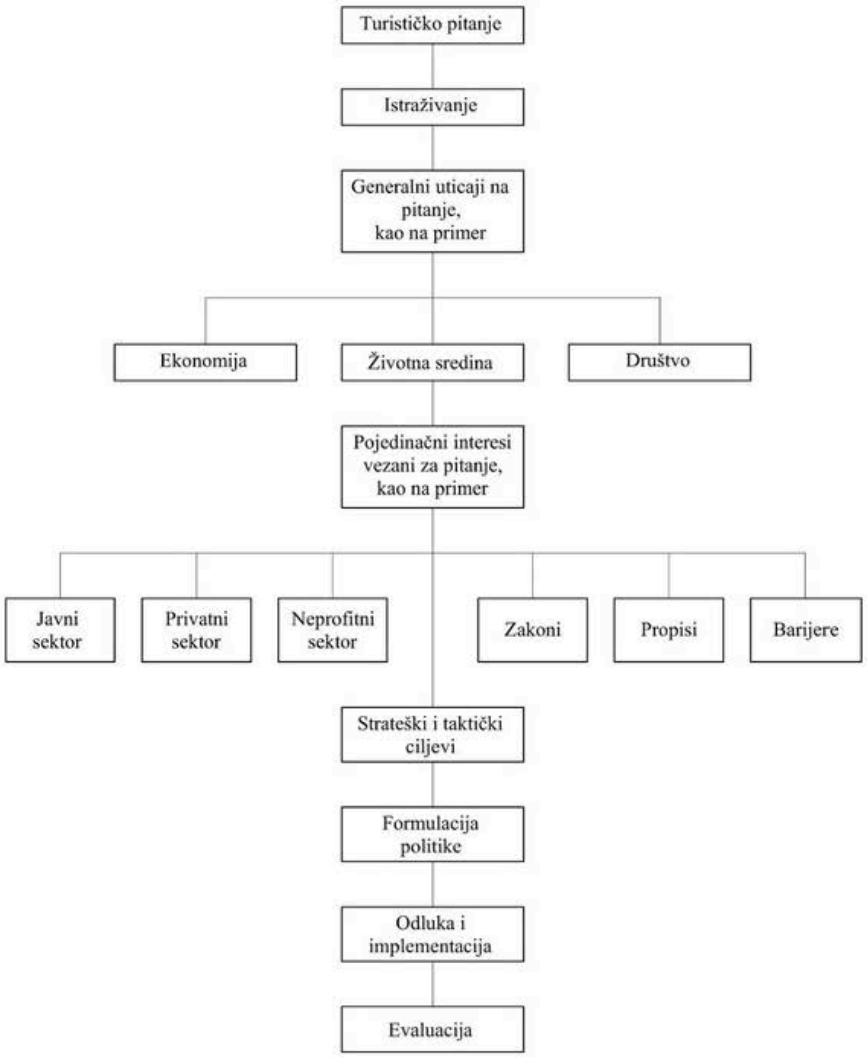
Razvoj turizma se ne može odvijati odvojeno od životne sredine niti od zajednice koji su sastavni delovi destinacije. (United Nations World Tourism Organization, 2004) Lovren et al. naglašavaju da je evaluacija uticaja klimatskih promena promovisana deklaracijom u Davosu, i da će sve više biti uključivana u politike nacionalnih vlada u dolazećim godinama, pored evaluacije uticaja ljudskih aktivnosti na životnu sredinu, ekonomiju i društvo. Autori nazivaju navedeni pristup „četvorostruki finalni proračun" (quadruple bottom line). Surugiu et al. se slažu da moderne turističke destinacije moraju da implementiraju politike koje se bave pitanjima klimatskih promena, jer klimatske promene predstavljaju pretnju turizmu, ali takođe i otvaraju nove mogućnosti. Postoji konstantna potreba za ponovnom procenom efekata klimatskih promena na okruženje, kako bi destinacija ostala konkurentna i kako bi se izbegli rizici koje klimatske promene nose sa sobom. (Surugiu, et al., 2011). Za šire razumevanje veze održivog razvoja i turizma, bitno je naglasiti da je održivi razvoj (Goeldner & Ritchie, 2009):

> „... postao popularan jer je pristup koji nudi obećanje održanja standarda života sličnog onom koga imamo danas, i u isto vreme prepoznajući da ne možemo da nastavimo da koristimo globalnu životnu sredinu na način na koji smo to radili u prošlosti. Iako su drugi sektori ekonomije izazivaju nesumnjivo veću brigu, turizam

> je sve više pod lupom vezano za svoju ulogu i doprinos dugoročnoj dobrobiti planete. Do sada, turizam nije upalio alarme, kojima su ispraćena masivna izlivanja nafte, trošenje neobnovljivih resursa ili uništavanje ozonskog omotača. Do danas, kritike upućene turizmu vezano za razvoj su se fokusirale na degradaciju prirodnih i kulturnih okruženja koja mogu biti prouzrokovana od strane turizma. Jasno, gore navedeno je jedna simplistička ocena turizma i njegovih uticaja (kako pozitivnih tako i negativnih) na naše sveukupno okruženje. Zbog svoje prožimajuće i raznovrsne uloge, turizam utiče i na njega utiču mnogi faktori sa uticajem na našu društvenu i ekonomsku dobrobit. Upotreba neobnovljivog goriva je verovatno najbolji pojedinačni primer: turizam snažno zavisi od goriva koje se sagoreva kako bi se prevezli putnici, kako do sledećeg bloka tako i oko planete i samim tim turizam proizvodi gasove staklene bašte. Stoga, svaka politika koja utiče na upotrebu goriva utiče i na turistički sektor."

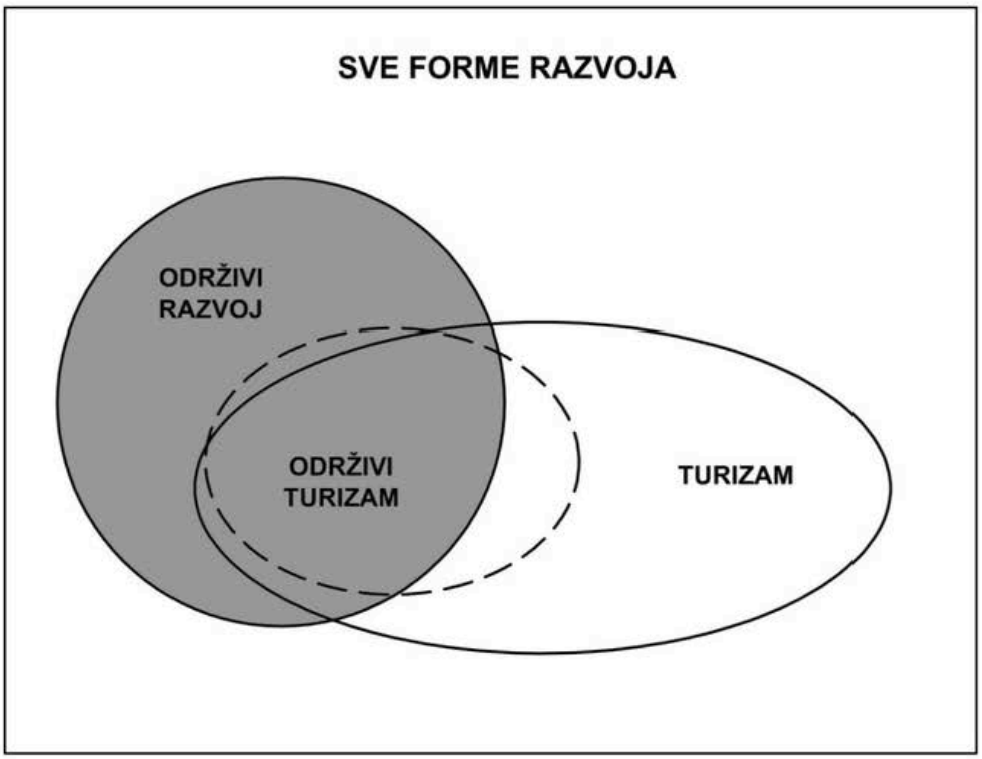
Koncept održivog razvoja nije tako nov, kao što bi mnogi pomislili. Balačandran se vraća čak 2000 godina u prošlost, kako bi pronašao korene održivog razvoja u Kautilijanskoj filozofiji koja je prezentovana u knjizi Artašastra. Kautilijanska filozofija počiva na tzv. „ekonomiji ekvilibrijuma" kao održivoj ekonomskoj dobrobiti, i preporučuje način života koji je u skladu sa prirodom. (Bhalachandran, 2011) U 20. veku, koncept održivog razvoja je ponovo dobio na značaju tokom 1970-ih godina (Chhabra, 2010). Sa druge strane što se tiče turizma, tek je 1980-ih masovni turizam bez kontrole doveden u pitanje, i ukazano je na potrebu za ponovnom procenom postojećeg modela razvoja turizma, te je razvoj održivog turizma počeo da dobija na značaju (Chhabra, 2010; Elakovic, 2006). Kako je Hol naglasio, izazov održivog razvoja danas jeste kako iskoristiti rastuću svesnost o kontradiktornostima i neuspesima liberalnog pristupa javnim politikama zaštite životne sredine, kako bi se poboljšale politike i stvorili uslovi za učenje u okviru javne politike (Hall, 2011). Stoga, suštinske promene u javnoj politici održivog turizma zavise od glavnih istraživačkih oblasti danas, a to su: moć, vrednosti, norme i interesi, koji utiču na izbor instrumenata politike i indikatora. I zaista, kompleksnost turističke

politike, gde su tri dimenzije održivog razvoja sastavni deo se može videti i na sledećem modelu (grafikon 6).



Grafikon 6: Proces kreiranja turističke politike
Izvor: (Edgell, et al., 2008)

U tom smislu, bitno je razumeti i širi okvir u kome se javne poltike kreiraju, a to znači bolje razumevanje međusobnih odnosa održivog razvoja, turizma i održivog turizma, kao često zamršenih i komplikovanih pojmova (grafikon 7).



Grafikon 7: Odnos održivog razvoja, turizma i održivog razvoja
Izvor: (Hall, 2008)

U suštini, kako Cooper i Boniface (2009) primećuju, promene koje se danas događaju u turizmu usmeravaju turističku potrošnju ka odgovornom razvoju putem:

- Lokalne implementacije turističkog razvoja, u skladu sa agendom 21 sa Samita u Riju iz 1992 i samita u Johanesburgu iz 2002 godine
- Primene principa održivost u praksi kroz donošenje pravila ponašanja, akreditaciju, ekološko obeležavanje, priručnike u skladu sa primerima najbolje prakse i samo regulacije industrije

- Usvajanja profesionalnih pristupa integrisanom upravljanju posetiocima, saobraćajem i resursima, umesto da se isključivo deluje kada nastanu problemi
- Korišćenja marketinških informacija kako bi se uticalo na ponašanje turista na destinaciji
- Inicijativa kao što su one koje sprovodi UNWTO kroz globalni kodeks turističke etike, a gde je turizam sredstvo za iskorenjivanje siromaštva
- Inicijativa na destinacijama za prilagođavanje klimatskim promenama kroz diverzifikaciju proizvoda
- Podizanja svesti u javnosti o uticajima turizma

Zelena ekonomija je pojam koji je u skorije vreme uveden u upotrebu u akademskoj i profesionalnoj javnosti. Grin i Mekken naglašavaju da su potrebne nove liderske teorije, kako bi zelena ekonomija bila implementirana. Autori predlažu novi koncept „agrarnog liderstva", jer postoji potreba da akademska javnost u oblasti menadžmenta reintegriše koncept organizacije u društveni sistem i sistem životne sredine. (Green & McCann, 2011) Kao što je naglašeno u UNEP-ovom izveštaju, koncept zelene ekonomije se sve više smatra za put koji vodi iz ekonomske krize. To je nova ekonomska paradigma, gde materijalno bogatstvo ne postoji nužno na štetu rastućih rizika životne sredine, ekoloških oskudica ili socijalnih razlika. (UNEP, 2009)

Veoma važan deo održivosti turizma u evropskom kontekstu jeste prekogranična saradnja. To je bitan aspekat za razumevanje evropskog turističkog institucionalnog konteksta, jer je prekogranična saradnja u turizmu mnogo bitnija u malim zemljama nego u velikim zemljama. Na primer, domaći turizam u S.A.D. čini oko 90% sveukupnog turizma, dok je u Holandiji ta brojka oko 50% (Boniface & Cooper, 2009). Lokalna ekonomija blizu graničnih prelaza uvek ima koristi od dnevnog, šoping turizma (Boniface & Cooper, 2009). Pored toga, granični prelazi imaju stratešku važnost kao prvo mesto ulaska turista, što je razlog da su granični prelazi uvršteni u šest prioritetnih oblasti kanadske strategije turizma (Wanda, 2009).

Ekoturizam je veoma bitan u smislu održivog razvoja destinacije, jer predstavlja „najzeleniju" vrstu turizma (Fennell, 2007; Bjork, 2007). On se može definisati kao alternativna forma turizma i kao suprotnost masovnom turizmu (Newsome, et al., 2002), i definitivno je posebna tržišna niša u diskursu održivog turizma (Peeters, 2012). Održivi razvoj, kao vrednosni sistem i jedan prilično kompleksan i razuđen pojam je kopmlementaran sa ekoturizmom kao jednom od njegovih najpoznatijih praktičnih primena (Wearing & Neil, 2009; Fennell, 2002). Sa druge strane razlika ekoturizma u odnosu na turizam u prirodi jeste što se ekoturizam odvija primarno u netaknutoj, divljoj prirodi (Mihalic, 2006).

Estol i Font (2016) tvrde na je na nivou EU, integracija principa održivog razvoja u EU ugovorima zapravo kreirala institucionalni okvir koji je omogućio upravljanje u turizmu (tourism governance) i kreiranje turističke politike. Nakon toga, najvažniji procesi upravljanja u EU turizmu (razvoj agende 21 za turizam, definisanje i upotreba indikatora i definisanje i upotreba satelitskih računa) su sprovođeni od strane radnih grupa EK, a zatim usvajani u dokumentima EK. Tu je bitno naglasiti da kompleknost pitanja vezanih za održivi turizam obično zahteva veoma širok odgovor koji nije ograničen isključivo na upravljanje u turizmu (Hall, 2008) Upravo iz tog razloga je fokus istraživanja bio na identifikovanju mera, sa različitim stilovima i pristupima održivosti, a kako bi se promovisali različiti modaliteti upravljanja i podržala inovacija kroz širenje primera najbolje prakse iz nemačkih Alpa. Hall (2011) sa pravom primećuje da je preduslov promena i kreiranja poltike koja uči, buduće istraživanje održivog turizma, koji bi trebalo da budu smešteni u okvir upravljanja (governance) i promena.

2.4 Uloga zaštite kulturnih dobara u održivom razvoju turizma

Autori se slažu da je kulturni turizam sastavni deo održivog razvoja destinacija. (Đukić Dojčinović, 2005) (Loulanski & Loulanski, 2011) Lulanski T. i Lulanski V. su prepoznali veliki potencijal u balansiranom i konstruktivnom odnosu zaštite kulturnog nasleđa, turizma i ekonomskog razvoja, jer se pristup zanemarivanja bitnih ekonomskih i društvenih dimenzija nasleđa pokazao kao pogrešan. Šta više, na mnogim lokacijama je pristup zanemarivanja ekonomskih i društvenih dimenzija kulturnog nasleđa doveo do nepovratnog propadanja i destrukcije kulturnih vrednosti. (Loulanski & Loulanski, 2011) Stoga Svetska turistička organizacija naglašava da konzervacija nepokretnog kulturnog nasleđa prethodi turizmu, i priprema put za razvoj turizma. (UNWTO, 2004)

Lulanski T. i Lulanski V. su u obimno pregledu literature identifikovali 7 mogućih odnosa između turizma i upravljanja kulturnim nasleđem: poricanje, nerealna očekivanja, konflikt i nametnuto upravljanje, kao i paralelno postojanje, partnerstvo i isprepletane nadležnosti. (Loulanski & Loulanski, 2011) Zaštita kulturnog nasleđa u partnerstvu sa turizmom može doprineti finansijskom i društvenom razvoju zajednice, iako su zaštita i turizam često suprotstavljenih interesa. (UNWTO, 2004) Posebnost navedenog odnosa turizma i kulture, kao i neophodnost međusobne saradnje, kako bi se postigli optimalni rezultati, najbolje je opisana u podnaslovu poslednje Strategije razvoja Hrvatskog turizma 2003-2010 (Institut za turizam Zagreb, 2003):

„Od turizma i kulture do kulturnog turizma".

Kultura kao zaseban pojam se različito tumači u filozofiji, estetici, literaturi, antropologiji ili sociologiji, te je njena glavna odlika mnoštvo značenja i interpretacija. (Jovanović, 2013) Sa druge strane, autori se slažu da je kulturni turizam forma turizma posebnih (specijalnih, selektivnih) interesa, čija je glavna odlika to da je kultura primarna motivacija turista koji posećuju destinaciju, te se ta vrsta turizma naziva kulturni turizam. (Institut za turizam Zagreb, 2003) (Jovanović, 2013) (Đukić Dojčinović, 2005) Đukić-Dojčinović dalje navodi da je za tradicionalnu turizmološku nauku, kultura bila prateći sadržaj turističkih usluga, dok je u modernoj turizmološkoj nauci kulturni turizam

selektivni oblik turističkih kretanja, motivisan kulturnim sadržajima. (Đukić Dojčinović, 2005) U tom smislu UNWTO navodi kako se pojam kulturnog turizma menjao u upotrebi u engleskom jeziku. U periodu od 1750-1850 je pojam označavao praksu u kojoj su deca engleskih aristokrata putovala sa tutorima po Evropi kako bi izučavala umetnost, i vraćala se kući „kultivisana". (UNWTO, 2004) I danas je ostalo nečeg „aristokratskog" u kulturnom turizmu, tj. potrebi za pripadnošću višoj klasi. UNWTO navodi da je kulturni turizam relativno mala, dobro upravljana, i pre svega edukativna tržišna niša, za imućniji deo turističkog tržišta. (UNWTO, 2004) Paunović potvrđuje nalaze na primeru Srbije, i navodi da u Srbiji kulturni turisti imaju relativno nisku lojalnost destinaciji, ali su takođe grupa turista koja ima visoke dnevne rashode i koja se ne zadržava dugo na destinaciji. (Paunovic, 2014)

Mere koje se preduzimaju kako spomenici kulture ne bi bili ugroženi se odvijaju kako na lokalnom i međuopštinskom, tako i na republičkom i međunarodnom nivou. Iako postoje određene razlike u terminologiji korišćenoj u Konvenciji UNESCO-a (UNESCO, 1972) i Zakona o zaštiti kulturnih dobara (Vlada Republike Srbije, 1994) [2] jedan od osnovnih principa koji je proklamovao UNESCO konvencijom iz 1972., a čiji je Republika Srbija potpisnik, jeste da:

„...propadanje ili nestajanje bilo kojeg dela kulturnog ili prirodnog nasleđa predstavlja štetno osiromašenje nasleđa svih nacija sveta"

[2] Konvencija Organizacije Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (UNESCO) prepoznaje i uvršćava na Listu svetske kulturne baštine kulturno nasleđe koje se definiše u tri podgrupe: 1. spomenici, 2. grupe zgrada, i 3. znamenita mesta (u okviru kojih su i arheološka nalazišta). (UNESCO, 1972) U Srbiji je Zakon o zaštiti kulturnih dobara iz 1977. prvi put uveo u zvaničnu upotrebu pojam „kulturno dobro" umesto dotadašnjeg pojma „spomenik kulture", koji označava nepokretnosti i druge stvari od prostornog kulturnog i istorijskog značaja. Prema istom zakonu, što je preuzeto i u aktuelnom zakonu iz 1994., kulturna dobra se u zavisnosti od fizičkih, umetničkih, kulturnih i istorijskih svojstava dele na: pokretna i nepokretna. Nepokretna kulturna dobra se zatim dele na: 1. spomenike kulture, 2. prostorno kulturno-istorijske sredine, 3. arheološka nalazišta i 4. znamenita mesta. (Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 2007) U smislu gore navedenih, zvaničnih podela, jasno je da se UNESCO-va Konvencija iz 1972., koja reguliše Listu svetske kulturne baštine bavi isključivo nepokretnim kulturnim dobrima, iako to nije izričito navedeno u samom tekstu konvencije.

Mere koje se preduzimaju radi zaštite nepokretnih kulturnih dobara u Republici Srbiji, sa stanovišta kulturne i turističke politike, su:

- Upisivanje u trostepenu kategorizaciju na nivou republike, koja se vrši u skladu sa Zakonom o kulturnim dobrima (Vlada Republike Srbije, 1994), a koja prepoznaje „*kulturna dobra*“, „*kulturna dobra od velikog značaja*“, i kao najviši oblik zaštite „*kulturna dobra od izuzetnog značaja*“
- **Upisivanjem Listu svetske prirodne i kulturne baštine**, koju sastavlja i kojom upravlja **UNESCO** (Organizacija Ujedinjenih Nacija za obrazovanje, nauku i kulturu), a na kojoj se trenutno nalaze samo četiri lokacije na teritoriji Srbije, od kojih su 3 pod ingerencijom Vlade Srbije: 1. Stari Ras i Sopoćani, 2. Manastir Studenica, 3. Srednjevekovni spomenici na Kosovu, i 4. Gamzigrad-Romulijana, Galerijeva palata (UNESCO, 1992-2014)

Kriterijumi, koje mora ispuniti kulturno dobro, kako bi bilo vrednovano kao kulturno dobro od velikog značaja, prema članu 5. Zakona o kulturnim dobrima (Vlada Republike Srbije, 1994), su:

- Značajno je za određeno područje ili razdoblje
- Svedoči o društvenim ili prirodnim pojavama, odnosno uslovima društveno-ekonomskog i kulturno-istorijskog razvoja u određenim razdobljima
- Svedoči o značajnim događajima i istaknutim ličnostima iz nacionalne istorije

Kriterijumi, koje mora ispuniti kulturno dobro, kako bi bilo vrednovano kao kulturno dobro od izuzetnog značaja prema članu 5. Zakona o kulturnim dobrima (Vlada Republike Srbije, 1994), su:

- Poseban značaj za društveni, istorijski i kulturni razvoj naroda u nacionalnoj istoriji, odnosno za razvoj njegovog prirodnog okruženja
- Svedoči o presudnim istorijskim događajima i ličnostima i njihovom delovanju u nacionalnoj istoriji

- Predstavlja jedinstvene (raritetne) primerke stvaralaštva svoga vremena ili jedinstvene primerke iz istorije prirode
- Od velikog uticaja je na razvoj društva, kulture, tehnike i nauke
- Ima izuzetnu umetničku ili estetsku vrednost

Uslovi koje nepokretno dobro mora ispuniti kako bi se našlo na UNESCO-voj Listi svetske baštine su prilično kompleksni. Nepokretno dobro mora ispunjavati jedno ili više od deset propisanih kriterijuma koji dokazuju njegovu „izvanrednu univerzalnu vrednost". Pored toga, kako bi bila priznata izvanredna univerzalna vrednost, dobro mora ispunjavati uslove integriteta i/ ili autentičnosti i mora imati adekvatan sistem zaštite i upravljanja dobrom. Iako UNESCO formalno ne ograničava broj nominacija za Listu svetske baštine, ipak se preporučuju nominacije nedovoljno reprezentovane baštine u okviru zemlje koja nominuje dobro, kao i nominacija celina koje promovišu interregionalnu i međunarodnu saradnju. (UNESCO, 2008) Republika Srbija je osim 4 potvrđene lokacije nepokretnih kulturnih dobara, nominovala još 6 novih lokacija koje su uključene na tzv. probnu listu, koja je prvi korak ka punom uključenju na Listu svetske baštine:

- Utvrđeni manastir Manasija
- Negotinske pivnice[3]
- Smederevska tvrđava
- Caričin grad-Iustiniana Prima arheološko nalazište
- Bač i okolina
- Srednjovekovne grobnice u Stećku

- [3] Navedena lokacija se alternativno još zove i „Negotinske pimnice", (sa slovom m umesto slova v u reči pivnice) kako bi se označila mesta gde se proizvodi vino za razliku od pivnica gde se proizvodi pivo. Kako navodi Alfirević, krug Negotinskih pimnica koje su nominovane za UNESCO listu uključuju Rajačke (kao najpoznatije), Rogljevske i Štubičke pimnice. (Alfirević, 2011)

Podizanje stepena zaštite, takođe je i određena vrsta promovisanja turističkog brenda, bilo da je reč o zaštiti na republičkom ili na međunarodnom nivou. Kako su Rajan i Silvanto primetili, Mesta Svetske Baštine (MSB), tj. mesta koja su upisana na UNESCO-vu Listu svetske baštine predstavljaju *de facto* brand. (Rajan & Sari, 2011) Sa obzirom na trend na turističkom tržištu, da se turistički dolasci stranih turista u Srbiji iz godine u godinu povećavaju od 2000. godine na dalje (Popesku, 2011), bitno je razmišljati i u pravcu brendiranja nepokretnih kulturnih dobara na međunarodnom tržištu. UNESCO-va Lista svetske baštine pruža za to veoma dobru početnu osnonu, samim tim što vodi striktno računa kako o očuvanju dobra tako i o održivom upravljanju dobrom.

Mesta svetske baštine (MSB) predstavljaju izuzetna dostignuća kulture, i zbog toga za turizam predstavljaju atrakcije koje privlače turiste, dok za same zemlje služe kao ikone koje predstavljaju trajne vrednosti u prošlosti i sadašnjosti. Njima se mora održivo upravljati kako bi u sadašnjosti i budućnosti mogla da posluže svrhama edukacije i uživanja. (UNWTO, 2004) U nastavku se daje nekoliko primera poznatih MSB, i problema i pitanja kojima se bavi politika kulturnog turizma. Landorf je ukazala, na primeru šest lokacija Svetske kulturne baštine u Velikoj Britaniji, da planovi samo delimično podržavaju principe održivosti. Dok je upravljanje upravljanje održivošću životne sredine u pitanju, tu planovi podržavaju principe održivosti, dok u oblasti ekonomske i društvene održivosti planovi ne podržavaju aktivno principe održivosti kao što je to slučaj vezano za životnu sredinu. Jedan od najvećih identifikovanih propusta u tom smislu jeste uključivanje javnosti tek kada je gotova radna verzija plana, dok se u prvom delu javnost ne uključuje, i to na pet od šest istraživanih lokacija. Posebno je vidan nedostatak indikatora koji bi merili uticaj MSB na lokalno stanovništvo (Landorf, 2009) Sa druge strane, Van i Čeng su na slučaju Makaoa vrlo precizno istražili stavove lokalnog stanovništva. Utvrđeno je da lokalno stanovništvo pokazuje posebno nezadovoljstvo brojnošću turista, čistoćom i održavanjem lokaliteta, kao i raznolikošću ponude restorana i radnji. Autori vide koren problema u preteranom korišćenju tri glavne lokacije u marketinške svrhe, i preporučuju izgradnju nove infrastrukture do manje poznatog kulturnog nasleđa, kao i njihovu jaču promociju. Takođe, u radu se dokazuje da kvalitetan marketing nije dovoljan za razvoj destinacije, već je potrebna integrisana multidisciplinarna politika, koja polazi od zaštite MSB i koja postavlja ograničenja na

broj turista na destinaciji (Wan King & I. Man Cheng, 2011) Sličan problem kao Makao ima i MSB Maču Pikču, gde autori Larson i Pudijal ističu da budućnost Maču Pikčua zahteva balansiranje između zaštite, korišćenja i održivog razvoja. Zbog kompleksnosti problema, autori se nisu zadržali samo na istraživanju i kvantifikaciji negativnih uticaja turizma na destinaciju na kojoj se nalazi drevni grad Inka, već su prezentovali i menadžerski pristup razvoju jedne MSB lokacije, a koji su nazvali AUR-Adaptivno upravljanje resursima. Implementacija navedenog pristupa se konstantno prilagođava i uključuje ciljeve, indikatore i monitoring. Međuodnos osnovnih elemenata je visoko fleksibilan, cikličan i vrlo dobro funkcioniše u komplikovanim situacijama. (R. Lrason & C. Poudyal, 2012) Adaptivno upravljanje resursima kao strateški cilj navodi održavanje vrednosti lokaliteta, kao jedinstvenog prirodnog, kulturnog i ekonomskog resursa. Zatim su iz strateškog cilja definisana dva taktička cilja: 1. Minimiziranje uticaja turizma, i 2. Maksimizacija koristi od turizma, koji se zatim razvrstavaju na 6 operativnih ciljeva, za koje su zadužene nadležne institucije (prema oblastima) (R. Lrason & C. Poudyal, 2012):

- Zaštita biološke raznovrsnosti (taktički cilj 1)
- Zaštita od fizičke degradacije (taktički cilj 1)
- Zaštita kulturnog nasleđa (taktički cilj 1)
- Podrška lokalnom razvoju (taktički cilj 2)
- Povećanje ekonomskih koristi (taktički cilj 2)
- Obezbeđenje zadovoljstva stejkholdera (taktički cilj 2)

Rip et al. ističu, na primeru starog grada Regensburga, da je status UNESCO MSB (Mesta svetske baštine) imao značajan pozitivan uticaj na upravljački stil lokalne vlasti. Kroz kandidaturu i status MSB-a, lokalne vlasti su postigle značajno viši nivo kompleksnosti parametara u rešavanju problema, kao i broja uključenih stejkholdera. Integrisani pristup koordinacije svetskog nasleđa u Regensburgu se sastoji iz 4 dela (Ripp, et al., 2011):

- Koordinacija i kontakt adresa (koordinacija lokalnih akcija i projekata sa temom "UNESCO Svetska baština" i razvoj novih projekata sa eksternim partnerima)
- Monitoring (identifikacija projekata koji moraju biti prijavljeni UNESCO-u, i koordinacija sa relevantnim institucijama)

- Odnosi sa javnošću (komunikacija ideje svetske baštine i jedinstvenih atributa Regensburga ka lokalnom stanovništvu i turistima)
- Nauka i umrežavanje (promovisanje i predstavljanje naučnog rada u okviru nacionalnih i međunarodnih mreža)

Svetska baština je zajednički zadatak za celu zajednicu, gde su najbitniji elementi: informisanje, javno učešće, zajednički ciljevi i odgovornosti. MSB u Regensburgu je posebnu korist imalo od uključivanja šire mreže stejkholdera. Građani Regensburga su time usvojili jaču povezanost, identifikaciju, i viši nivo svesti u vezi izvanredne univerzalne vrednosti Regensburga. Međutim, kako se naglašava, nedostatak političke podrške i finansijskih sredstava na višem nivou može vrlo lako podriti dobro strukturisan i integrisani upravljački plan koji je izradila lokalna zajednica. Stoga je veoma bitna saradnja lokalnih vlati kroz mreže i razmene dobre prakse, koje mogu uticati na kreiranje zajedničkih stavova. Zajednički stavovi zatim mogu uticati na javne politike i mogućnosti finansiranja aktivnosti. To je veoma bitno jer je okruženje u konstantnim promenama i uticaji iz okruženja mogu značajno uticati na MSB: demografija, energetska efikasnost, ekonomski razvoj, pravni okvir, itd. (Ripp, et al., 2011)

2.5 Zaštita životne sredine u održivom razvoju turizma

Kako navode Maksin et al. (2009) mudro korišćenje prirodnih resursa je bitno radi njihove dugoročne raspoloživosti, na koju utiče njihova obnovljivost, tj. neobnovljivost. Obnovljivi su oni resursi koji mogu da se regenerišu u relativno kratkom vremenskom periodu, dok su neobnovljivi oni čiji je ciklus regeneracije veoma dug (u hiljadama godina), ili čak ne mogu biti regenerisani (fosilni energetski izvori, mineralne sirovine, poljoprivredno zemljište). Kako su obnovljivi resursi neujednačeno prostorno i vremenski raspoređeni, često nastaju konflikti u očuvanju, raspolaganju, dostupnosti i korišćenju navedenih resursa. Stoga je je jedna od tri dimenzije održivog turizma upravo održivost životne sredine. To znači da razvoj mora biti u skadu sa održavanjem osnovnih ekoloških i bioloških procesa, očuvanjem prirodnog nasleđa i resursa (a naročito neobnovljivih i onih koji su strateški značajni). U tom smislu, dobro je podsetiti se IV sekcije, paragrafa 3. i 4. Izveštaja Svetske komisije za životnu sredinu i razvoj-Brundtland izveštaja (1987), gde se navodi:

> „Ova komisija veruje da ljudi mogu izgraditi budućnost koja je prosperitetnija, pravednija i sigurnija. Naš izveštaj, pod nazivom *Naša zajednička budućnost*, nije predviđanje sve većeg propadanja životne sredine, siromaštva, i nevolja u sve zagađenijem svetu sa sve manjom količinom resursa. Umesto toga vidimo mogućnost za novu eru ekonomskog rasta, onog koji mora biti baziran na politikama koje održavaju i proširuju bazu resursa u životnoj sredini. I mi verujemo da je takav rast apsolutno neohodan kako bi se olakšalo veliko siromaštvo koje se produbljuje u većini sveta u razvoju.....Međutim, komisija se nada da budućnost zavisi od odlučne političke akcije kako bi počelo upravljanje resursima životne sredine kako bi se osigurao održivi progres čoveka i njegovo preživljavanje. Ne predviđamo budućnost, već služimo kao podsetnik, odnosno hitni podsetnik koji se zasniva na najnovijim i najboljim naučnim dokazima da je došlo vreme da se obezbede resursi kako bi se održale sadašnje i dolazeće generacije. Mi ne

nudimo detaljan plan akcije, već umesto toga putanju kojom ljudi ovoga sveta mogu uvećati međusobne sfere saradnje."

Održivi razvoj kao pojam se razvijao paralelno s zaštitom životne sredine koja je snažno promovisana od strane Ujedinjenih nacija. Časek et al. (Chasek & al., 2006) navode da je politika zaštite životne sredine snažno podržana kroz sledeće UN konferencije o životnoj sredini:

- Prva konferencija o životnoj sredini 1972. godine u Stokholmu
- Druga konferencija o životnoj sredini 1982. godine u Stokholmu
- Treća konferencija o životnoj sredini 1992. godine u Rio De Žaneiru
- Četvrta konferencija o životnoj sredini 2002. godine u Johanesburgu
- Peta konferencija o životnoj sredini 2012. godine u Rio De Žaneiru (Rio +20)

Kako navode Vering i Najl (2009), u savremenom kompleksnom svetu, nešto može značiti skoro sve, zavisno od toga kako se interpertira ili ko ga interpretira. Ako se recimo razmotri prefiks eko iz reči ekologija, koj dolazi iz Grčke reči oikos, što znači kuća ili stanište. Ljudsko stanište, kuća ili prebivalište je životna sredina. U tom smislu, lako je povezati da se koreni ekoturizma kao pojma mogu pronaći u formi doživljaja životne sredine, bilo kao filozofije ili kao iskustva. Eko turizam se bavi aktivnostima koje su u skladu sa prirodom i skladnim ekološkom principima (Tribe, 2011; Vanhove, 2005), i razvio se iz nezadovoljstva turizmom koji ignoriše društvene i ekološke elemente i fokusira se na antropogene, profitno motivisane aktivnosti (Fennell, 2007). Osnovna motivacija ekoturista jeste socijalizacija i potreba za znanjem (Sarkar, et al., 2013), gde je fokus na praktičnom, primenljivom znanju i transformativnom iskustvu koje vodi ka razvoju duhovnosti (Nowaczek, 2013). Takođe, ekoturizam podrazumeva i sledeće elemente: formu alternativnog turizma kao suprotnost masovnom turizmu, posebnu filozofsku orijentaciju prema prirodi, turistu sa specifičnom motivacijom, turističku praksu, turistiki proizvod, nivo tehnološkog razvoja, planska rešenja, pristup kreiranju javne politike od lokalnog do globalnog nivoa, kao i strategiju održivog razvoja (Wearing & Neil, 2009). Sa druge strane, autori izdvajaju prirodnu životnu sredinu kao najbitniji element ekoturizma, koji se fokusira na biološke i fizičke odlike. Zaštita i konzervacija

prirode, kao i održivi menadžment resursima su stoga ključni za planiranje, razvoj i menadžment ekoturizmom.

2.6 Indikatori održivog razvoja turizma

Koristeći sistem indikatora, kako bi se pratile performanse destinacije, turistička industrija može osigurati centralnu ulogu u zelenoj ekonomiji, smeštenoj u svet ograničenih resursa. Postoji potreba za prikupljanjem podataka o tome kako turizam utiče na lokalnu ekonomiju, zajednicu i životnu sredinu. U tom smislu, turistički dolasci, istraživanja o zaposlenju i turističkom tržištu su samo početna tačka. Jedan od glavnih izazova evropskog turizma, prema nalazima Grupe za održivi razvoj, jeste smanjenje sezonalnosti turističke tražnje. Sezonalnost smanjuje održivost turističkih preduzeća i njihovu sposobnost da ponude celogodišnje zaposlenje. Sezonalnost stvara ozbiljan pritisak na zajednice i prirodne resurse u određenom trenutku, dok se u drugim delovima sezone stvara višak kapaciteta. (Tourism Sustainability Group, 2007)

Jovičić i Ilić su predstavili primer korišćenja indikatora održivog razvoja na primeru Kosjerića. (Jovicic & Ilic, 2010) Novi set EU preporuka za održivi razvoj, koji se trenutno nalazi u fazi testiranja, stavlja naglasak na konsultativni proces i uključenje lokalne zajednice u kreiranju i monitoringu indikatora. (European Union DG Enterprise and Industry, 2013) Bird et al. (Byrd, et al., 2008) i Dolinaj et al. (Dolinaj, et al., 2009) se slažu da je uključenje stejkholdera centralni deo održivog razvoja turizma. Kreiranje indikatora održivog razvoja i njihova evaluacija, koju su na primeru Kosjerića sproveli Jovičić i Ilić, može biti dobra početna tačka za uključivanje zajednice i pripremu lokalne strategije održivog razvoja turizma. Jedan od glavnih zaključaka evaluacije indikatora jeste da su dolasci turista izuzetno sezonalne prirode, i kao takvi ulaze u crvenu zonu održivosti. Autori predlažu produženje letnje seone kroz organizaciju događaja. Drugi indikatori koji su takođe u crvenoj zoni su popunjenost smeštaja, udeo turizma u lokalnoj ekonomiji, kao i procenat poseta bez upotrebe automobila. (Jovicic & Ilic, 2010) Bitno je da indikatori održivog razvoja sadrže benčmarke iz nekoliko naučnih oblasti. Kao što su primetili Gosling et al., broj turističkih dolazaka kao mera društveno-ekonomskog razvoja preterano pojednostavljuje turističke proizvodne sisteme. U isto vreme turistički dolasci kao mera prenebregavaju kompleksnost procesa generisanja prihoda od turizma kao i njegovih širih društveno-ekonomskih efekata. (Gossling, et al., 2008)

Stojanović je preporučio korišćenje dva indikatora kao indikatora održivog razvoja: odnos broja kreveta prema broju lokalnih stanovnika i odnos noćenja prema broju lokalnih stanovnika. Navedene indikatore autor kolektivno naziva kulturni indikatori, i predlaže sledeće granične vrednosti: zeleno (manje od 1.1), žuto (1.1-1.5), i crveno (preko 1.6). Crvena vrednost je neodrživa vrednost. (Stojanovic, 2006) Sa druge strane, novopredložena verzija Evropskog sistema turističkih indikatora klasifikuje 2 navedena odnosa unutar sekcije C (Društveni i kulturni uticaj), kriterijum C1 (Uticaj na zajednicu/društvo), ali još uvek nisu određene granične vrednosti. (European Union DG Enterprise and Industry, 2013)

Svetska turistička organizacija naglašava da ima razloga da destinacije i turistički sektor štite usluge ekoturizma i biodiverzitet, jer oni predstavljaju vredna dobra. Dalje, kada je biodiverzitet bitna atrakcija unutar destinacije, turizam može predstavljati pozitivni stimulus za konzervaciju biodiverziteta. (UNWTO, 2010) Kako bi bile u stanju da konzerviraju biodiverzitet, vlade moraju povećati kapacitet za procenu biodiverziteta. Nauka treba da bude oslonac donosiocima odluka, kako bi Vlada bila u stanju da identifikuje, proceni i upravlja budućim rizicima. Instrumenti, predloženi za bolje upravljanje prirodnim kapitalom uključuju nagrađivanje akcija za zaštitu životne sredine (sertifikacija proizvoda, zelene javne nabavke, etiketiranje, itd.), reformisanje subvencija koje štete životnoj sredini, upravljanje gubicima kroz regulisanje cena (principi „zagađivač plaća“, i „povraćaj punog troška“), dodavanje vrednosti kroz zaštićena područja (proširenje teritorije i finansiranja) kao i investiranje u ekološku infrastrukturu. (UNEP, 2009) Dolinaj et al. (Dolinaj, et al., 2009) su prezentovali uspešan primer razvoja ekoturističke ponude u Srbiji-Zasavica specijalni rezervat prirode. Autori naglašavaju važnost uključivanja lokalne zajednice u proces zaštite i prezentovanja oblasti. Najlakši način uključivanja lokalne zajednice je kroz različite forme turističkog kretanja koji mogu biti povezani sa zaštićenim prirodnim područjem. Plavša et al. (Plavsa, et al., 2009) su prezentovali primer Zlatibora i potencijala za razvoj paketa aktivnog odmora, slično destinaciji Gorenska u Sloveniji. Autori naglašavaju da Zlatibor gradi svoju konkurentsku prednost na tri stuba, koji predstavljaju dobru osnovu za različite forme održivog razvoja: raznolikost prirodnih vrednosti, ambijent naselja, i gostoljubivost lokalne zajednice. Zlatibor konstantno napreduje kao destinacija, i predstavlja primer dobre prakse razvoja

letnje sezone. Veoma mali broj turista su ski turisti, ali je stoga u ponudi veliki broj usluga, sa zdravstvenim turizmom kao značajnim delom ponude.

Svetska turistička organizacija preporučuje da se koncept održivosti primenjuje na sve tipove turističkih aktivnosti, preduzeća, operacija i projekata (United Nations World Tourism Organization, 2000), međutim ne slažu se svi autori sa navedenim gledištem. David naglašava da su ključni aspekti odgovornog i održivog turizma: turizam u prirodnim celinama, eko-turizam i ruralni turizam. (David, 2011) Generalno, koncepti i indikatori održivog razvoja turizma se mogu primeniti na bilo koji turistički projekat, ali su veoma retki primeri koji ne potpadaju pod jednu od tri kategorije koje je David izneo. Čak i u publikaciji Svetske turističke organizacije, gde su prikupljeni primeri održivog razvoja, 50% studija je vezano za eko turizam i na drugom mestu za ruralni turizam. Bird et al. su identifikovali da stejkholderi u Severnoj Karolini gledaju na održivi razvoj kao na koncept povezan sa životnom sredinom, prirodnim resursima i ekonomijom, dok ne smatraju da je povezan sa društenom dimenzijom. Autori zaključuju da bi kreatori javnih politika trebalo da se pozabave tim nedostatkom razumevanja u lokalnoj zajednici o tome zašto su bitna socijalna pitanja za održivi razvoj destinacija. (Byrd, et al., 2008)

Donohoe je identifikovao održivi marketing kao jedan od mnogih alata koji se koriste kako bi se balansirali prioriteti zaštite sa jedne strane i turizma sa druge strane, na lokacijama sa kulturnim nasleđem. Autor je takođe naglasio da održivi marketing zahteva dugoročno investiranje. (Donohoe, 2012) Klimek je takođe identifikovala da je značajan deo aktivnosti koji ima za cilj integrisanje pitanja održivog razvoja u politiku DMO (Destination Management Organization) fokusiran na planiranje marketinga. Istraživanje je fokusirano na DMO u alpskim zemljama i Poljskoj, gde je više od polovine istraživanih DMO prijavilo da su glavne aktivnosti vezane za održivi razvoj kreiranje zelenih proizvoda i zelenih paketa proizvoda. Svi navedene organizacije targetiraju zelene turiste, međutim samo mali deo DMO ima eko sertifikaciju. Istraživači su takođe zaključili da je održivi razvoj na nivou DMO vema izazovan zadatak. Strategija održivog razvoja postoji, ali nije primenjena (ili je loše primenjena), u više od 50% istraženih alpskih i 10% poljskih DMO. Ipak, iste te DMO smatraju da je menadžment uz integrisanje principa održivog razvoja ključno pitanje razvoja destinacija u periodu 2013.-2020. (Klimek, 2013)

Slučaj jezera Vajsenze (Austrija), koji je prezentovala Svetska turistička organizacija, pruža uvid u alternative razvoja planinskih destinacija. Proširivanje ski rizorta je odbačeno u najranijoj fazi procesa planiranja. Region je fokusirao marketinške aktivnosti na sportove na ledu i hodanje na skijama, zajedno sa drugim specijalizovanim sportovima na ledu (maraton u brzom klizanju, triatlon, golf na ledu, pešačke ture po ledu, žurke na ledu, itd.) Marketinške aktivnosti su dovele do povećanja od oko 100% u noćenjima u zimskoj sezoni. Međutim, letnja sezona i dalje ima udeo od 82% u godišnjim noćenjima. Destinacija se fokusirala na razvoj konkurentske prednosti kroz netaknute pejzaže (planine i obale jezera), kao i na kvalitet turističkih objekata. (United Nations World Tourism Organization, 2000)

U procesu razvoja zelenih turističkih destinacija, mere turističke politike na strani tražnje (istraživanje tržišta), bi trebalo da dobiju veću pažnju, kako bi se dopunile mere na strani ponude. (Dolnicar, et al., 2008) Dolničar je identifikovala da su najbolji indikatori prijateljskog odnosa prema životnoj sredini visina prihoda i moralna obaveza. Autorka zaključuje da privlačenjem turista koji su prijateljski nastrojeni prema životnoj sredini, destinacija može smanjiti svoj uticaj na životnu sredinu. (Dolnicar, 2010) Gosling, sa druge strane, predlaže 3 faze kroz koje destinacija treba da prođe, kako bi postigla „karbonsku neutralnost", tj nultu emisiju ugljenika u životnu sredinu: merenje-dekarbonizacija-neutralizacija. Ipak, autor se u navedenom slučaju ograđuje i zaključuje da je postizanje „karbonske neutralnosti" možda i nemoguće postići u rastućim destinacijama kao što je Škotska. (Gossling, 2009)

Ruralni turizam je veoma bitan deo ponude na planinskim destinacijama, koji je posebno atraktivan turistima iz gradskih centara. Demonja i Baćac su primetili da je ruralni turizam u svojoj suštini pokret putem kojeg post-industrijsko društvo pokušava da se vrati tradicionalnim vrednostima i prirodi. (Demonja & Bacac, 2012) To je u skladu sa nalazima Grina i Mekkena, koji predlažu novi liderski model za postmodernu zelenu ekonomiju, koji bi se zasnivao na agrarnim vrednostima. (Green & McCann, 2011) Istraživanje motivacija u ruralnom turizmu, koje su sproveli Pesonen et al. je otkrilo da posetioci Tirola (Austrija) traže potpuno unikatno iskustvo „jednom u životu" sa svojim porodicama. Autori naglašavaju da se trenutni paketi sa temom sporta i avanture fokusiraju na pojedinačnu zabavu, dok bi trebalo takođe da targetiraju i turiste koji traže

zabavu za celu porodicu. Preporuka je takođe da bi turistička politika trebalo da podrži kooperativni marketing i inicijative za razvoj proizvoda u ruralnom turizmu. (Pesonen, et al., 2011)

Turizam se razvija na mestima gde postoje prirodne i druge atrakcije. Klimatski faktori su često ključni elementi u privlačenju turista, i stoga su važni kao resurs za turizam. Ipak, klimatske promene upućuju na velike rizike u finkcionisanju turističkih destinacija. Svetska turistička organizacija predviđa, na osnovu modela HafRM3H Hadli centra, da će temperature u velikim evropskim gradovima porasti za 2% u 2100. godini, dok ski turizam na prirodnom snegu više neće postojati u Evropi. Svetska turistička organizacija naglašava da su klimatski modeli sa uspehom primenjeni u različitim disciplinama, dok to još uvek nije slučaj u oblasti turizma. (UNWTO, 2008)

Vajermar et al. pozivaju na fleksibilnu implementaciju principa održivog razvoja u javne politike. Autori naglašavaju da turizam ne može biti konkurentan ukoliko se postavi striktna upotreba resursa. Razvoj turizma mora biti vođen potrošnjom koja je svesna potrebe za zaštitom, a takav pristup se najbolje može regulisati kroz zakonodavstvo po tipu Javno-privatnog partnerstva (JPP). JPP najčešće pruža zadovoljavajuće rezultate jer uzima u obzir podjednako pravni okvir države kao i privatne (često kratkoročne) interese, i zato što razmatra svaki slučaj pojedinačno. (Weiermar, et al., 2008) Trebalo bi ipak naglasiti da koliko god turizam jeste vođen potrošnjom, ipak potrošnja nikako ne bi smela da ima primat u odnosu na zaštitu životne sredine i kulturnog nasleđa, već interesi moraju biti izbalansirani. U Srbiji su, zbog nestabilne političke situacije, JPP korišćena samo u nekoliko izolovanih slučajeva u prethodnoj dekadi. Prvi zakon o JPP je usvojen 2011 (Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2011), dok je Komisija za upravljanje Javno-privatnim partnerstvima osnovana 2012. godine. (Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2012) Vajermar et al. su primetili da JPP ne treba otpočnjati ukoliko ekonomsko i političko okruženje nisu sigurni, i ukoliko industrija u pitanju već nema prethodna iskustva sa „korporativizacijom“ (osnivanjem privatnih preduzeća). (Weiermar, et al., 2008) U prikladnom okruženju, JPP su se dokazala kao uspešan model u mogućnostima koje otvaraju za mobilizaciju dodatnih finansijskih resursa i operativne efikasnosti iz privatnog sektora. (European Commission, 2003) Sa druge strane, iz razloga što javni partner mora braniti javni interes, JPP moraju uključivati: konkurentske tendere,

izbalansirani ugovor o učinku, kao i inkluziju ranjivih društvenih grupa. (Weiermar, et al., 2008)

Surugiu et al. su primetili da su planinske destinacije visoko zavisne od prirodih resursa, što ih čini veoma ranjivim na klimatske promene. To je posebno važno za niske planinske destinacije, koje su pod većim rizikom da ostanu bez snega tokom toplije zime. Isto važi i za planinske destinacije koje nemaju diverzifikovan turistički portfolio, već zavise isključivo od ski turista. (Surugiu, et al., 2011) Navedeno istraživanje je posebno bitno za planinski turizam u R. Srbiji, kako bi se razumela izloženost rizicima klimatskih promena. Sve planinske destinacije u R. Srbiji su relativno niske za klasične skijaške centre, dok planine kao što su Kopaonik i Stara Planina zasnivaju glavnu strategiju na privlačenju ski turista. Istraživanja u Sloveniji su potvrdila navedene nalaze. Ogrin et al. su pronašli da je u dve od četiri slovenačke ski destinacije broj dana pod snegom pao značajno (-12 dana i -14 dana) u poslednjih 25 godina. Šta više, broj dana sa snežnim pokrivačem preko 30 cm je pao na tri od četiri destinacije (-40 dana, -31 dan, i -12 dana). Zaključak je da su se uslovi snežnog pokrivača promenili značajno, posebno na nižim nadmorskim visinama. (Ogrin, et al., 2011)

Nekoliko studija se fokusiralo na istraživanje turističke tražnje u godinama kada su temperature više od proseka. Pikering je dokazao na primeru Australijskih ski-rezortova da je neobično topla skijaša sezona 2006 godine rezultirala redukcijom prirodnog snežnog prekrivača, povećanim korišćenjem mašina za veštačko osnežavanje, redukciju trajanja ski sezone, kao i pad posete. Navedeni faktori su uticali ili padom profita ili operativnim deficitom u Viktorijskim rezortovima u Australiji. Najinteresantniji rezultat istraživanja je da je nizak nivo prirodnog snežnog prekrivača smanjio posetu, čak i uz veštačo osvežavanje, jer je veštački sneg bio neujednačen-pokrivao je od 11% do 41% površine. Kao kontrast navedenom pristupu, Američki ski rezortovi imaju opremu za osnežavanje koja može da pokrije čak i do 98% površine. U primeru Australije je takođe bila primetna promena tražnje za planinama na niskim nadmorskim visinama i onih na visokim nadmorskim visinama. Planinske destinacije na niskim nadmorskim visinama su imale pad od 69% u broju posetilaca 2006 u odnosu na pre 9 godina, dok su skijaši u Viktoriji ostajali duže na planinskim destinacijama na visokoj nadmorskoj visini u istom periodu. (Pickering, 2011)

Traveger naglašava da u slučaju Austrijskih (Tirolskih) destinacija, ne postoje identifikovane strategije adaptacije na klimatske promene. Šta više, donosioci odluka se ili potpuno oslanjaju na činjenicu da postoje mašine za osnežavanje (iako one ne funkcionišu ukoliko je temperatura previsoka), ili su u potpunosti nesvesni bilo kojih posledica koje klimatske promene mogu imati na ski sezonu. (Trawoeger, 2014 Vol. 40)

Jedan od glavnih izazova evropskog turizma, koje je identifikovala Grupa za održivost turizma, jeste smanjenje sezonalnosti turističke tražnje. Sezonalnost smanjuje održivost turističkih preduzeća kao i njihovu sposobnost da pruže celogodišnje zaposlenje. Sezonalnost stvara veliki pritisak na zajednicu i prirodne resurse u jednom momentu, dok u drugom momentu ostavlja višak kapaciteta. (Tourism Sustainability Group, 2007)

Donosioci odluka i kreatori turističke politike u Republici Srbiji se suočavaju sa teškim zadatkom donošenja odluka i kreiranja državih politika bez dovoljne zasnovanosti u empirijskim podacima. U prethodnim godinama nije bilo dovoljno turističkih istraživanja na nacionalnom nivou. Naša zemlja takođe nije bila članica Ujedinjenih nacija od 1992. do 2000., i turistička stručna javnost bila je veoma udaljena od procesa kreiranja Turističkih satelitskih računa. Kako je zabeležio Hara, prvi predlog Turističkih satelitskih računa je bio izrađen od strane Kanadske statističke službe, na Turističkoj konferenciji u Otavi 1991. Prvi rezultati ove pionirske metode u to vreme su prezentovani 1994. Metoda Turističkih satelitskih računa je slična računovodstvenoj metodi bilansa stanja i uspeha sa prihodnom i rashodnom stranom, i ulaznim i izlaznim fakturama. (Tadayuki (Tad) Hara, 2012). Turistički satelitski računi daju dobru sliku i meru o veličini turističke industrije i njenih podsektora, ali ne mogu dati odgovor na pitanja vezana za šire uticaje turizma na društvo i prirodu kao glavne resurse destinacije. To znači da su donosiocima odluka takođe potrebni i indikatori održivog turizma kako bi donošenje odluka bilo kvalitetnije.

2.7 Razvoj planinskog turizma

Prido (2009) navodi da Evropa ima najdužu tradiciju razvoja planinskih rizortova. U Evropi 19. veka, kroz razvoj romantičarskog pokreta u umetnosti se javlja i potreba za istraživanjem, putovanjem i avanturom. Na taj način se razvija tražnja za raznim vrstama destinacija, te tako i za planinskim destinacijama, do tada smatranim za relativno nebezbedna mesta. Nešto kasnije se u Evropi 19. veka razvija i železnica koja podstiče razvoj novih planinskih rizortova u Evropi, a posebno na Alpima. Tomas Kuk (Velika Britanija) prvi nudi paket turu za Švajcarsku 1863. godine, dok se u Rigi (Švajcarska) 1873. godine gradi jedna od prvih žičara, i tako postavljaju osnovu za izgradnju mnogih drugih Švajcarskih planinskih destinacija i rizortova. Železnica je u 19. veku omogućila razvoj turizma i u Selkirškim i Stenovitim planinama, kao i Koloradu u Severnoj Americi. Kako Ateljević i Lan (2009) navode, tek u 20. veku, tačnije 1930-ih počinje masovni razvoj skijaškog turizma, usled razvoja i pojave prvih žičara za prevoz skijaša u Švajcarskoj, Austriji i Francuskoj.

Prido (2009) navodi da se ljudska potreba za osvajanjem u 20. veku manifestovala kroz osvajanje najnepristupačnijih svetskih planina. Kako navodi autor, još od prvog osvajanja Mont Everesta, od strane Ser Edmonda Hilarija i Šerpasa Tenzing Norgej-a 1953. godine, 10% od nekoliko hiljada planinara koji su se popeli na tu planinu je umrlo. Takođe, kako navodi Gleser (2006), svake godine više od 70 planinara pogine pokušavajući da se popne na Mon Blan. Navedene brojke ne sprečavaju međutim veliki broj ljudi u pokušajima da danas osvoje najnepristupačnije planine na planeti, i svedoči o večitoj fascinaciji ljudi planinskim predelima. Afekt (2000) navodi da u različitim vrstama nezgoda u planinskim predelima posebno prednjače mlađe generacije, zbog nepoznavanja rizika i nedostatka kompleksnih veština potrebnih za procenu situacije na terenu. Zato je potrebno posvetiti posebnu pažnju grupi omadine od 18 do 35 godina, kroz različite edukativne programe, kako bi bili svesni rizika i kako bi stekli veštine potrebne za bezbedan boravak u planinama.

Prema Pridou (2009), dugoročna održivost turizma na određenim planinskim destinacijama je upitna između ostalog i zbog klimatskih promena. Klimatske promene

će imati velikog uticaja kako na planinske zajednice, tako i na ekosisteme i planinske pejzaže, te se destinacije moraju baviti promenama, prilagođavanjem i inoviranjem.

Prema Pridou (2009), iako zimski sportovi dominiraju modernim planinskim destinacijama, značajne aktivnosti su takođe i avanturistički sportovi, banje/spa/velnes, penjanje uz stene, planinarenje, kampovanje, lov, ribolov, i razgledanje. Plavša et al. (2009) dodaju da su u srpskom planinskom turizmu popularni još i vožnja bicikla, rafting, orjentiring, plovidba, veslanje, paraglajding, istraživanje pećina, zorbing i jahanje konja.

Ako pođemo od definicija u planinskom turizmu vrlo brzo postaje jasno da ne postoji jasno pravilo koje bi razlikovalo planinu od brda ili u kojoj situaciji dva različita vrha formiraju jednu planinu (Longley, et al., 2005). Isto važi i za definiciju vrha, doline, grebena ili padine. Takođe, postoje značajne istorijske i geografske razlike u tome kako različita društva i turisti percepiraju planine. Romantični pokret u evropskoj umetnosti u 18. i 19. veku je planinama pripisivao mistične, duhovne vrednosti (Swarbrooke, et al., 2003). Navedene ideje su zatim uticale na više društvene klase, koje su počele da se bave penjanjem uz stene i skijanjem na planinama, pre svega u švajcarskim Alpima, što su sve aktivnosti vezane za avanturistički turizam (Swarbrooke & Horner, 2007). Sa druge strane, veoma je zanimljivo uporediti ovu tradiciju sa kineskom tradicijom u doživljavanju planina imajući u vidu da je prema Svetskoj turističkoj organizaciji (2016), kinesko odlazno turističko tržište najveće na svetu a u isto vreme doživljava i dvocifreni godišnji rast u poslednjih 12 godina. Pre svega, kinezi povezuju planine sa slikom životinje na koju oblik planine podseća (Xu, et al., 2013), a što je ukorenjeno kroz tradiciju koja je trajala 4000 godina tokom određenog istorijskog perioda u kome je verovanje bilo da bogovi predaka i animalni duhovi počivaju u planinama i drugim delovima prirode (Goeldner & Ritchie, 2009). Druga bitna karakteristika jeste da kinezi u prirodi traže kako estetsku lepotu, tako i moralni napredak, u skladu sa učenjima Konfučija (Xu, et al., 2013). Posednja bitna odlika kineskog odlaznog planinskog turističkog tržišta jeste da je uživanje u planini motivisano pre svega jakom željom da se poseti vrh planine. Planine su popularno mesto za opuštanje Kineza sa stresnim poslovima, ali za razliku od Evropljana, Azijati generalno rade skijaju u većim grupama kao vid društvene aktivnosti, te ne traže samoću u planinama (Fallon, 2008; Reid, 2003). Ono što je takođe vredno pomena u ovo kontekstu jeste i tradicionalni Kineski koncept

slikanja, koji se zove „planina i voda“, a koji je praktikovan od petog do dvanaestog veka (OECD, 2014; Siren, 1956). Kasniji međunarodni turistički trend planina i vode kao scenografije koji je bio popularan u 19. veku je sličan ovom tradicionalnom kineskom konceptu u slikanju (Swarbrooke & Horner, 2007).

Jedan od najpoznatijih istorijskih primera vladinog liderstva vezano za zaštitu životne sredine je proglašenje i supostavljanje Parka Roki planina 1887 godine (Go, 1987), koji najbolje pokazuje istorijsku vezu između planinskog turizma i zaštite životne sredine. Deklaracija o ekoturizmu iz Kvebeka (UNEP; WTO, 2002), takođe prepoznaje potrebu da se podrži implementacija politike vezano za ekoturizam, posebno u zemljama sa planinskim predelima. Međutim, tržište planinskog turizma je takođe i veoma konkurentno jer od ukupnog broja turističkih centara u svetu, njih 10% razvijaju planinski turizam, a samo u u Alpima postoji više od 50 srednjih do većih turističkih centara (Ateljevic & Lan, 2009). Planinski rizortovi moraju da odgovore na promene na turističkom tržištu, i u isto vreme da prošire i poboljšaju ponudu. Jedna od najčešće korišćenih strategija jeste povezivanje skijaških centara kako bi se kreiralo unapređeno iskustvo sa širim spektrom mogućnosti za turistu, dok i dalje postoji mesta i za male autentične skijaške centre koji idu putem diferencijacije (Hudson, 2008). Upravljanje posetiocima je veoma bitno u zaštićenim planinskim područjima, kako bi se sačuvali resursi i pružilo uživanje, zabava i edukativna funkcija za posetioce (Middleton, et al., 2009). U tom smislu, ova vrsta planinskih atrakcija mora biti kontrolisana kako bi se ograničio javni pristup samo na kreirana, formalna mesta pristupa.

Pored toga što planinske zajednice u zemljama u razvoju nemaju kapacitet da upravljaju velikim brojem turista, trendovi kao što su uništavanje šuma, erozija, gubitak tržišta za tradicionalne agrarne proizvode i sve veća privlačnost urbanog stila života loše utiču na planinske zajednice i u razvijenijim zemljama. Održivost planinskih destinacija je bitan aspekat koji se ne može prepustiti isključivo tržišnim silama, već se moraju sklapati nove vrste javno-privatnih partnerstava, uz jaku podršku lokalne zajednice. Planinski turizam i pored svih navedenih problema ima dobre izglede u budućnosti, jer tražnja za planinskim turizmom konstantno raste (posebno iz Indije i Kine), ali je bitno naglasiti da i broj novih destinacija takođe raste (Prideaux, 2009). Indikativan je i podatak da samo u

Alpima danas postoji čak 50 srednjih do velikih turističkih centara (Ateljevic & Lan, 2009).

Prema Pridou (2009), tamo gde su danas na nižim nadmorskim visinama locirane snežne padine za zimske sportove, u budućnosti će se prvo skratiti snežna sezona, a kasnije čak i biti potpuno ukinuta. Stoga bi planinske destinacije (posebno one na nižim nadmorskim visinama) već danas trebalo da razmišljaju u pravcu kreiranja formi turizma koje nisu zavisne od snega, kako ne bi doživele nagli pad obima turizma. Osim toga, sezonalnost i dalje predstavlja jednu od najvećih prepreka u održivom razvoju planinskog turizma, koja takođe sve više dolazi do izražaja sa skraćenjem zimske sezone. Stoga se na planinskim destinacijama sve češće kao glavne atrakcije mogu zapaziti šoping, kulturni turizam, itd. Kako dalje navodi autor, planinske destinacije su „kreirane kroz izolaciju, proslavljene zbog svoje jedinstvenosti, ali i ugrožene zbog svoje atraktivnosti".

Planine su jedna od najbitnijih prirodnih atrakcija savremenog turizma, kroz karakteristike njihovog geografskog prostora, kao i kroz klimu i oblike zemlje (Vanhove, 2005; Drumm & Moore, 2005; Fennell, 2002). Turisti bivaju privučeni veličanstvenim planinskim pejzažima jer oni čine da se turisti osećaju skromno i malo a u isto vreme deo veće, beskonačne celine (De Botton, 2002), što je i razlog da su velnes i spa centri često locirani na planinama (Smith & Puczko, 2009). Zdravlje, odmor i relaksacija su primarne motivacije za posetu planinama danas. Osim toga, planinski turizam je posebno važan tip turizma u smislu održivosti, zbog svoje uloge u globalnim hidrološkim ciklusima, jer se izvorišta većine rečnih sistema obično nalaze u planinama, što posledično utiče i na ravničarske predele (Prideaux, 2009). Ipak, pitanje održivosti u planinskim regionima je često i pitanje sa snažnom političkom dimenzijom (pored bavljenja trima dimenzijama održivog razvoja) jer arbitrarne političke granice često ignorišu geografske, kulturološke i biološke granice (Godde, et al., 2000). Važan faktor u razmatranju planinskog turizma je i činjenica da je većina resursa na kojima se zasniva turistička industrija u javnom posedu ili je upravljana putem javnih preduzeća (Veal, 2002). Mnogi planinski regioni su pod zaštitom države kao rezervati biosfere, parkovi prirode ili nacionalni parkovi zbog svog prirodnog i kulturnog kapitala (Boniface & Cooper, 2009). Iz tog razloga su noseći kapaciteti planinskih ekosistema u velikoj meri ograničeni, te svaka prekomerna ekonomska aktivnost u navedenim regionima, uključujući turizam, pokreće ozbiljnu

zabrinutost o uticaju na kulturno i prirodno okruženje, kao i u vezi poštovanja zakona u oblasti zaštite životne sredine.

2.8 Regionalna saradnja i prekogranično povezivanje destinacija

Prekogranična saradnja je veoma bitan aspekat razvoja destinacija, jer preterano rigidne političke granice između država stvaraju čitav set novih problema zbog nepoklapanja sa ekonomskim, geografskim, kulturološkim i biološkim celinama, kao i sa stanovišta sprovođenja politike zaštite životne sredine (Godde, et al., 2000; Taistra, 2000; Verbeek, et al., 2011). Sa druge strane, fleksibilne političke granice mogu prevazići gore navedene probleme, kao i stvoriti nove prekogranične ekonomske celine. Kako Prido (2009) primećuje, u slučaju Alpa gde postoji mir i saradnja, granice nisu ograničavajući faktor turizma. Na primer, moguće je ujutru rezervisati hotel na francuskoj strani granice, a popodne skijati na švajcarskoj strani planine. Hyvärinen et al. (2012) ističu posebnu važnost prekogranične saradnje u postkonfliktnim zonama. Prekogranični razvoj turističkih atrakcija podstiče ekonomsku saradnju, kao i društvenu koheziju lokalnih zajednica. Autorka Tim (2014), u slučaju Bodenskog jezera, uvodi pojam koonkurencija (kao složenica od reči kooperacija i konkurencija), koja najbolje opisuje fleksibilan odnos partnera, kao i komleksnost turističke destinacije koja se nalazi u tri zemlje-Nemačkoj, Švajcarskoj i Austriji. U Dinarskom regionu u poslednjih nekoliko godina postoji više inicijative za prekograničnu saradnju kroz turizam, kao što su:

- "Peaks of the Balkans" ruta, koja okuplja turističke organizacije iz Crne Gore, Albanije i Kosova, kao i lokalne opštine Skadar (Alb.), Plav (C. Gora) i Peć (Kos.) (GIZ (German International Cooperation), 2015).

- „Parkovi dinarskog luka" okuplja brojne Nacionalne Parkove iz svih država Zapadnog Balkana (Slovenija, Hrvatska, Bosna, Crna Gora, Srbija, Kosovo-u skladu sa UN rezolucijom 1244/99, Albanija i Makedonija). Glavni cilj inicijative jeste promocija i međusobna saradnja zaštićenih područja, stvaranje prekograničnog brenda, kao i razvoj održivog turizma (World Wide Fund For Nature, 2015).

- „West Balkans Geotourism Stewardship Council", putem kojeg se zajednički promovišu manje popularne turističke atrakcije celog Zapadnog Balkana (National Geographic Society, 2015).

- „EU Danube Region Strategy“ nije direktno vezana za planinska područja, ali uključuje zemlje u Dunavskom slivu koje pripadaju i regionu Dinarida: Hrvatska, Bosna, Crna Gora i Srbija. Inicijativa kroz mulltidisciplinarni okvir povezuje ukupno 14 zemalja Dunavskog sliva (INTERACT Point Vienna , 2015).

Prema Pehlaneru et al. (2014), najbitnija grupa za regionalnu saradnju u Alpima je Radna grupa Alp (ili skraćeno Arg Alp). Navedena radna grupa je osnovana 1972. godine, i bila je uzor za stvaranje AlpNet-a, mreže za prekograničnu saradnju turističkih destinacija u Alpima, koja je osnovana 1998. godine. Danas, organizacija „theAlps“ je naslednik AlpNet-a. Veoma bitna organizacija koja se takođe bavi implementacijom Alpske konvencije jeste i organizacija ALPARC (2014). Ovoj organizaciji pripadaju zaštićena područja u Francuskoj, Lihtenštajnu, Italiji, Nemačkoj, Sloveniji, Austriji, i Švajcarskoj. Radi poređenja, nakon perioda Jugoslovenske države, u Dinaridima poslednjih godina ne postoji regionalna grupa kao Arg Alp, koja funkcioniše na nivou predsednika ili premijera država članica. Ipak, 2014 je osnovana, ranije spomenuta organizacija Parkovi dinarida, sličnog profila kao Arg Alp, koja okuplja zaštićena prirodna područja iz svih zemalja zapadnog Balkana (Ministarstvo održivog razvoja i turizma republike Crne Gore, 2014).

Kako Taistra (2000) navodi, i dalje nije u potpunosti jasno zašto na globalnom nivou postoji tako veliki otpor u primeni jednog od osnovnih postulata ekonomske teorije, kao što je postulat efikasnosti, u smislu globalne internalizacije eksternih efekata. Stoga je danas moguće primetiti primere ne samo čitavih firmi, već i čitavih država koje se svojevoljno odriču aktivnosti zaštite životne sredine, dok u isto vreme ubiraju koristi od drugih zemalja koje se time bave. Ipak, kako navodi autor, nauka je saglasna, kroz tzv. *Porterovu hipotezu,* da jednostrano pooštrenje politike zaštite životne sredine može doneti korist zemlji koja navedenu politiku sprovodi, kroz inveticije u unapređenje tehnike zaštite životne sredine i kroz unapređenu energetsku efikasnost. Time zemlja ulaže u efikasniju upotrebu ekonomskih resursa, što poboljšava i konkurentnost nacionalne ekonomije.

Bitan aspekt održivosti turističkih destinacija jeste svesnost postojanja susednih destinacija, gde efektivna prekogranična saradnja može biti uzajamno korisna. Stojkov i Nikolov naglašavaju važnost kulturnog turizma u prekograničnoj saradnji na Balkanu, pošto su granice često menjane i stoga postoji bogat mozaik kulturnih proizvoda. (Stojkov

& Nikolov, 2011) Slično, formiranje regionalnih organizacija za upravljanje destinacijom je preduslov za celu destinaciju da bude uspešna. Dve najjače regionalne organizacije za upravljanje destinacijom u Srbiji su Zapadna Srbija i Vojvodina. Zapadna Srbija, koja uključuje Zlatibor kao najjaču poddestinaciju se fokusira na kreiranje aktivnog odmora. Kao što su Plavša i drugi primetili, moderni turisti-istraživači traže aktivan odmor. Zlatibor je jedna od najrazvijenijih destinacija u srpskom turizmu i sadrži mnoštvo prirodnih resursa koji se mogu razviti u zanimljive destinacije aktivnog odmora. (Plavsa, et al., 2009) Istraživanje sprovedeno od strane Muleca je došlo do zaključka da Vojvodina nije međunarodno prepoznatjiva destinacija, ali bi kroz planirane marketing aktivnosti trebalo da poveća prepoznatljivost na međunarodom tržištu u budućnosti. (Mulec, 2011) Glavni konkurenti na srpskom tržištu planinskog turizma su: Zlatibor i Region zapadne Srbije, Kopaonik, i Stara planina kao nova destinacija. Kopaonik, iako razvijena destinacija, i dalje ima nekonkurentnu ponudu u letnjoj sezoni. Bojović i Plavša su izneli navode da je primarni problem nedostatak aktivnosti za turiste, naročito u letnjoj sezoni. Moguće rešenje, koje predlažu autori, jeste objedinjavanje ponude/umrežavanje sa banjama koje se nalaze oko Kopaonika: Vrnjačka banja, Mataruška banja, Bogutovačka banja, Novopazarska banja i Sijerinjska banja. (Bojovic & Plavsa, 2011) Navedeni zaključak je konzistentan sa zaključcima Boge i Vejermara, koji su na relativno velikom uzorku (N=1607) identifikovali koherentnu strukturu vrednosti za ponudu usluga u alpskom zdravstvenom turizmu, te su došli do zaključka da se zdravstvena ponuda može dobro integrisati u širi koncept planinske destinacije. (Boga & Weiermair, 2011)

2.9 Liderstvo i poslovna etika u turizmu

Liderstvo je, kako navodi Veselinović (2010), predmet izučavanja u svakom ljudskom društvu i u svakoj civilizaciji i prva asocijacija ljudi na liderstvo i jesu upravo slavne ličnosti iz istorije. Slavne istorijske ličnosti su najčešće vojskovođe, ali i druge političke figure koje su svojom snagom i uticajem menjali svet oko sebe i kreirali svet budućnosti u kome mi živimo. Tako na primer Miškovic (2013) nabraja sledeća poznata dela o vođenju ratnih operacija:

- *Sedam vojnih klasika*, gde je najpoznatije delo *Umetnost ratovanja* od Sun Cu-a (500 g. pne)
- *Peloponeski rat*, gde istoričar Tukidid sumira niz ratova gde na strani Sparte ratuju Arhidam II, Brazida, Lisandar i Alkibijad, dok na strani Atine ratuju Periklo, Kleon, Nikija, Alkibijad i Demosten (400 g. pne)
- *Vojni komentari* Gaja Julija Cezara (50 g. pne)
- *Strategikon, delo koje se pripisuje caru Mauricijusu (VI vek)*

Veselinović (2010) navodi da je i u moderno vreme, liderstvo prepoznato kao važna komponenta upravljanja organizacijama u poslovnom svetu koji se razvija velikom brzinom, i u okruženju koje je veoma kopleksno. Lideri su one osobe koje postižu ciljeve, a moć koriste kao sredstvo za postizanje tih ciljeva. Moć može biti *potencijal* odnosno mogućnost da se nešto uradi od strane lidera; može biti *odnos zavisnosti* jedne osobe od druge (gde je zavisnost veća ako je *resurs važan, redak i nezamenljiv*), kao i *diskreciono pravo izbora* od strane osobe koja je pod uticajem moći da svoje ponašanje prilagodi ili ne. Pored korišćenja moći, liderstvo podrazumeva i poznavanje ponašanja ljudi, motivisanje i komuniciranje. Liderstvo se veoma često izučava paralelno sa menadžmentom i preduzetništvom, gde mnogi autori naizmenično stavljaju znakove jednakosti između ova tri pojma, ali ipak sva tri pojma opisuju posve različite fenomene. U tom smislu, može se reći da je lider kreator ideja, vizionar i arhitekta portfolija preduzeća koji je orijentisan na efektivnost, dok je menadžer fokusiran na proces menadžmenta (planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrola) i orijentisan je na

efikasnost. Menadžeri rešavaju poslovne probleme, preduzetnici traže šansu u svakom problemu, dok lideri kreiraju kulturu i vrednosti kako bi motivisali zaposlene.

Liderstvo je oduvek bilo prisutno u turističkoj industriji, kao način da se ide napred i da se stvara nova vrednost. Geldener i Riči (2009) naročito ističu sledeće lidere, koji su promenili turističku industriju u poslednje dve decenije. To su: J.R. Meriot (Meriot Internešnal) u oblasti hotelijerstva, Džejms Rasulo (Volt Dizni parkovi) u oblasti atrakcija, kao i Frančesko Frandali (Svetska turistička organizacija) u oblasti primene etike i morala na destinacijama. (Goeldner & Ritchie, 2009) Današnjem društvu, kao i društvu budućnosti, liderstvo je neophodno ne samo u pitanjima održivosti (Green & McCann, 2011), već i u pitanjima otpornosti turističkih destinacija, kao veoma bitnog koncepta. Otpornost destinacija podrazumeva primenu liderstva u sledećim oblastima: koordinaciji kriza, odgovaranju na hitne slučajeve, primeni zakona, sigurnosnim sistemima, kao i u pružanju bezbednosno-sigurnosnih treninga za zaposlene (Goeldner & Ritchie, 2009; Campiranon & Scott, 2007).

Demokratski i otvoren politički sistem je potreban, ali ne i dovoljan uslov za uključenje lokalnih grupa u proces donošenja odluka. Kvalitetni politički sistemi pružaju prilike za učestvovanje u procesu donošenje odluka, međutim za ostvarivanje realnog uticaja potrebno je znanje, veštine i sposobnost artikulacije sopstvenih interesa (Piekartz & Callanan, 2013). U tom smislu, liderstvo je prepoznato kao jedan od odlučujućih faktora u ostvarivanju uticaja lokalnih zajednica na donosioce odluka (Liburd, 2010). Prema Liburdu i Edvardsu (2010), Sledećih 5 vrednosti bi budući lideri u turizmu trebalo da poseduju kako bi bili uspešni:

- etika
- odgovorno upravljanje
- profesionalizam
- znanje
- međusobno poštovanje

Prema Veselinoviću (2010), stilovi liderskog ponašanja su modaliteti u kreiranju odnosa između lidera i saradnika, zaposlenih u preduzeću. U tom smislu postoje različite teorije o liderstvu, od onih ranih koje su pokušavale da otkriju univerzalne karakteristike lidera u odnosu na one koji to nisu, preko biheviorističkih pristupa, do modela situacionih pristupa liderstvu. Savremeno liderstvo se bavi istraživanjem harizmatskih vođa sa jedne strane, ali i transformacionog liderstva koje sprovodi inovacije i promene, sa druge strane. Bitna polja istraživanja u savremenom liderstvu su i upravljanje različitim (nacionalnim) kulturama, pitanja etike i morala, upravljanje na daljinu kao i emocije , tj. emocionalna inteligencija. Svaka osoba ima svoj jedinstveni liderski stil, kao i svoj lični put na putu učenja liderskih veština i sazrevanja u tom smislu.

Elaković (2011) navodi da je pokret za poslovnu etiku nastao za vreme studentskog protesta 1968. godine, u isto vreme kada i pokret konzumerabilizma, odnosno pokretanja pitanja o pravima potrošača. Herbert Markuse, koji se smatra duhovnim vođom studentskog pokreta iz 1968. je zagovarao put između kapitalizma i socijalizma. U to vreme kada kod nas dolazi do ozakonjenja privatnog vlasništva, pre svega u ugostiteljstvu i turizmu, te ova oblast među prvima počinje da integriše socijalizam sa kapitalizmom kroz tzv. mešovito privređivanje. To je i vreme kada se prvi put u modernom dobu pokreće pitanje etike u poslovanju na ovim prostorima, kao posledica izbalansirane kritičko-realistične percepcije turizma. U to vreme, taj pristup turizmu u Švajcarskoj, ali i globalno zagovara Kripendorf, dok su pioniri kod nas bili Alfier, Antunac i Marković u Zagrebu, Unković u Beogradu i Kobašić u Dubrovniku. Autor u knjizi daje jako dobar pregled razvoja etike sa razvojem društva, sa bogatim primerima iz sveta, i što je mnogo važnije iz regiona Zapadnog Balkana, gde se koreni poslovne etike mogu pratiti do Dubrovačkih trgovaca. U tom smislu je zanimljiv primer Bena Kotruljevića iz 15. veka, koji sa bogatim iskustvom, prvo kao Dubrovački trgovac a zatim kao službenik na dvoru Aragonskog kralja, u svojoj knjizi *O trgovini i savršenom trgovcu* detaljno razmatra etičke, socio-kulturne i karakterne osobine trgovaca.

Albijanić (2013) sa druge strane smatra da su u današnje vreme, sve su jača gledišta da biznis, tj. kompanije napreduju na račun zajednice, te su zato upravo one glavni uzročnici društvenih, ekoloških i ekonomskih problema. Politički okvir u kome posluju firme je

kreiran na ideji kojoj su ekonomisti dali legitimitet, a to je da je ekonomski uspeh kroz stvaranje profita dovoljan uslov za stvaranje društvene koristi. Iz te perspektive se državni propisi, porezi i kazne smatraju za skupa ograničenja koja ugrožavaju stvaranje profita kao preduslova napretka društva. U tom smislu, društvena odgovornost kompanija postoji uglavnom isključivo kao reakcija na spoljni uticaj, a radi poboljšanja ugleda firme. Pregledom različitih etičkih sistema u različitim društvima, dolazi se do zaključka da je etika vrlo različita kategorija u različitim kontekstima, ali i da je večita i neprolazna tema ljudskog promišljanja, jer je pokrenuta osnovnim ljudskim potrebama i motivima empatije prema drugim ljudima ili prema zajednici. Miljević (2010) takođe naglašava da etika nije prolazna kategorija, već je večna kroz stalnu težnju ka višim etičkim standardima, te tako podstiče stvaranje i kreativni razvoj. Etički sistem svake organizacije mora predstavljati *zajedničke vrednosti*, koje bi trebalo da se zasnivaju na *razumu i iskustvu*. Etički sistem bi takođe trebalo da *traga za pravdom*, da se *zasniva na slobodi izbora* i da postoje formalni i neformalni *sistemi odgovornosti* koji podstiču na *časno ponašanje*. Etika i etički sistem u ovom smislu su neophodni:

- za izgradnju poverenja i saradnje među pojedincima u organizaciji
- kao moralni čuvari određenih moralnih vrednosti
- kao moralni arbitri u rešavanju suprotstavljenih tvrdnji
- za pojašnjavanje moralnih dilema i suprotstavljenih vrednosti

2.10 Menadžment i upravljanje (governance) destinacijom

Kako bi se u radu pravila terminološka razlika između engleskih reči *management* i *governance* kao veoma bitnih pojmova vezanih za destinaciju, *management* se u celom radu prevodi kao menadžment, dok se *governance* prevodi kao upravljanje.

Popesku (2011) navodi da organizacije za upravljanje destinacijom predstavljaju moderan koncept upravljanja destinacijom koji uključuje učesnike kako iz javnog tako i iz privatnog sektora, gde se kreiraju različita partnerstva i u smislu zastupljenosti, ali i finansiranja. Ove organizacije se bave kako klasičnim menadžmentom u smislu planiranja, organizovanja, liderstva i kontrole, tako i širim krugom akcija za postizanje različitih ciljeva. Ovako posmatrano upravljanje destinacijom u odnosu samo na klasičan menadžment jeste veći kredibilitet organizacije kao strateškog lidera u marketingu i upravljanju destinacijom, sposobnost da podrži partnerstvo podjednako sa službama i agencijama javnog sektora i sa privredom, a sve kako bi se kreirala i ostvarila kolektivna vizija destinacije. U tom smislu, moderno upravljanje destinacijom je otišlo dalje od klasičnih DMO kao destinacijskih marketing organizacija, ili DMO kao destinacijskih menadžment organizacija, jer postoji pitanje usklađivanja aktivnosti sve većeg broja aktera na turističkoj destinaciji. Sve ove organizacije, nezavisno od stupnja razvoja (destinacijska marketing organizacija, destinacijska menadžment organizacija, ili organizacija za upravljanje destinacijom) se mogu nazvati turističkim organizacijama (TO), odnosno nacionalnim turističkim organizacijama (NTO), na nivou države. Bitni elementi funkcionisanja TO su:

- Fleksibilna struktura za efektivno upravljanje kroz učešće javnog i privatnog sektora, zajedno sa lokalnim organima vlasti i lokalne privrede
- Snažno liderstvo i efikasno partnerstvo
- Posvećenost rezultatima
- Vizija kao osnovna komponenta turističke politike i postizanja konkurentske prednosti destinacije

- Zajednički osećaj svrhe učesnika na destinaciji, kao i zajedničke ambicije i sposobnost da se formuliše zajednički stav

Implementacija savremenog održivog turizma zavisi od efektivnog *upravljanja destinacijom (destination governance)* kao savremene paradigme upravljanja destinacijom. (Bramwell & Lane, 2011). Kako Beriteli et al. (Beritelli, et al., 2007) definišu, upravljanje destinacijom se definiše kao razvoj i implementacija pravila i mehanizama poslovne strategije, kroz uključivanje destinacijskih stejkholdera. Ipak, još uvek nije data potpuna teorija upravljanja destinacijom, koja ne stavlja DMO u prvi plan i koja bi fukncionisala u različitim kulturološkim kontekstima. Uključivanje stejkholdera je veoma bitan deo ovog koncepta upravljanja destinacijom, jer kako Popesku (2011) primećuje, veliki broj stejkholdera, kao i kompleksnost međusobnih političkih veza svih aktera na destinaciji čine destinaciju veoma kompleksnim fenomenom. Ta kompleksnost posebno dolazi do izražaja kroz potrebu da se sve zainteresovane strane podstaknu na saradnju (iako su često jedni drugima konkurencija), i da se svim resursima na destinaciji upravlja integralno/objedinjeno (Popesku, 2011; Schuler, 2012; Volgger & Pechlaner, 2014). Kompleksnost veza između različitih stejkholdera na destinaciji, potreba za integralnim upravljanjem resursima, kao i različitost društvenih konteksta u kojima funkcionišu destinacije dovode do pitanja da li su za analizu stejkholdera zaista korisni/funkcionalni klasični modeli konkurentskog okruženja kompanije (Kotler & Armstrong, 2006), ili konkurentskog mikrookruženja destinacije (Crouch & Ritchie, 2003)? Bađo et al. (2010) posebno ističu da zbog kompleksnosti modernih turističkih destinacija, nedostaju novi alati i analitičke tehnike kojima se može izučavati i meriti efektivnost upravljanja destinacijom.

Savremeni evropski društveni poredak još uvek nije u istorijskom smislu jasno definisan, ali se naziva često post-Fordizam, post-Industrijalizam ili post-Kejnzijanizam. Jedna od odlika tog novog sistema jeste da se sa povlačenjem direktnog uticaja države u nacionalnoj ekonomiji od početka 1980-ih, javlja *upravljanje (governance)*. Upravljanje upućuje na trend da nevladine institucije preuzimaju ulogu autoriteta, a posebno da sve veći uticaj imaju globalne korporacije (Goodwin & Painter, 1996; Painter & Goodwin, 2000; Reid, 2003). Prema Svensonu et al. (2006), primena upravljanja u turizmu predstavlja hibridni model koji je alternativa tradicionalnim pristupima planiranja i

menadžmenta na destinaciji u kome nisu dominantni ni isključivo vlada, niti isključivo lokalni biznis. Autori navode tri razloga za korišćenje navedenog pristupa:

- Multi-stejkholderska kompleksnost destinacija
- Deljenje zajedničkih inputa/resursa među turističkim preduzećima
- Postojanje javno-privatnih partnerstava

Pema Beriteliju et al. (2013), Savremeni trendovi u upravljanju destinacijom upućuju ka destinaciji budućnosti čiji model upravljanja će karakterisati sistemski pristup i pristup umreženosti stejkholdera (preduzeća, država, udruženja, radne grupe, itd.).

Kako Veal navodi, saradnja privatnog i javnog sektora je u turizmu Australije prisutna već dugi niz godina, i nije uvek jednostavno razgraničiti gde počinje jedan sektor, a završava se drugi. (Veal, 2002) Kod nas je proces institucionalizovanog mešovitog upravljanja tek na početku, kroz novouspostavljeni zakonski okvir Javno-privatnih partnerstava i koncesija (Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2011). Ipak nepobitno je da se turizmom u Srbiji bave kako javne institucije tako i privatni subjekti. Sa obzirom na ulogu koju javni sektor ima u kreiranju turističke politike u svim zemljama sveta, Veal smatra da je bitno razmotriti sve oblike kako formalnog, tako i neformalnog donošenja odluka u državi. Javni sektor u zemljama koje je autor izučavao funkcioniše ili kao Vestminsterski ili kao Predsednički sistem. Mesto turističkih organizacija u oba sistema jeste *„kvazi-autonomna nevladina organizacija"*, koja je osnovana i finansirana od strane Vlade. Članove upravnog odbora takođe postavlja Vlada, ali se percepiraju kao nezavisni ili delimično odvojeni od Vlade. Tu autor uvodi princip "dužine ruke", gde država ne bi trebalo da bude direktno uključena u aktivnosti kao što su umetnost, sport ili kulturno nasleđe. U specijalizovanim oblastima, kao što je turizam, politiku bi trebalo da kreiraju bezinteresni eksperti. Vlada bi trebalo da bude na razdaljini „dužine ruke", zbog tradicionalne birokratske strukture koja je manje efikasna u komercijalno orjentisanim oblastima. (Veal, 2002)

Bađo et al. (2010) naglašavaju potrebu za istraživanjem koje bi uporedilo mreže destinacijskih stejkholdera kao i karakteristike upravljanja na različitim destinacijama. Takvo istraživanje bi bilo korisno kako sa teoretske, tako i sa praktične strane jer bi

omogućilo identifikaciju ključnih faktora koji diferenciraju efektivno upravljanje od neefektivnog. Sa druge strane, kako naglašavaju autori, samo prikupljanje podataka je često otežano zbog prirode podataka. U smislu gore navedenog, rad istražuje uticaj i istaknutost najvažnijih destinacijskih stejkholdera. Cilj rada je da se putem statističke komparacije daju preporuke za razvoj planinskih destinacija u dva regiona, kako bi se demonstrirala korisnost prethodno kreiranih i kritički razmotrenih modela.

2.11 Poslovno odlučivanje i uloga odlučivanja u održivom razvoju destinacije

Kako Lončarević et al. navode, donošenje odluka, koje se može nazvati suštinskom aktivnošću menadžera jeste i krajnje ishodište svih menadžment procesa. Stoga, može se reći da je to aktivnost kojom se bez razlike bave svi menadžeri. (Lončarević, et al., 2007) Čerović daje najvažnije osobine koje bi menadžeri u turizmu trebalo da poseduju. (Čerović, 2002):

- Dobro poznavanje turističke delatnosti
- Analitičke sposobnosti
- Kreativnost i odlučnost
- Fleksibilnost
- Inicijativnost
- Liderstvo
- Organizovanost
- Preduzimljivost
- Snošenje rizika

Sa obzirom da odluke u turizmu donose menadžeri u turizmu, kao i menadžeri u drugim povezanim oblastima, kao bitnu osobinu menadžera u turizmu bismo dodali još i *sposobnost za multidisciplinaran pristup i timski rad.* Osim toga, Lončarević et al. prave 3 osnovne podele vrsta odlučivanja (Lončarević, et al., 2007):

- **Reaktivno** (kao odgovor organizacije na uticaje iz okruženja) i **proaktivno** odlučivanje (kao težnja organizacije da stvara povoljan ambijent kao preduslov uspešnosti)
- **Sistematično** (obavljanje svih faza u procesu odlučivanja, naročito uz podršku sistema za donošenje odluka zasnovano na podacima, na dokazima, na znanju, itd.) i **intuitivno** odlučivanje (neorganizovani proces odlučivanja, i primenjuje se u slučaju nedostatka podataka, informacija, vremena ili drugog resursa)

- **Individualno** (ono koje donosi pojedinac-menadžer, i koje daje bolje rezultate kod kritičkog ocenjivanja ili nepopulatnih odluka) i **grupno** odlučivanje (koje daje bolje rezultate kod složenih, kompleksnih problema, te su razvijene i sledeće tehnike: Breinstorming, Delfi tehnika i Tehnika nominalne grupe)

Menadžer mora biti sposoban da upotrebi različite vrste i stilove donošenja odluka u zavisnosti od vrste odluke koju treba doneti. Stoga Čerović navodi i koje sve uloge menadžer preuzima: preduzetnik, amortizer, alokator resursa i pregovarač. (Čerović, 2009) Lončarević et al. takođe navode da je u poslednjim decenijama 20. veka velika pažnja bila posvećena stilovima odlučivanja. Alan Rouv u tom smislu definiše četiri stila odlučivanja, koja prihvataju i Lončarević et al. (Rowe & Boulgaides, 1984) (Lončarević, et al., 2007):

- **Direktivan stil** odlučivanja (preferira donošenje jednostavnih odluka u situacijama kada je vreme ograničeno, ili je u pitanju rutinska odluka)
- **Analitički stil** odlučivanja (za rešavanje složenih i izrazito složenih problema, zahteva ekspertska znanja, timski rad, i efikasan informacioni sistem koji raspolaže „bogatom" bazom podataka)
- **Konceptualni** stil odlučivanja (kada postoji velika količina informacija i veliki broj alternativa, i za razliku od analitičkog pristupa ia naglašenu socijalnu dimenziju)
- **Bihejvioristički** stil odlučivanja (orijentisan prema ljudima, kako bi ih motivisao da kroz visoko zadovoljstvo i motivisanost ostvare ciljeve)

Veal smatra da je donošenje u okviru turističke politike na bazi racionalnosti privlačna ideja, koju bi podržali svi turistički profesionalci. (Veal, 2002) Međutim, racionalno donošenje odluka se može koristiti isključivo u situacijama u kojima se može izmeriti rizik. (Lončarević, et al., 2007) Stoga Veal predlaže kako modele donošenja odluka zasnovanih na moći (elitizam, pluralizam, marksizam, kapitalizam, korporativizam, profesionalizam, tehnokratija, ključni-značajni događaji), tako i modele zasnovane na racionalnosti, a čija je glavna karakteristika racionalna ocena svih dostupnih informacija, kao i svih mogućih alternativa delovanja. (Veal, 2002)

Država ima veoma bitnu ulogu u stvaranju povoljnog okruženja za konkurentnost preduzeća u turizmu kroz stvaranje institucionanog okvira, kao i kroz mere ekonomske politike (devizni kurs, cene, podsticaji). (Čerović, 2009) Čerović navodi pet osnovnih grupa podsticajnih mera koje Vlade zemalja primenjuju u razvoju destinacije (Čerović, 2002):

- Posticanje razvoja inostranog turizma
- Stvaranje preduslova za valorizaciju i efikasno turističko funkcionisanje prostora
- Podsticanje investicija u turizam
- Podsticanje izvoza roba i usluga putem turizma
- Razvoj modela upravljanja destinacijom

Kako Veal navodi, saradnja privatnog i javnog sektora je u turizmu Australije prisutna već dugi niz godina, i nije uvek jednostavno razgraničiti gde počinje jedan sektor, a završava se drugi. (Veal, 2002) Kod nas je proces institucionalizovanog mešovitog upravljanja tek na početku, kroz novouspostavljeni zakonski okvir Javno-privatnih partnerstava i koncesija (Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2011). Ipak, nepobitno je da se turizmom u Srbiji bave kako javne institucije tako i privatni subjekti. Sa obzirom na ulogu koju javni sektor ima u kreiranju turističke politike u svim zemljama sveta, Veal smatra da je bitno razmotriti sve oblike kako formalnog, tako i neformalnog donošenja odluka u državi. Javni sektor u zemljama koje je autor izučavao funkcioniše ili kao Vestminsterski ili kao Predsednički sistem. Mesto turističkih organizacija u oba sistema jeste *„kvazi autonomna nevladina organizacija"*, koju je osnovala i finansira je Vlada. Članove upravnog odbora takođe postavlja Vlada, ali se percepiraju kao nezavisni ili delimično odvojeni od Vlade. Tu autor uvodi princip "dužine ruke", gde država ne bi trebalo da bude direktno uključena u aktivnosti kao što su umetnost, sport ili kulturno nasleđe. U specijalizovanim oblastima, kao što je turizam, politiku bi trebalo da kreiraju bezinteresni eksperti. Vlada trebalo da bude na razdaljini „dužine ruke", zbog tradicionalne birokratske strukture koja je manje efikasna u komercijalno orjentisanim oblastima. (Veal, 2002)

Izazovi modernog doba menjaju i nauku o poslovnom odlučivanju, te tako Bejli predlaže upotrebu *„okvira ekološke ekonomije"* za donošenje odluka u turizmu. Ekološka ekonomija je relativno mlada poddisciplina ekološke nauke. Stoga je posebno bitno naglasiti da novi metodološki pristupi donošenju odluka na destinaciji, kao što je okvir ekološke ekonomije, zahtevaju i promenu formalnih metoda prikupljanja podataka. Sve postojeće metode prikupljanja podataka prate metode tradicionalne ekonomske nauke. Kako bi se navedene promene pokrenule, potrebno je (1) stvoriti jaku teoretsku i konceptualnu osnovu, (2) analitičari moraju preuzeti ulogu promotera vrste podataka koja će biti potrebna, i (3) potrebno je prepoznati ograničenja i imati kreativan pristup, kako bi se na najbolji način iskoristili postojeći podaci. (Bailey & Richardson, 2010)

2.12 Globalni trendovi na turističkom tržištu

Turistički promet je imao stabilan rast i diverzifikaciju u poslednjih 60 godina, što je potpomognuto novom tehnologijom, posebno razvojem novih komunikacija i transportne tehnologije. Nova tehnologija nam omogućava da komunicirmo licem u lice sa ljudima skoro bilo koje tačke na svetu, kao i da putujemo dalje, a u isto vreme plaćajući sve nižu cenu za usluge transporta. (UNWTO (World Tourism Organization), 2011) Jeftini energetski resursi, a posebno nafta, su učinili masovni transport mogućim, prvo kroz upotrebu mlaznih putničkih aviona, i skorije kroz avio-kompanije sa fokusom na jeftine avio karte. Međutim, prema teoriji „Vrha nafte", kada proizvodnja nafte pređe 50% ukupnih svetskih rezervi, proizvodnja će pasti, i to će imati dalekosežne posledice kako za transportnu industriju, tako i za turizam. (Leigh, 2011)

Diverzifikacija turističkog tržišta je pomerila fokus s turizma zasnovanog na ponudi (destinacija), na turizam zasnovan na marketingu. Kao posledica ovih promena, razumevanje turističkog tržišta je neophodno u današnjem konkurentnom okruženju. Svetska turistička organizacija procenjuje da postoji oko 200 zemalja-destinacija, i još veći broj regiona-destinacija u okviru svake od tih zemalja. Sve ove destinacije učetvuju na međunarodnim sajmovima turizma, od kojih su najpoznatiji oni u Berlinu i Londonu. (UNWTO (World Tourism Organization) and ETC (European Travel Commision), 2011) Svaka od tih 200 destinacija pokušava da razume svoja tržišta, i kreira, promoviše i proda im turističke proizvode. Diverzifikacija je dovela i do situacije gde se zemlje bez pristupa moru ravnopravno takmiče na tržištu sa destinacijama sunca, mora i peska. Kao što je primetio Elaković, zrele destinacije doživljavaju transformaciju od „industrije putovanja" u „industriju doživljaja". Turisti više nisu samo zainteresovani za „pečenje na suncu", koje forsiraju turoperatori. Moderni turisti pre svega žele dinamično putovanje, socijalizaciju, avanturu, sportske aktivnosti, itd. (Elakovic, 2006. Third edition) Uskladu sa ovim nalazima je i jačanje „zelenog turiste", koji je podgrupa zelenog potrošača. Ovaj trend reflektuje rastuću društvenu i političku moć grupa koje se bave pitanjima zaštite životne sredine (globalno otopljavanje, zaštita prava životinja, očuvanje divljih životinja, organska hrana, zagađenje, i recikliranje otpada). Slično, zeleni turista razmišlja o temama kao što su način transporta, divlje životinje, konzervacija, upotreba resursa,

zagađenje, operativna praksa turističkih organizacija, nove zgrade i rekreativne aktivnosti. (Swarbrooke & Horner, 2007)

Tri glavna trenda (prikazana u tabeli 2) oblikuju emitivna tržišta današnjice (UNWTO (World Tourism Organization), 2011):

- Sve veći broj turista iz Azije i Pacifika ka razvijenim ekonomijama.
- Sve veći broj turista iz Azije i Pacifika prema ekonomijama u razvoju.
- Sve veći broj turista iz Evrope prema ekonomijama u razvoju.

Tabela 2: Globalna emitivna turistička tržišta

		Tržišno učešće (u %)				
		Istorijski podaci			Projekcija	
		1980	1995	2010	2020	2030
	Prema razvijenim ekonomijama	***70***	***63***	***53***	***47***	***43***
Iz:	Afrike	1.0	0.5	0.5	0.5	0.6
	Amerike	15.9	11.9	8.9	7.4	6.3
	Azije i Pacifika	5.1	8.2	8.8	9.9	10.7
	Evrope	47.5	42.5	34.4	29.1	24.8
	Srednjeg istoka	0.6	0.3	0.3	0.3	0.3
	Prema ekonomijama u razvoju:	***30***	***37***	***47***	***53***	***57***
Iz:	Afrike	1.0	1.8	2.7	3.4	4.4
	Amerike	9.8	9.0	8.1	8.2	8.3
	Azije i Pacifika	3.8	8.4	12.9	16.4	19.2
	Evrope	13.7	15.8	19.7	20.9	21.2
	Srednjeg istoka	1.5	1.6	3.6	3.9	4.2

Izvor: (UNWTO (World Tourism Organization), 2011)

Ekonomije u razvoju će imati rast tržišnog učešća turista samo iz Azije i Pacifika. Tržišno učešće turista iz Afrike će ostati na istom nivou, dok će tržišno učešće turista iz Amerika i Evrope opasti. Turisti iz Evrope će i pored svega nastaviti da dominiraju na tržištima razvijenih ekonomija. (UNWTO (World Tourism Organization), 2011)

Ekonomije u razvoju, sa druge strane, će imati rast tržišnog učešća turista iz Azije i Pacifika, kao i iz Evrope. Tržišno učešće turista iz Afrike i sa Bliskog istoka u ekonomijama u razvoju će takođe porasti, iako je ono relativno malo po ukupnom učešću. Dominantno učešće Evropskih turista u ekonomijama u razvoju će biti poljuljano u korist turista iz Azije i Pacifika, koji će dostići učešće Evropskih turista u ekonomijama u razvoju u narednih 15 godina. (UNWTO (World Tourism Organization), 2011)

Evropa kao destinacija nastavlja da igra dominantnu ulogu na globalnom turističkom tržištu. Ipak, rast je manji nego što je to slučaj u zemljama u razvoju. (Unkovic, 2011) Prosečan godišnji rast na globalnom nivou je projektovan na nivou od 4%, dok će u Evropi biti oko 2,6%. (UNWTO (World Tourism Organization), 2011) Sa druge strane, srpski turizam (turistički dolasci) je projektovano da će rasti godišnjom stopom od 25% godišnje u periodu 2006-2015, u Strategiji razvoja turizma Republike Srbije. (Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2006). U periodu 2005.-2011. rast dolazaka u RS je iznosio oko 0,07% godišnje. (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2013)

Destinacije se mogu razlikovati u smislu prirodnih lepota, kao i u smislu toga koliko se istorijskih događaja dogodilo u proteklom vremenu. (Biederman S., 2008) Ipak, retko se događa da se uspešna turistička destinacija razvije slučajno. Uspešna destinacija je proizvod pažljivog planiranja. Destinacija je integralno područje, koje uključuje smeštaj, atrakcije, lokalnu zajednicu i transport. (Y. Gee & Fayos-Sola, 1997) Kao što je to Kuper primetio, tržišna tražnja se pomera, i nove destinacije nastaju na globalnom tržištu. Destinacija budućnosti će biti fokusirana na vrednost koju isporučuje i celokupan doživljaj posetioca, suprotno zastareloj paradigmi razmišljanja koja se fokusira na količine. (Cooper, et al., 2008)

3 Rezultati istraživanja i analiza

3.1 Rezultati prvog dela istraživanja (Studija slučaja: Upravljanje i održivost iz ugla DMO na planinskim destinacijama Alpske i Dinarske regije)

Direktno poređenje, vezano za društveno-demografske podatke o dva istraživana regiona, nije moguće iz metodoloških razloga, jer već i same administrativne definicije dva planinska venca jako različite. Ipak, u narednom tekstu se izlažu osnovni podaci o oba regiona kako bi se dobila bolja slika o kontekstu u kome se odvija planinski turizam. U slučaju Dinarida, jedini dostupni podaci su za ceo region Zapadnog Balkana, uključujući sledeće zemlje/teritorije: Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Slovenija i Srbija, što sveukupno čini regionalnu populaciju od 24.6 miliona ljudi, sa jasnom negativnom tendencijom (European Union, 2016). Ipak, uzimajući u obzir da glavni deo Dinarskih planina čine Bosna, Crna Gora i značajni delovi Hrvatske (Kober, 1914), broj stanovnika može biti procenjen na 7 miliona (zvaničnih podataka nema). Prosečan BND po stanovniku prema paritetu kupovne moći u zemljama Zapadnog Balkana jeste oko 16.000 međunarodnih dolara (The World Bank Group, 2016). Prema organizaciji IUCN-u (2013), region poseduje bogato prirodno i kulturno nasleđe na površini od oko 100.000 km^2, i koja se prostire od Severne Italije do Severne Albanije na preko 6.000 km obale istočnog dela Jadranskog mora. Glavne kulturološke odlike su miks tradicija i religija. Društveno, ceo region je prošao kroz period tranzicije, udružen sa destruktivnim ratom, što je sve negativno uticalo na infrastrukturu i ekonomiju. Ovi faktori su značajno doprineli starenju populacije i migraciji iz ruralnih predela u veće gradove. Sa druge strane, populacija u Alpima broji oko 14 miliona ljudi, sa pozitivnim trendom (Swiss Confederation-Federal Office for Spatial Development ARE, 2011), što je ukupno uzevši oko duplo više od procenjene populacije na Dinaridima. Prosečan BND po stanovniku o paritetu kupovne moći u alpskim zemljama (Francuska, Lihtenštajn, Italija ,Nemačka, Slovenija, Austrija i Švajcarska) je oko 42.000 međunarodnih dolara (The World Bank Group, 2016). Površina Alpa iznosi oko 191.000 km^2 (Tappeiner, et al., 2008), i skoro je duplo veća od površine Dinarida. Prema podacima ARE-Zavoda za prostorno planiranje Švajcarske konfederacije (2011), površina i granice Alpskog dela su precizno definisane Alpskom konvencijom, kao međunarodnim sporazumom koji je posvećen održivom razvoju. Ovo je samo mali deo institucionalnog konteksta koji Alpe

čine regionom sa najdužom tradicijom u istraživanju planinskih regiona, kao i jednim od najdetaljnije istraženih planinskih venaca na svetu. Alpi predstavljaju reper za druge planinske regione na svetu, upravo zbog uloge koju naučno znanje igra u inicijativama koje se sprovode i ono je ključni pokretač upravljačkih praksi održivog planinskog turizma zasnovanih na dokazima.

Rezultati se bave sledećim aspektima upravljačkih procesa u okviru DMO, u dva navedena planinska regiona: *implementacijom principa održivosti u planiranju destinacije, liderskim/upravljačkim stilovima kojima se upravlja destinacijom, prioritetima razvoja destinacije,* kao i *važnošću koja se pridaje različitim vrstama stejkholdera.*



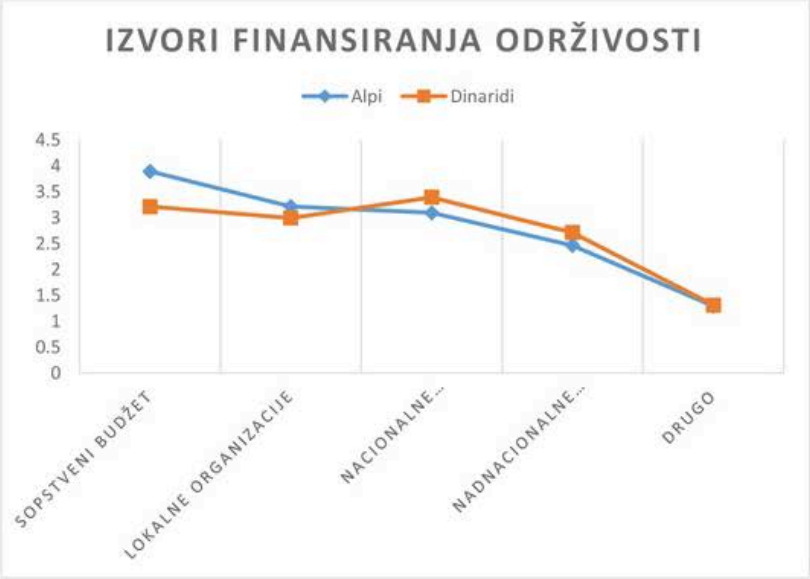
Grafikon 8: Prepoznatost održivosti u procesu planiranja destinacije

Kao što je prikazano u grafikonu iznad (grafikon 8), procena *implementacije principa održivosti u planiranju destinacije* pokazuje veoma malu razliku između Alpa (4.72) i Dinarida (5.01), koja takođe nije statistički značajna. To znači da DMO u oba regiona imaju sličnu procenu kada se radi o stepenu implementacije principa održivosti, kako je definisana od strane Bruntland komisije, u planiranju destinacije. Međutim, razlike postaju jasnije, kada se radi o sredstvima planiranja održivosti, kao što je prikazano u sledećoj tabeli (tabela 3):

Tabela 3: Dokumenta/sredstva za implementaciju održivosti na destinaciji

	Alpi	Dinaridi
Multidisciplinarna opšta planska dokumenta održivog razvoja	3.54	3.04
Dokumenta ekonomskog/turističkog razvoja na lokalnom nivou	4.65	3.25
**Planska dokumenta zaštite životne sredine	3.56	5.36
Pojedinačne kost-benefit analize	2.44	2.46
**Zakoni (Ustav, zaštita životne sredine, turizam, itd.)	3.36	4.34
Drugo	1.36	1.40

Statistički značajna razlika u sredstvima implementacije principa održivosti na planinskim destinacijama postoji u korišćenju planskih dokumenata zaštite životne sredine, kao i zakona (tabela 3), koji su u oba slučaja značajno više ocenjeni na Dinaridima nego na Alpima. Na Alpima veću važnost u tom smislu imaju dokumenta ekonomskog/turističkog razvoja i multidisciplinarna dokumenta održivog razvoja. To znači da na Dinaridima postoji problem u postavljanju ciljeva zaštite životne sredine u širi društveni kontekst (društveni i ekonomski). U tom smislu, postoji dosta prostora za korišćenje multidisciplinarnih opštih planskih dokumenata održivog razvoja na Dinaridima.

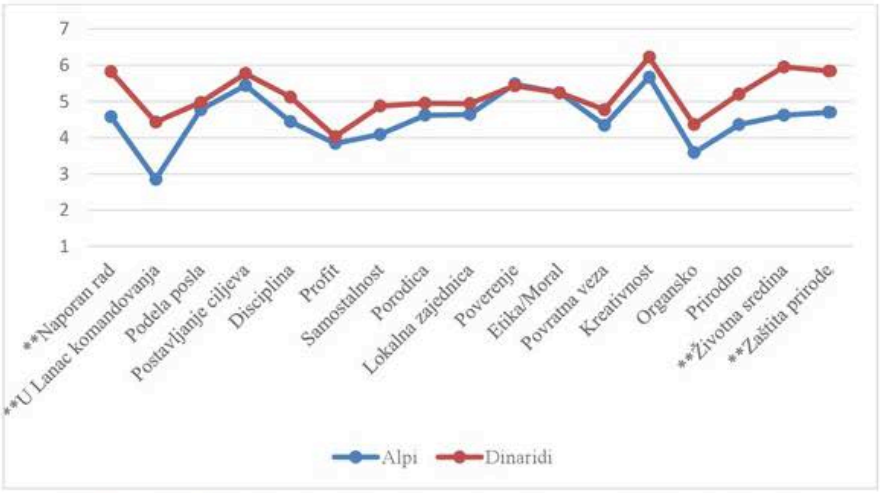


Grafikon 9: Izvori finansiranja održivosti

U smislu *implementacije održivosti*, možda najzanimljiviji deo, jeste upravo vezano za izvore finansiranja održivosti (grafikon 9). Naime, iako vezano za izvore finansiranja ne postoje statistički značajne razlike, ipak je primetno da se na alpskim destinacijama sopstveni budžet malo više koristi za finansiranje aktivnosti vezanih za održivost, dok se na Dinaridima malo više koriste sredstva nacionalnih i nadnacionalnih institucija. U tom smislu, jasna je veća decentralizacija i lokalna implementacija održivosti na alpskim

destinacijama, dok je na dinarskim destinacijama to centralizovanije i o tome se odlučuje na višim nioima odlučivanja (nacionalne/nadnacionalne institucije).

Rezultati za *liderski/upravljački stil kojim se upravlja destinacijom* putem samoprijavljenih liderskih vrednosti su predstavljene na grafikonu 10. Ove vrednosti predstavljaju dobru indikaciju količine i načina uticaja ključnih stejkholdera, koji neminovno utiču na način funkcionisanja planinskih DMO, putem lobiranja ali i drugih vrsta manje ili više direktnih uticaja. Liderstvo na Alpima zasniva pre svega na društvenoj održivosti, dok se na Dinaridima održivo liderstvo zasniva pre svega na održivosti životne sredine. Pojedinačne liderske vrednosti na Alpima i na Dinaridima pokazuju dodatne razlike:



Grafikon 10: Pojedinačne liderske vrednosti u upravljanju destinacijom

Kao što je prikazano na grafikonu iznad (grafikon 10), na Dinaridima su više ocenjene (sa statističkom značajnošću) liderske vrednosti kao što su naporan rad i lanac komandovanja sa jedne strane, kao i životna sredina i zaštita prirode sa druge strane. U tom smislu, na Dinaridima bi trebalo razmotriti mogućnosti za bolji balans radnog i slobodnog vremena, kao i mogućnosti za kreiranje organizacija koje su više egalitarističke, a manje se oslanjaju na hijerarhije. Slično kao i sa dokumentima implementacije održivosti, i u smislu liderskih vrednosti se oseća jača polarizovanost odgovora u kontekstu orijentisanosti ka zaštiti životne sredine na Dinaridima, što znači i

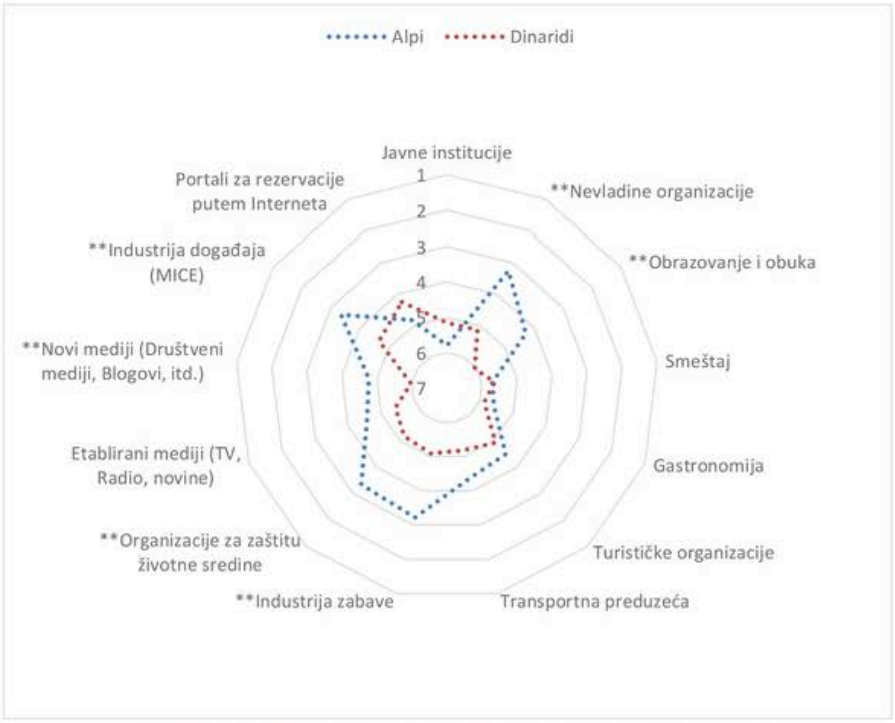
slabiju izbalansiranost sa drugim aspektima održivosti. Sa druge strane, na Alpima je zaštita životne sredine na destinaciji aspekat kome bi trebalo dodatno posvetiti pažnju u okviru održivog razvoja. Sa obzirom na različite nivoe razvojenosti dva regiona, sledeća tabela (tabela 4) detaljnije prikazuje prioritete razvoja destinacije, kao bitnog elementa održivog razvoja:

Tabela 4: Prioritetne aktivnosti razvoja destinacije

	Alpi	Dinaridi
**Turističko istraživanje	4.26	5.74
Istraživanje tržišta	4.54	5.36
**Upotreba društvenih medija (LinkedIn, Facebook, Twitter)	4.33	5.65
**SDI (Strane direktne investicije)	2.4	4.92
Imidž i marketing	5.08	5.58
Razvoj turističkih proizvoda	6 (1)	5.77
**Razvoj infrastrukture	5.57 (2)	6.6 (1)
**Poboljšanje mreže destinacijskih stejkholdera	4.79	5.7
**Zaštita prirode	4.89	6.5 (2)
**Regionalna/prekogranična saradnja/razvoj	4.48	5.85
**Razvoj ljudskih resursa	4.28	5.92
Razvoj ključnih kompetencija	4.45	4.93
**Podrška MSP (Malim i srednjim preduzećima)	4.2	5.49
**Kvalitet usluge	5.55 (3)	6.5 (3)
Inovativni proizvodi	5.46	5.59
Održivi razvoj	5.07	5.83
Energetska efikasnost	4.39	5.07

Kao što stoji u tabeli iznad, dok u pogledu vrednosti održivog liderstva postoje određene, ne tako velike razlike, u pogledu prioriteta razvoja turističke destinacije postoje veoma značajne razlike (10 od 17 kriterijuma). To je razumljivo, sa obzirom na različite nivoe ekonomskog razvoja dva regiona. Prioriteti razvoja destinacije na Alpima su razvoj turističkih proizvoda, razvoj infrastrukture, kao i kvalitet usluge; na Dinaridima su to razvoj infrastrukture, zaštita prirode i kvalitet usluge. Razvoj infrastrukture i kvalitet usluge su dva prioriteta, koja su zajednička za oba regiona, ali ipak na Dinaridima su oba prioriteta razvoja i statistički značajno više ocenjena u odnosu na Alpe, što govori o posebnoj važnosti ova dva aspekta razvoja za planinske destinacije na Dinaridima. Ostali prioriteti koji su statistički značajno više ocenjeni na Dinaridima u odnosu na Alpe su:

turističko istraživanje, upotreba društvenih medija, strane direktne investicije, poboljšanje mreže destinacijskih stejkholdera, regionalna/prekogranična saradnja/razvoj, razvoj ljudskih resursa i podrška MSP.



Grafikon 11: Prioritizacija stejkholdera (interesnih grupa)

Grafikon iznad (grafikon 11) pokazuje da postoje značajne razlike po pitanju *važnosti koja se pridaje različitim vrstama stejkholdera,* na Alpima i na Dinaridima. Jedna veoma bitna razlika jeste da su različite vrste stejkholdera prilično ujednačeno zastupljene na Dinaridima, dok se na Alpima 3 najvažnija stejkholdera jasno ističu u odnosu na ostale. Najvažniji stejkholderi na Alpima su javne institucije, smeštaj i gastronomija; dok su na Dinaridima najvažniji stejkholderi obrazovanje i obuka, novi mediji (društveni mediji, blogovi, itd.), kao i gastronomija.

Na Dinaridima je primetan veći uticaj nevladinih organizacija, obrazovanja i obuke, novih medija, organizacija za zaštitu životne sredine, industrije zabave i industrije

događaja. Na Alpima je takođe primetan snažan uticaj online portala za rezervacije, što je u skladu sa važnošću sektora smeštaja, dok su na Dinaridima portali za rezervacije najmanje bitna vrsta stejkholdera.

3.2 Rezultati drugog dela istraživanja (Studija slučaja: Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji)

3.2.1 Studija slučaja: Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji

3.2.1.1 Specifičnosti turizma u R. Srbiji sa posebnim osvrtom na strategiju turizma i planinski turizam

U nastavku (tabela 5) je dat pregled osnovnih turističkih indikatora statističke jedinice Republika Srbija (Centralna Srbija i Vojvodina), i poređenje sa podacima iz vremena bivše SFRJ (prva kolona), kao i sa podacima optimističnog i pesimističnog scenarija razvoja iz Strategije Turizma Republike Srbije.

Tabela 5: Republika Srbija: dolasci i noćenja turista 1989-2015

Republika Srbija (u hiljadama)											
	1989	Polazno stanje 2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Scenario Umerenog Rasta do 2015	Scenario Optimističnog rasta do 2015
Broj ležajeva	n.p.	86	87	89	113	116	113	119	128	150	170
Dolasci turista	4.158	2.000	1.989	2.006	2.306	2.266	2.019	2.000	2.069	5.400	7.000
Domaći	3.216	1.700	1.536	1.537	1.610	1.620	1.373	1.318	1.304	23.000	3.000
Strani	941	300	453	469	696	646	646	682	765	3.100	4.000
Noćenja turista	11.899	6.700	6.499	6.407	7.329	7.334	6.762	6.414	6.645	14.500	18.500
Domaći	10.384	5.900	5.295	5.392	5.853	5.935	5.293	4.961	5.002	7.500	9.500
Strani	1.516	800	1.204	1.015	1.476	1.399	1.469	1.452	1.643	7.000	9.000
Prosečna plata (Neto u EUR)	n.p.	182	203	276	328	366	334	318	365	450	600

Izvor: (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2013) i *(Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2006)*[4]

Iz tabele se može zaključiti da se stepen razvoja turizma, postignut u okvirima SFRJ, regioni Vojvodine, Centralne Srbije i Kosova verovatno neće postići u narednim decenijama. Čak i ako dodamo okvirnih 15% na podatke iz 2011 (nema podataka za Kosovo), ti podaci nisu ni približni podacima za Vojvodinu, Centralnu Srbiju i Kosovo zajedno iz 1989. Poslednjih 8 godina pokazuju pozitivan trend u kategorijama prosečne plate i broja ležajeva. U podkategorijama se povećao broj dolazaka i noćenja isključivo stranih turista. Povećanje plata i standarda na domaćem tržištu je poništilo ukidanje viza građanima Srbije za Šengensku oblast 2009. godine. Šengenska oblast je bila ograničeno dostupna od 1992. do 2009., a u njoj se nalaze glavni privredni partneri Srbije: Nemačka, Italija, Austrija.

[4] *Napomena: U podacima za 1989 su u domaće turiste uključeni svi turisti sa prostora nekadašnje SFRJ. U podacima za sve ostale godine (osim 1989), domaćim turistima se smatraju samo turisti sa teritorije Centralne Srbije i Vojvodine. Svi ostali su uvršćeni u strane turiste.*

Mnoge turističke destinacije su se našle u situaciji slabljenja domaće turističke tražnje u nekom trenutku: Britanija sredinom 80-ih, Istočno-Evropske zemlje kao što su Poljska, Češka, Slovačka, Bugarska i Nemačka Demokratska Republika (koja je sada deo Nemačke) nakon pada gvozdene zavese. (Bresler, 2011 Volume 15, Issue 2) Takva situacija se može uporediti sa Srbijom, u kojoj je 2009. pala „Gvozdena zavesa", pošto je to po prvi put od 1992 da Srpsko „zarobljeno" turističko tržište može slobodno, bez prepreka, da putuje u EU Šengen zonu. Bresler predlaže posebno dizajnirane aranžmane kao efektivnu metodu koja pruža komfor, psihološku i finansijsku sigurnost kupcima sa ograničenim prihodima koji kupuju prvi put. (Bresler, 2011 Volume 15, Issue 2) Ipak, situacija nije tako dramatična na srpskom tržištu. U istraživanju koje je sprovela Najdić, podaci pokazuju da liberalizacija Šengenskih viza nije imala veći uticaj na odluku srpskih turista gde će putovati. Međutim, 17.9% turista jeste reklo da to jeste uticalo na njihovu odluku gde će putovati, što je značajan procenat. (Najdic & Sekulovic, 2012) Taj procenat je uticao i na smanjenje domaćih turističkih dolazaka za 6.27% u 2010. i 5,5% u 2011., u odnosu na 2009. U realnim brojevima, to je oko 300.000 domaćih turističkih dolazaka koji su preusmereni na zemlje Šengenske zone. Najdić je takođe zaključila da je ekonomska kriza uticala na generalno smanjenje putovanja radi odmora iz Srbije, i to je najviše uticalo na domaće destinacije u Srbiji i u susednoj Crnoj Gori na Jadranskoj obali. Omiljene destinacije srpskih turista su: Crna Gora 30%, Grčka 26%, i Srbija 16%. (Najdic & Sekulovic, 2012) Srbija nije usamljen slučaj u opadanju domaće turističke tražnje, pa je tako i Novi Zeland prošao kroz proces zamene domaćih destinacija sa onima u inostranstvu u protekloj deceniji. Vlada Novog Zelanda je prepoznala navedeni trend i strategiju prilagodila novonastalim okonostima. (Pearce & Schott, 2011 Vol. 5 No. 2)

3.2.1.2 Indikatori održivog turizma na planinskim destinacijama Kopaonika i Zlatibora

Indikatori održivog razvoja turizma su prepoznati kao bitno sredstvo u upravljanju destinacijama (Torres-Delgado & Lopez Palomeque, 2014; Jovicic & Ilic, 2010 ; European Union DG Enterprise and Industry, 2013; United Nations World Tourism Organization, 2004). U ovom slučaju se indikatori održivog turizma koriste kako bi se uporedila održivost turizma na dve najveće planinske turističke destinacije u Srbiji-

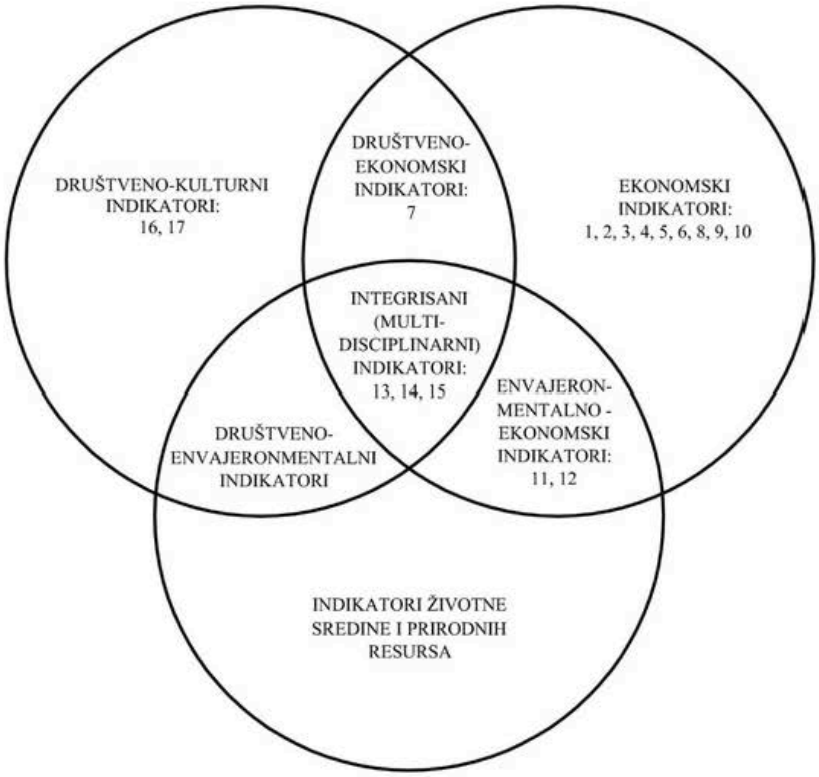
Kopaoniku i Zlatiboru. Za izradu indikatora su korišćeni sekundarni podaci (prikupljenih iz različitih izvora) na dve planinske destinacije, u skladu sa ciljevima održivog turizma (balansiran razvoj ekonomije, društva i životne sredine), putem deskriptivne (i delom inferencijalne) statistike.

Korišćeni sekundarni podaci (prikazani u tabeli 6), delom su preuzeti sa vebsajta Republičkog zavoda za statistiku R. Srbije, a delom iz izveštaja "Istraživanje posetilaca u Srbiji", koje je sprovedeno 2011 godine, u okviru EU projekta: "Podrška sprovođenju nacionalne strategije razvoja turizma". Kako bi se detaljnije istražili prikupljeni podaci, za određene indikatore (tamo gde je to bilo moguće) je urađen i statistički t-test sa nezavisnim uzorcima sa statističkom značajnošću od 0,05 u statističkom programu SPSS. Za određene indikatore, koeficijent je dobijen kombinovanim korišćenjem podataka Republičkog zavoda za statistiku R. Srbije i publikacije "Spomeničko nasleđe Srbije" Republičkog zavoda za zaštitu spomenika kulture (Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 2007).

Tabela 6: Indikatori održivog turizma na planinskim destinacijama Kopaonika i Zlatibora

Indikator	Izvor podataka	Indikatori	Kopaonik	Zlatibor	t-test (0.05)
1	EU PROJEKAT 07SER01/23/11	Imidž	-	-	-
2		Detaljan pregled troškova	-	-	-
3		Aktivnosti	-	-	-
4		Tipovi putovanja	-	-	-
5		Dužina boravka (u danima)	8.24	7.39	Ne
6		Visina dnevnih troškova (u evrima)	38.71	32.28	Ne
7		Starost (u godinama)**	40.18	34.9	Da
8		Procenat turista koji posećuju nekoliko puta godišnje	29.7%	25.1%	-
9		Procenat turista koji su prvi put na destinaciji	7.8%	5.6%	-
10		Nivo zadovoljstva (skala od 1 do 6)	4.63	5.1	Ne
11		Procenat turista koji su na destinaciju došli automobilom	69%	66.9%	-
12		Procenat turista koji su na destinaciju došli vozom	0%	0.7%	-
13	Republički zavod za statistiku Republike Srbije	Udeo najprometnijeg meseca u godini u ukupnim godišnjim dolascima turista	16.94%	11.25%	-
14		Učešće najprometnijeg tromesečja u godini u ukupnim godišnjim dolascima turista	48.53%	29.03%	-
15		Odnos najprometnijeg meseca u godini prema najmanje prometnom mesecu u godini po dolascima	5.83	1.79	-
16	Republički zavodi za statistiku i za zaštitu spomenika kulture	Broj nepokretnih kulturnih dobara od izuzetnog značaja na 10 km^2	0	0,3	-
17		Broj nepokretnih kulturnih dobara od velikog značaja na 10 km^2	0,1	0	-

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011), (Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 2007) i *Reupblički zavod za statistiku (Republike Srbije)*



Grafikon 12: Indikatori održivog turizma na tri najveće planinske destinacije u Srbiji

Indikatori održivog razvoja turizma (grafikon 12) pokazuju da postoje razlike u održivosti turizma na glavnim destinacijama planinskog turizma u Republici Srbiji- na Kopaoniku, i na Zlatiboru u određenim aspektima veće, dok su u odr[illegible]nim aspektima razlike manje. Statistički testovi u tri slučaja (za indikatore 3, 4 i 8) pok[illegible]u da ne postoji statistički značajna razlika, dok samo u jednom slučaju (indikator 5) pokazuju da postoji statistički značajna razlika. Ipak, sa obzirom na značajne razlike u deskriptivnoj statistisci, pre svega u smislu sezonalnosti i imidža destinacije može se reći da indikatori održivog razvoja turizma pokazuju da postoje razlike u održivosti turizma na glavnim destinacijama planinskog turizma u Republici Srbiji-Kopaoniku i Zlatiboru. Potvrda naučne hipoteze H6 je veoma bitna, jer ukazuje na potrebu za stalnim praćenjem održivosti planinskih

destinacija, koje iako predstavljaju isti tip turističke destinacije, pokazuju različite nivoe održivosti u različitim aspektima. Stalno praćenje i međusobno poređenje turističkih destinacija istog tipa je neophodno kako bi se prilagodila turistička politika u cilju pravovremenog reagovanja na uočene kratkoročne i dugoročne probleme na destinaciji.

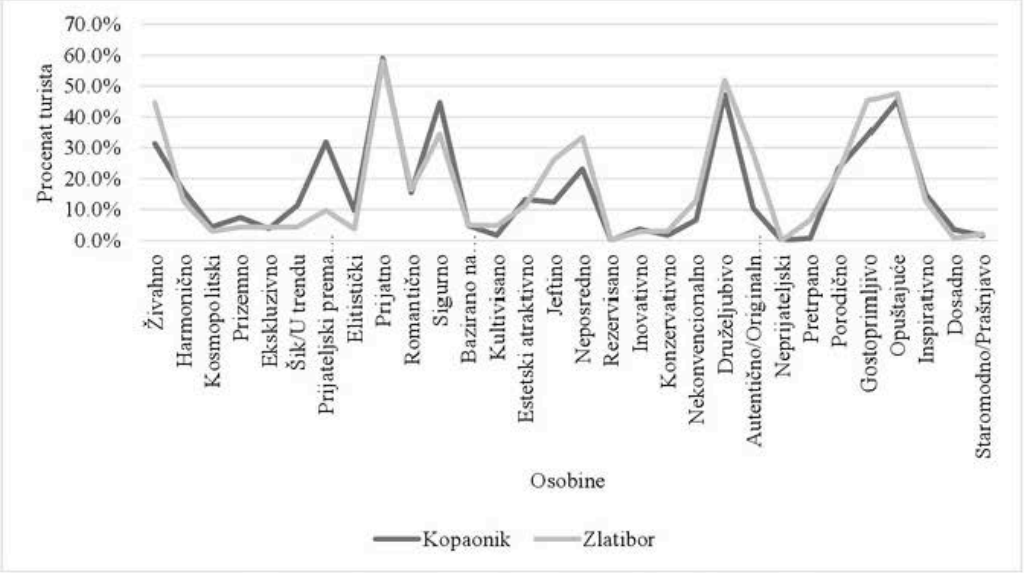
3.2.2 Pregled indikatora održivog turizma br. 1, 2, 3 i 4: imidž planinskih destinacija, troškovi i aktivnosti turista, kao i tip ostvarenog putovanja

Tabela 7: Detaljan pregled imidža planinskih destinacija

Osobine	Kopaonik	Zlatibor
Živahno	31.4%	44.6%
Harmonično	16.1%	12.8%
Kosmopolitski	4.4%	3.0%
Prizemno	7.4%	4.3%
Ekskluzivno	3.9%	4.3%
Šik/U trendu	11.4%	4.4%
Prijateljski prema životnoj sredini	31.9%	9.8%
Elitistički	9.6%	3.7%
Prijatno	59.0%	58.0%
Romantično	15.5%	16.5%
Sigurno	44.7%	34.4%
Bazirano na pravljenju brzog profita	4.8%	5.0%
Kultivisano	1.7%	4.8%
Estetski atraktivno	13.3%	11.3%
Jeftino	12.4%	26.2%
Neposredno	23.2%	33.4%
Rezervisano	0.0%	0.2%
Inovativno	3.7%	2.8%
Konzervativno	1.7%	3.1%
Nekonvencionalno	6.7%	12.9%
Druželjubivo	47.2%	51.9%
Autentično/Originalno/Realno	10.4%	28.2%
Neprijateljski	0.0%	0.0%
Pretrpano	0.7%	6.7%
Porodično	23.5%	22.2%
Gostoprimljivo	34.0%	45.3%
Opuštajuće	45.3%	47.6%
Inspirativno	15.0%	12.9%

Dosadno	3.5%	0.7%
Staromodno/Prašnjavo	1.5%	2.1%
Veličina uzorka	211	227

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)



Grafikon 13: Detaljan pregled imidža planinskih destinacija

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Rezultati istraživanja (tabela 7 i grafikon 13) su pokazali da su glavni atributi imidža, koji odvajaju Kopaonik od njegovog glavnog konkurenta, Zlatibora, to što je Kopanik: harmoničan, prizeman, šik/u trendu, prijateljski prema životnoj sredini, elitistički i siguran. Navedeni atributi predstavljaju suštinu konkurentske prednosti za razvoj marketinške strategije.

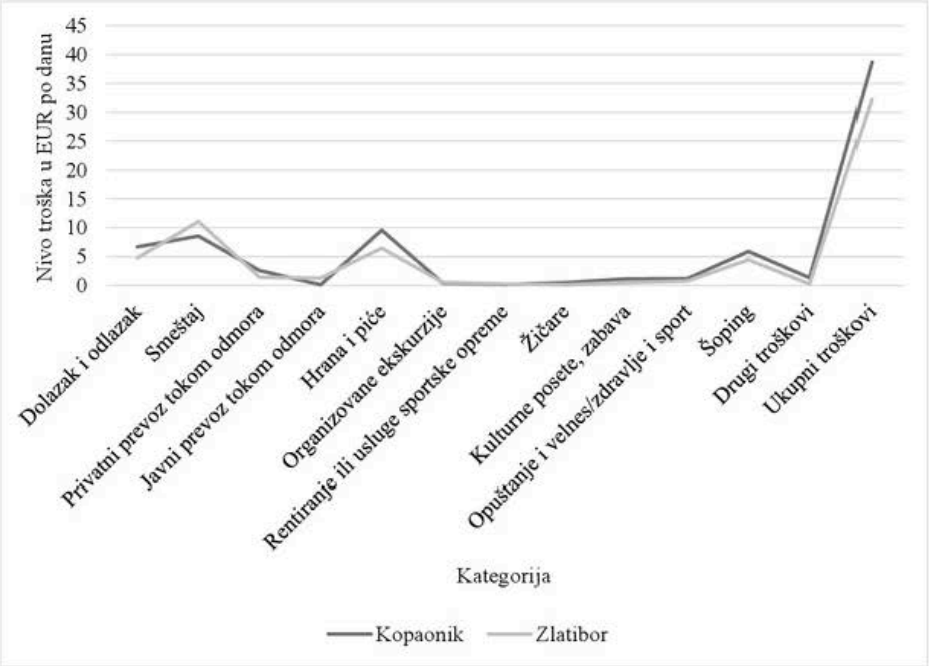
Glavni atributi imidža koji odvajaju Zlatibor od njegovog glavog konkurenta, Kopaonika, su to što je Zlatibor: živ, jeftin, neposredan, nekonvencionalan, autentičan/originalan/stvaran i gostoljubiv. Navedeni atributi predstavljaju suštinu konkurentske prednosti za razvoj marketinške strategije. Ipak, za Zlatibor bi trebalo naglasiti da ga turisti percepiraju kao više pretrpanog (6,7%) nego Kopaonik (0,7%). Zlatibor bi trebalo da obrati pažnju na navedenu slabost pažljivo i da počne da prati

dolaske turista kao i investicione planove, kako bi implementirao principe održivog razvoja u planiranju destinacije.

Tabela 8: Detaljan pregled troškova turista na planinskim destinacijama

Kategorija	Kopaonik	Zlatibor
Dolazak i odlazak	6.66	4.75
Smeštaj	8.53	11.05
Privatni prevoz tokom odmora	2.59	1.43
Javni prevoz tokom odmora	0.11	1.26
Hrana i piće	9.59	6.43
Organizovane ekskurzije	0.4	0.55
Rentiranje ili usluge sportske opreme	0.14	0.24
Žičare	0.5	0.09
Kulturne posete, zabava	1.14	0.49
Opuštanje i velnes/zdravlje i sport	1.17	0.74
Šoping	5.87	4.45
Drugi troškovi	1.33	0.23
Ukupni troškovi	38.71	32.28
Veličina uzorka	208	226

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)



Grafikon 14: Detaljan pregled troškova turista na planinskim destinacijama

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Detaljan pregled troškova turista (tabela 8 i grafikon 14) pokazuje da turisti na Kopaoniku troše više na privatni prevoz, hranu i piće, kulturne posete i zabavu, opuštanje/velnes/zdravlje/sport, kao i šoping, dok turisti na Zlatiboru više troše na javni prevoz i organizovane ekskurzije.

Turisti na Kopaoniku troše više u skoro svim kategorijama troškova, osim u: smeštaju, javnom prevozu tokom puta, organizovanim ekskurzijama i iznajmljivanju sportske opreme. Niži nivo troškova na smeštaj je verovatno posledica činjenice da veliki broj turista na Kopaoniku dolazi u firmina odmarališta gde su cene potpuno ili delimično subvencionisane. Sa druge strane, postoji mnogo prostora za razvoj jednodnevnih ekskurzija u regionu Kopaonika, kao i za razvoj iznajmljivanja sportske opreme u letnjoj sezoni (bicikli, roleri), i infrastrukture (asfaltirani putevi, staze van puta).

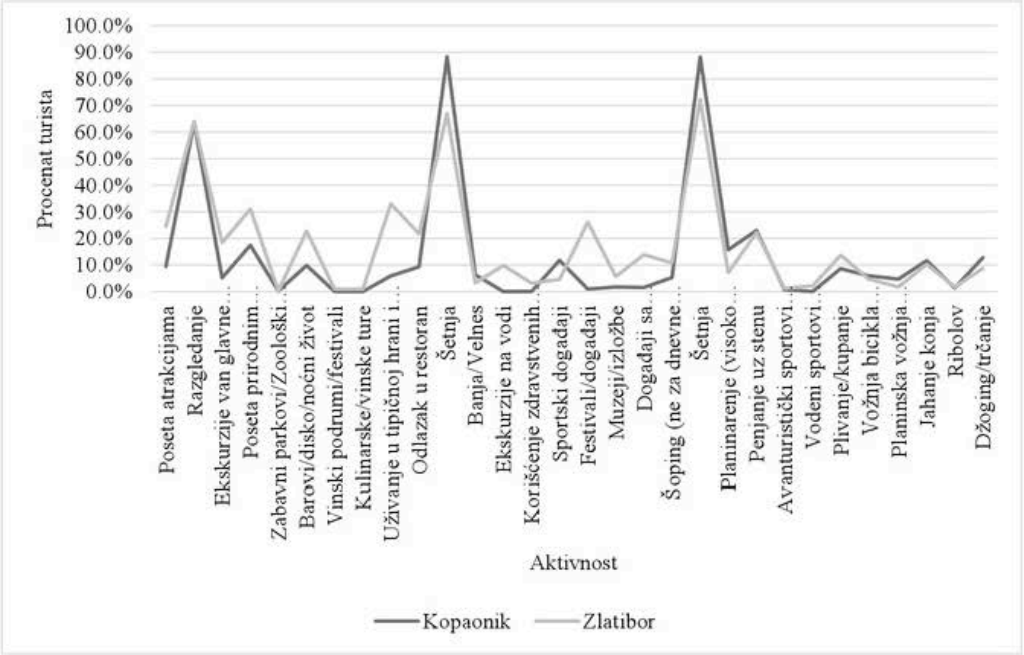
Kopaonik bi trebalo da se fokusira na razvoj letnje sezone, zato što je to u potpunosti neiskorišćen deo sezone, dok bi Zlatibor trebalo da investira u infrastrukturu kako bi bio

u mogućnosti da upravlja velikim brojem turističkih dolazaka i kako bi izbegao prenatrpanost destinacije.

Tabela 9: Detaljan pregled aktivnosti turista na planinskim destinacijama

Aktivnosti	Kopaonik	Zlatibor
Poseta atrakcijama	9.4%	24.5%
Razgledanje	63.7%	64.1%
Ekskurzije van glavne destinacije	5.2%	18.4%
Poseta prirodnim atrakcijama	17.4%	31.1%
Zabavni parkovi/Zoološki vrtovi	0.2%	0.3%
Barovi/disko/noćni život	9.8%	22.8%
Vinski podrumi/festivali	0.0%	0.9%
Kulinarske/vinske ture	0.0%	0.9%
Uživanje u tipičnoj hrani i piću iz regiona	5.9%	33.0%
Odlazak u restoran	9.3%	21.7%
Šetnja	88.4%	67.0%
Banja/Velnes	6.3%	3.3%
Ekskurzije na vodi	0.0%	9.8%
Korišćenje zdravstvenih usluga	0.0%	3.2%
Sportski događaji	11.8%	4.6%
Festivali/događaji	0.9%	26.1%
Muzeji/izložbe	1.7%	5.7%
Događaji sa tradicionalnom/narodnom muzikom	1.5%	13.9%
Šoping (ne za dnevne potrebe)	5.3%	10.8%
Šetnja	88.3%	72.3%
Planinarenje (visoko aktivne planinske ture)	15.7%	7.1%
Penjanje uz stenu	23.0%	22.2%
Avanturistički sportovi (rafting/vožnja kroz kanjone, itd.)	0.7%	1.2%
Vodeni sportovi (surfovanje/plovidba/kanu, itd.)	0.0%	2.2%
Plivanje/kupanje	8.6%	13.7%
Vožnja bicikla (asfaltiranim biciklističkim stazama)	5.9%	4.6%
Planinska vožnja (brdoviti/planinski teren)	4.7%	1.7%
Jahanje konja	11.7%	10.2%
Ribolov	1.3%	1.7%
Džoging/trčanje	12.8%	8.7%
Veličina uzorka	211	227

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)



Grafikon 15: Detaljan pregled aktivnosti turista na planinskim destinacijama

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

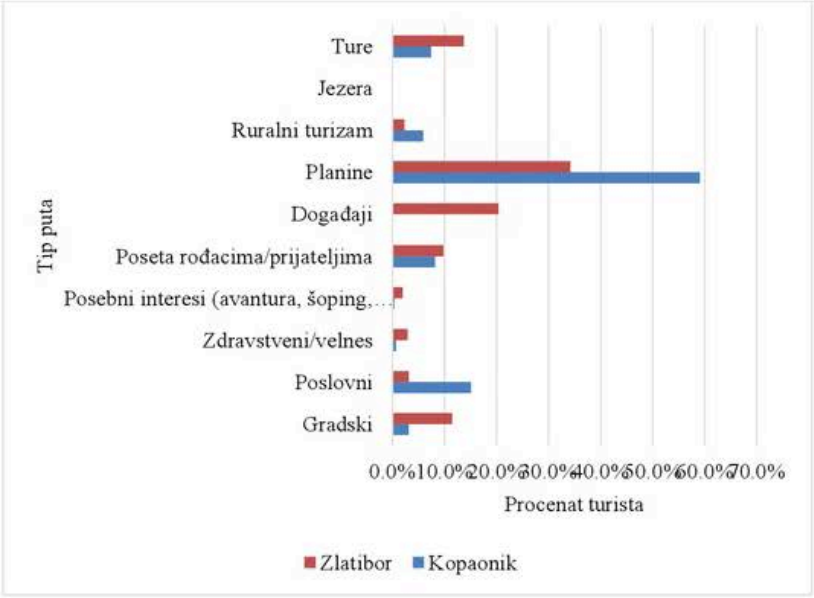
Aktivnosti u kojima turisti na Kopaoniku učestvuju više nego na Zlatiboru (tabela 9 i grafikon 15) su sportski događaji, dok su druge jake strane šetačke ture i planinarenje. Generalno je ponuda znatno slabija nego na Zlatiboru, što rezultira time da turisti realizuju veoma mali broj aktivnosti na destinaciji. Najslabiji aspekti ponude Kopaonika u odnosu na Zlatibor, gde treba videti šansu za razvoj su: posete atrakcijama, ekskurzije van glavne destinacije, uživanje u lokalnoj hrani i piću iz regiona, festivali/događaji, kao i događaji sa tradicionalnom/narodnom muzikom.

Konkurentska prednost Zlatibora su posete atrakcijama, ekskurzije van glavne destinacije, barovi/disko/noćni život, uživanje u tipičnoj hrani ili piću iz regiona, festivali/događaji, događaji sa tradicionalnom/narodnom muzikom. Sa druge strane, slabosti ponude na Zlatiboru su: šetnje, sportski događaji, planinarenje, kao i planinska vožnja bicikla.

Tabela 10: Detaljan pregled tipa puta na planinskim destinacijama

Tip puta	Kopaonik	Zlatibor
Gradski	3.1%	11.5%
Poslovni	15.1%	3.1%
Zdravstveni/velnes	0.7%	2.9%
Posebni interesi (avantura, šoping, itd.)	0.4%	2.0%
Poseta rođacima/prijateljima	8.2%	9.8%
Događaji	0.0%	20.4%
Planine	59.1%	34.2%
Ruralni turizam	5.9%	2.3%
Jezera	0	0
Ture	7.4%	13.7%
Veličina uzorka	211	227

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)



Grafikon 16: Detaljan pregled tipa puta na planinskim destinacijama

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Iako su relativno slična vrsta destinacije, postoje značajne razlike u vrsti puta koji se najčešće realizuje na Kopaoniku i na Zlatiboru (tabela 10 i grafikon 16). Zanimljivo je da

na obe destinacije uopšte ne postoji jezerski turizam. Na Kopaniku, tri najzastupljenije vrste puta su: poslovni put, planin i ruralni turizam, dok je najslabiji gradski turizam i događaji. Treba također primetiti da nijedan turista na Kopaoniku nije došao zbog događaja. Na Zlatiboru, više turista putuje zbog poslovnog puta i događaja, dok mnogo manje njih dolazi zbog poslovnog puta, planina i ruralnog turizma.

3.3 Rezultati trećeg dela istraživanja (Studija slučaja: Održivi turizam u nemačkim Alpima)

3.3.1 Turizam u nemačkim Alpima

Nemački Alpi su većim delom zapravo podnožje Alpa nego što su klasični visokoplaninski region. Kao takvi, oni se sve više susreću sa posledicama klimatskih promena, jer ima sve više toplih, kišnih padavina, a sve manje i manje snega. Zato što ima sve manje i manje snežnih dana, zajednice aktivno traže načine da preorijentišu svoje aktivnosti. Neke zajednice investiraju značajne količine novca, vremena i truda kako bi unapredili održivost turizma kroz uvođenje promena kako u zimskoj, tako i u letnjoj turističkoj sezoni. Snežni topovi su na granici rentabilnosti, što ski turizam čini sve manje profitabilnom opcijom za Nemačke Alpe u poređenju sa Francuskim ili Austrijskim Alpima. I pored toga, skijaške destinacije se trude da informišu goste putem onlajn sistema (veb kamere, izveštaji o vremenu), kako bi gosti rezervisali smeštaj u kratkom roku kada je vreme dobro. To se takođe dobro slaže sa trendom ka sve kraćim putovanjima. Generalno, prioritet dat turizmu, viđen kroz količinu finansiranja od strane države, je niži nego u Austriji ili Italiji.

Nemački Alpi su jedan od turistički najintenzivnijih regiona Evrope. Oni se većinom nalaze u okviru bavarskih Alpa prema istoku, kao i jedan mali deo prema zapadu koji pripada saveznoj državi Baden-Wirtemberg. Na jugu se graniče sa Austrijom i Švajcarskom, dok se na severu nalazi Minhen. Nemački Alpi su jedan od najstarijih turističkih regiona Evrope, sa turističkom tradicijom dugom preko 150 godina. Osim toga, istorija zaštite prirode je duža od sto godina. To znači da je turističko iskustvo autentično i od strane mnogih lokalnih zajednica je turizam prepoznat kao bitan deo identiteta. Ukratko, destinaciju karakterišu planine i jezera što se tiče prirodnih atrakcija, kao i crkve, manastiri i zamkovi što se tiče kulturnih atrakcija. Jedna od najvažnijih konkurentskih prednosti Nemačkih Alpa u poređenju sa drugim Evropskim planinskim lancima (Pirineji, Apenini, Tatre ili Dinaridi) jeste blizina nemačkog tržišta, kao domaćeg tržišta i kao jednog od najvažnijih odlaznih tržišta Evrope.

Prednost Nemačih Alpa, kao dela regiona Alpa jeste to da postoje organizacije kao što su Alijansa u Alpima (koja bazira svoj rad na Alpskoj konvenciji i održivom razvoju), kao i Alpske perle (koja je rezultat EU projekata Mobilnost u Alpima I i II, koji su se bavili blagom mobilnošću). Navedena saradnja kroz različite vrste foruma vodi takođe ka tome da postoji značajna količina privatne saradnje i projekata u oblasti turizma, gde je jedna od najpoznatijih „5 planina i kompanija". To je kartica (ski-pas) sa kojom može da se skija u bilo kom skijaškom centru kako u Alpima tako i drugde (Španija i Amerika). Osim unilateralne saradnje, postoje i značajni bilateralni projekti u turizmu, kao što je Salzalpensteig, koji predstavlja dugačku pešačku rutu, koja je izgrađena duž istorijske rute za trgovinu solju između Nemačke i Austrije. Proizvodnja soli i trgovina solju je još uvek važan deo ekonomije ali i turizma u ovom pograničnom regionu.

Kao što je prikazano na tabeli 11, glavne *snage* nemačkih Alpa su raznovrsna ponuda, naročito regionalnih proizvoda, jako domaće tržište, tradicija, međunarodna prepoznatljivost, politička sigurnost, dobra dostupnost za ljude kojima je to potrebno (što je bitno zbog demografskih promena), kao i veliki broj turističkih ruta. *Slabosti* su zavisnost od vremenskih prilika nižih ski centara, sudaranje masovnih turističkih ruta, atrofija malog privatnog smeštajnog biznisa, zastarelo razmišljanje naročito na lokalnom nivou i kvalitet usluge. *Šanse* su autentična interpretacija i konzervacija prirodnog i kulturnog nasleđa za međunarodno tržište, „meka" mobilnost na destinaciji, nova azijska ali i evropska tržišta, celogodišnje žičare, UNESCO modelni regioni i uključivanje farmera u turističku ponudu. *Pretnje* predstavljaju potencijalna nagla propast nekog inostranog tržišta (kao što je to bio slučaj sa Ruskim tržištem zbog sankcija), klimatske promene, kolebljivost saobraćaja, smanjenje svesti o važnosti turizma, uništavanje prirodnog i kulturnog pejzaža, propuštanje investicionih prilika, prekomerni razvoj turizma, kao i supstituti (druge destinacije i nova tehnologija-3D naočare u vezi panorama).

Tabela 11: SWOT (snage, slabosti, prilike, pretnje) analiza nemačkih Alpa kao turističke destinacije

Snage	Slabosti
• Balansirana i koncentrisana ponuda (skup atrakcija) koja kombinuje prirodu (rudnici soli, panorame, pejzaži), kultura, sport, tradicija (božićni vašari, vožnje kočijom i sankama, festivali, itd.), kao i dobra dostupnost/infrastruktura, kao i snažno alpsko iskustvo • Široka ponuda autentičnih, regionalnih proizvoda • Pokrivenost različitih odlaznih tržišta, ali takođe i domaćeg tržišta gde je i najveća lojalnost turista • Tradicija (povratak autentičnosti starih žičara, kao alternativni koncept u razvoju zimskog turizma) i priroda (redini UNESCO rezervat biosfere u Nemačkoj kao i nacionalni park i planinarsko selo Ramzau) • Pozitivan međunarodni brend i imidž bavarskih Alpa, važnost i prepoznatljivost Alpa u Evropi kao i u svetu • Politička sigurnost zemlje u sve manje sigurnom svetu • Visok postotak zaštićenih prirodnih pejzaža • Veoma dobra dostupnost turističkim sadržajima kao priprema za demografske promene • Dobre tematske rute, biciklističke i pešačke rute kao sredstvo za integrisanje (objedinjavanje) turističkih proizvoda	• Zavisnost od vremena i kraća sezona zbog velikog broja ski centara na nižim nadmorskim visinama i manjeg broja onih na višim • Kontrast i prostorno sudaranje turističkih tokova masovnog turizma poznatih turističkih destinacija sa jedne strane kao i visok kvalitet kulturnih i prirodnih atrakcija • Atrofija malih privatnih smeštajnih kompanija (mnogi vlasnici napuštaju posao a nema nikoga ko bi ih mogao naslediti, ili jednostavno izdaju smeštaj kao stan a ne kao turističku jedinicu), kao i fragmentarnost zbog velikog broja malih vlasnika; potrebno je dosta novih investicija posebno u segment sa četiri ili pet zvezdica, nizak kvalitet i profesionalnost • Zastarelo razmišljanje, mnogi akteri (stejkholderi) koji ne mogu zamisliti da postoji turistička budućnost bez novih skijaških rizortova • Investicioni zastoji u smeštajnom sektoru i slaba spremnost pružalaca usluga/stejkholdera da rade sa tur operatorima • Nedostataci u oblasti kvaliteta u širokom spektru pružalaca turističkih usluga, posebno vezano za smeštaj, biciklizam i pešačenje • Dupliranje posla na različitim nivoima destinacijskog marketinga • Slaba sposobnost malih zajednica da se prilagode promenama kako na domaćem tržištu (ukoliko se domaće tržište okrene udaljenim, egzotičnim destinacijama) kao i na međunarodnom tržištu i otvaranje novih tržišta
Prilike	Pretnje
• Autentična interpretacija i konzervacija prirodnog i kulturnog nasleđa za međunarodno tržište kao i za tržišni segment visokog kvaliteta i visoke cene • Dolazak na destinaciju na način koji što manje šteti životnoj sredini (ponuda koja može funkcionisati bez automobila) • Trend na nemačkom tržištu da se pravi više kraćih odmora u toku godine ka domaćim/regionalnim destinacijama, dok daleka putovanja gube na atraktivnosti • Razvoj održivog turizma u malim zajednicama kako bi bilo kreirana rezidencijalna okruženja prijatna za život i kako bi se sprečila depopulacija ovih malih zajednica • Nova azijska tržišta, posebno kinesko tržište, ali i evropska tržišta, posebno Švajcarska i Austrija (dizajniranje ponude kako bi bila bliža Azijskim/Kineskim kupcima) • Žičare koje se projektuju za celogodišnje aktivnosti, za pešake i za bicikliste • Kreiranje UNESCO uzornih (model) regiona održivog razvoja, kao i eko-model regiona • Uključivanje farmera u turističku ponudu (odmor na farmi, agro turizam), što je veoma bitno za turiste iz gradova koji predstavljaju rastući segment tražnje	• Osetljivost na propast nekog inostranog odlaznog tržišta iz ekonomskih i političkih razloga na top destinacijama kao što su Garmiš, Berhtesgaden ili Amergauer Alpi • Klimatske promene, kao i kolebljivost snega i kišna leta, zbog zavisnosti od vremena • Visoka kolebljivost saobraćaja (zbog visokog broja motorizovanih vozila na destinaciji) i nejednake upotrebe smeštajnih kapaciteta • Sve manja i manja svest o važnosti turizma i okretanje drugim ekonomskim aktivnostima (na primer industriji) • Uništavanje prirodnog i kulturnog pejzaža • Investitori previše zavise od rentabilnosti snežnih topova • Previše komforan pristup i propuštanje prilika za investiranje, kao i pravog momenta za investiranje, posebno u oblasti alternativnog turizma • Prekomerni razvoj turizma, posebno sportskog turizma blizu zaštićenih područja • Proizvodi supstituti, kao što su 3D naočare za opuštanje kod kuće sa prelepim panoramama, kao i druge slične destinacije u Alpima

3.3.2 Održivi turizam u bavarskim Alpima

Održivost u Nemačkim Alpima znači balans između ekoloških, ekonomskih i društvenih interesa, ali takođe i razvoj u harmoniji sa prirodom i ljudima na autentičan i energetski efikasan način. Održivost praktično znači kreiranje mreže kompanija koje rade u oblasti održive ekonomije i zajedničko podizanje svesti u oblasti životne sredine. Takođe je važno da se promovišu uspešne priče kao primeri za ugledanje i kao dokaz da je moguće ići putem održivosti i biti uspešan. Ekonomska održivost znači da bi investicije koje su napravljene danas trebalo da ostanu funkcionalne i u budućim generacijama, tj. dugoročno. Postoje takođe i viđenja da je održivost malo potrošena kao pojam, jer je danas svako koristi bez obzira na to da li je nešto zaista održivo ili ne, a posebno političari. To je razlog zašto treba voditi računa da se termin ne koristi prekomerno, kao i da se preformuliše za javno komuniciranje kako bi odslikavao vrednosti ljudi. Kritika pojma takođe uključuje i viđenje da održivost nije živa stvar već je knjiško znanje koje nema veze sa promenama koje se događaju na turističkom tržištu. Sveukupno uzevši, postoji dobar javni imidž i podrška na lokalu za vrednosti koje održivost predstavlja. Međutim, takođe postoji utisak da bi navedena javna podrška mogla biti bolje koordinisana i pretvorena u konkretne akcije. Jednostavno postoji prevelika razlika između javnih diskusija, politike i onoga što se dešava na terenu, gde mnogi ljudi pretpostavljaju da održivost neće biti primenjena već će se o njoj samo diskutovati. Važan podsticaj u formulisanju i sprovođenju aktivnosti na održiv način dolazi od EU programa kao što su EU LEADER i ILEK, gde je održivost preduslov i odlučujući faktor za dobijanje finansiranja.

Održivi turizam u nemačkim Alpima ne znači da se prate samo noćenja kao glavni parametar ekonomskog razvoja, već da se takođe razmišlja i o tome koliko su jake kompanije i kako su mala smeštajna preduzeća integrisana sa pešačkom i biciklističkom ponudom na autentičan način. Tu se takođe radi o tome da se ostane autentičan (a ne da se insceniraju stvari i da se prave „Holivud Alpi“), kao i da se izgradi široki konsenzus među stejkholderima u vezi svih stvari. Ništa ne sme biti nametnuto nijednom od stejkholdera, već podrška mora doći od dole. Važni aspekti održivog tuirzma u Nemačkim Alpima su koncentrisanje na segment održivih turista kroz različite vidove turističkih proizvoda i usluga (pešačenje, biciklizam, hodanje na skijama, bio hrana iz

lokalne/regionalne proizvodnje sa sertifikovanim kvalitetom). Fokus je na turistima koji žele čistu destinaciju i netaknutu prirodu, što je razlog da se kreira prigodna ponuda za ovu grupu gostiju kroz ekološki kvalitet i kontinuirano zadovoljenje potreba ovog tržišnog segmenta. Naravno, postoje i turisti kojima je održivost manje bitna, posebno u godinama nakon ekonomske krize. Ovi turisti žele da imaju vikend iskustvo sa što je više moguće vožnji žičarom i što više žurki. Međutim, postoje i turisti koji očekuju od destinacije održivost kao standard, na destinacijama kao što je hodočasnički region oko Algojske crkve Vizkirhe. Dva navedena tipa turizma se ne slažu tako dobro u okviru jedne destinacije zbog suprotstavljenih interesa i očekivanja. Mnoge aktivnosti održivog turizma se rade u okviru šireg ovira EU poljoprivredne politike. Tu se razvijaju novi koncepti koji su vezani za održivost i upravljanje destinacijom: upravljanje posetiocima, uključivanje stejkholdera u upravljanje destinacijom, kako se smeštajna preduzeća odnose prema regionalnim proizvodima, energiji i otpadu, kako turisti dolaze i kreću se po destinaciji, kao i kako se rešavaju socijalni aspekti sezonskih radnika.

Održivi turizam u nemačkim Alpima bi trebalo da vodi računa o prirodnim resursima na destinaciji (održavanje čistoće planina, šuma, voda i posebno pijaće vode), održavanju ekološkog balansa, i o rukovanju CO_2 na primeren način, kako bi se smanjili antropogeni uticaji na klimatske promene. Alpska poljoprivreda i svest lokalnih farmera o njihovoj ulozi u očuvanju kulturnog pejzaža je važan deo održivog turizma, kao i održivog imidža destinacije. Ovaj održivi imidž je takođe veoma važan i rado reklamiran jer održivost budi pozitivne emocije na nemačkom turističkom tržištu. „Srećne krave" su demonstracija postojanja balansa na destinaciji, gde turisti takođe mogu pronaći svoj balans. Međutim, često se dešava da turistička organizacija reklamira zaštićeno područje kao jedinstvenu odliku destinacije, a da joj pri tome nedostaju informacije i poštovanje prema tome koje aktivnosti mogu da se sprovode u zaštićenim područjima, a koje ne. Više razumevanja je potrebno među različitim stejkholderima u vezi međusobnih odgovornosti kao i zakonskih ograničenja u upotrebi prirodnih resursa. Planinski turizam zavisi od poljoprivrede, farmera i šuma.

Klimatske promene su važno pitanje na nemačkim Alpima, i to više nego u drugim delovima Alpa zbog relativno niske nadmorske visine skijaških centara. Očigledni efekti klimatskih promena su otkazivanje paralelnog slaloma u Minhenu 2016. godine jer

nijedno osiguranje više ne želi da osigura nedostatak snega. Nemački zakoni su generalno mnogo striktniji u vezi uticaja na prirodu (i efekata koje snežni topovi imaju na planinske pašnjake), nego što je to slučaj u Austriji kao najbližem konkurentu, što je razlog da snežni topovi ne mogu biti tako ekstenzivno korišćeni, čak i kada vreme to dozvoljava. Cenovne strategije ekstremno visokih cena su jedna od ekonomskih posledica klimatskih promena, jer ski rizortovi na višim nadmorskim visinama zarađuju ekstra profit na lošem vremenu, dok su niži ski rizortovi prazni.

Indikatori održivog razvoja su veoma bitan koncept u stručnim krugovima u nemačkim Alpima, ali njihova upotreba u politici destinacije i među donosiocima odluka nije široko rasprostranjena. Okvir alpske konvencije nalaže zajednicama da integrišu indikatore održivog razvoja u donošenje odluka, međutim bez lobiranja za upotrebu indikatora i komunikacije o njima nema mnogo šanse da oni budu integrisani u donošenje odluka. Alpska konvencija je udruženje osam zemalja kojima pripadaju Alpi, i ona sadrži različite deklaracije i protokole koji pokrivaju različite oblasti delovanja na Alpima: transport, planinska poljoprivreda, šumarstvo, demografija i kultura. Imajući u vidu široki spektar ciljeva, merenje indikatora je problematično pitanje u smislu toga šta je zaista prioritet vezano za različite indikatore. U tom smislu, lobiranje, podizanje svesti, i primeri dobre prakse su podjednako važni u procesu upotrebe indikatora. Postoje novi projekti gde se sve više i više koriste indikatori održivog razvoja. Važni identifikovani indikatori za turističke stejkholdere su: udeo regionalnih proizvoda, dodata vrednost u turizmu, udeo zaposlenih u hotelskoj industriji, dužina boravka, površine prirode pod zaštitom kao i stepen njihove zaštite, kvalitet vazduha, dostupnost generalno a posebno za decu, zadovoljstvo turista, udeo pašnjaka i udeo domaćih životinja. Postoji samo nekoliko destinacija u nemačkim Alpima koje koriste indikatore, ali većina se slaže da su veoma bitno sredstvo. Međutim, tu postoje problemi u vezi njihovog korišćenja posebno u manjim zajednicama, jer su potrebni značajni resursi kako bi se indikatori kreirali, podaci prikupili i obradili. Iz tog razloga manje zajednice, koje su pokušale da pripreme takve izveštaje su uvidele da im nedostaju resursi za tako nešto jer je to zahtevan zadatak. Za zaštićena područja, indikatori su sastavni deo njihovih planova kao osnova za delovanje, kao i održivost kao opšti princip. Sa druge strane, turističke organizacije razmišljaju o prikupljanju podataka i korišćenju indikatora održivog razvoja uporedo sa istraživanjem

tržišta. Važno je da političke odluke imaju utemeljenje ili podršku u nečemu, i iz tog razloga su indikatori veoma važni.

Drugo bitno sredstvo za kontrolu održivosti u Nemačkim Alpima, osim indikatora održivog razvoja jeste široki dijapazon sertifikata koje dodeljuju regulatorna tela za pojedinačne aspekte turističke ponude, kao što su: vazdušna banja, avanturistička destinacija, dostupnost, itd. Ukoliko destinacija na primer želi da koristi ovu vrstu prideva u marketingu, mora zadovoljiti kriterijume sertifikovanja. Međutim, problem sa navedenim pristupom je što se destinacija fokusira isključivo na jedan ili nekoliko aspekata turizma na destinaciji, a ne na celu destinaciju, kao što je to slučaj sa indikatorima održivog turizma. Još jedno bitno pitanje u ovoj oblasti je pitanje kreiranja površina sa namenom ekološke kompenzacije, kao nastavak koncepta indikatora održivog razvoja.

Proces rušenja nacionalnih granica unutar EU je gotov, ali su kao posledica nastali novi izazovi, a to je pre svega prekogranično povezivanje regiona kroz zajedničke projekte, kako bi se prevazišle kulturološke i jezičke barijere. Ono što je takođe repoznato kao veliki izazov jeste prekogranična saradnja u smislu odgovora na zahteve tržišta koje je u potpunost mobilno i kreira svoje spostvene akcione prostore. U tom smislu je bitno kako brendiranje prekograničnih regiona tako i kreiranje kompletne ponude u skladu sa potrebama tržišta. Posebno međunarodni turisti ne vide razliku između jednog regiona u Bavarskoj kao što je Berhtesgaden i drugog u Austriji kao što je Salcburg, već ih vidi kao jednu celinu zbog geografske blizine, jezika i kulturološke bliskosti. Bitne prekogranične inicijative su: Kraljevska kartica (gde se besplatno mogu koristiti raziičite usluge sa obe strane granice, dok se cena reguliše preko smeštajne cene), Inradveg biciklistička staza, Via Klaudija Augusta, Leh pešačka staza, kao i Zalcaplenstajg (pešačka staza duž stare trgovačke rute za trgovinu solju). U tom smislu, najbitnije tematske oblasti prekogranične saradnje danas su pešačke staze, biciklističke staze i kutura. U poslednjih deset godina je kreirana jaka kultura prekogranične saradnje u nemačkim Alpima, gde su najbitniji fondovi INTERREG, LEADER i EUREGIO. Ponekad postoje razlike u implementaciji različitih programa u različitim zemljama, što ponekad predstavlja birokratsku prepreku, ali je u zajedničkom interesu uvek da se te razlike prevaziđu. Najbitnije stratešk oblasti za dobijanje navedenih fondova u nemačkim Alpima su: lobiranje (na različitim nivoima),

unapređenje kvaliteta (edukacija i trening, sertifikovanje) i marketing (kroz intergrisanje različitih proizvoda i usluga). Međutim osnova su uvek određene geografske ili kulturološke sličnosti različitih regiona.

U smislu razvoja eko-turizma, u nemačkim Alpima je kreirano nekoliko uzornih destinacija, tzv. eko-model regiona. Oni osim turizma imaju za cilj razvoj poljoprivrede, održive energije i zaštitu prirode. U oblasti eko-turizma, najbitniji koncepti su upravljanje posetiocima (posebno na ekološki osetljivim mestima) i edukacija u oblasti zaštite životne sredine kako bi se širili stavovi i znanja u vezi održivosti i kako bi se promovisalo održivo razmišljanje i ponašanje. Međutim, pozicioniranje eko-turizma na nemačkom tržištu nije lako jer su očekivanja ove tržišne niše u vezi ekološkog kvaliteta veoma visoka. Sa druge strane, mnogi farmeri se prebacuju na bio-poljoprivredu i pokušavaju da integrišu regionalnu turističku ponudu. Kako bi se zaista sprovela ova vrsta eko-turističke ponude, veoma je važno da postoji širok konsenzus među različitim stejkholderima na destinaciji (farmeri, vlasnici smeštaja), ali i politička podrška u smislu da sve strane treba da dele isto „eko-razmišljanje".

Vezano za zaštitu prirode, veoma bitni su Nacionalni park Berhtesgadener land i Rezervat biosfere Berhtesgaden, u istočnom delu, prema Austriji. Amergauer Alpi su u procesu dobijanja statusa zaštićenog područja, u zapadnom delu nemačkih Alpa. Vezano za kulturna dobra, postoji UNESCO zaštićena crkva popularna među hodočasnicima, Wizkirhe. Ono što je veoma specifično za Nemačke Alpe i Austriju jeste Luftmaleraj, odnosno svetovne freske oslikane na fasadama kuća. Nemački Alpi su dom najstarijoj žičari sačuvanoj u originalnom stanju, Predigštul, koja je izgrađena 1928.

Nemački Alpi su dom najvišem vrhu Nemačke, Cugšpice, koji je visok 2962m i koji je atraktivan turistima kako leti tako i zimi, zbog najveće gustine žičara u Nemačkoj. Fisen, sa zamkom Nojšvanštajn je još jedna važna turistička atrakcija, na kojoj se susreću tri turističke rute: Romantična ruta, Nemački alpski put i ruta duž starog rimskog puta Via Claudia Augusta. Nemački Alpi, kao i sve druge planine pobuđuju jake emocije nostalgije i čežnje kod potencijalnih turista. Taj aspekat tražnje, udružen sa dobro izgrađenom infrastrukturom koja podržava moderne trendove kraćih ali češćih putovanja, čini konkurentsku poziciju Alpa veoma jakom.

Veoma važan deo letnje ponude su pešačke staze sa dobrim mogućnostima za osveženje kroz autentične alpske farme. Vožnja bicikla, zajedno sa planinskom vožnjom bicikla je bitan deo ponude, kao i vodenih sportova na jezerima. Kvalitetne, duge biciklističke staze su jedna od glavnih konkurentskih prednosti na nemačkim Alpima. Kulturni pejzaž je jedinstven i uključuje poljoprivredu na planinskim pašnjacima, gde je očuvanje specifičnog načina bavljenja planinskom poljoprivredom od velike važnosti za destinaciju. Prirodni pejzaž je takođe veoma zanimljiv. Postoji takođe velika ponuda zimskih sportova u zimskom turizmu, u čemu lokalne zajednice imaju posebno dugu tradiciju. Inače je zimska atmosfera nešto što turisti zaista očekuju od bavarskih Alpa, a to konkretno znači: malo snega povrh planine, božićne tržnice, zimski sportovi kao i vožnja kočijama i sankama. Alpsko sijanje je bitno, ali je takođe važno znati da samo 4% Evropljana skija. Takođe imajući u vidu relativno nisku nadmorsku visinu nemačkih Alpa, pokrivenost snegom je problematično pitanje koje sve više dolazi do izražaja zbog klimatskih promena.

Veliki problem u većem delu nemačkih Alpa jeste opadajuća ponuda privatnog smeštaja. Održivost privatnog smeštaja dolazi u pitanje jer nema naslednika postojećih biznisa tako da mnoge firme jednostavno zatvaraju vrata. Azijsko tržište je prepoznato kao međunarodno tržište sa najviše potencijala, a jedna od karakteristika tog tržišta jete da često putuje u grupama. Oni su se sada izjednačili po broju sa turistima iz S.A.D., dok se najveći rast beleži na Arapskom tržištu. Ipak, sveukupno gledano, 90% tržišta čini domaće tržište.

Takođe postoje i poznati banjski centri, kao što je Bad Rajhenhal sa glavnom temom zdravlja. Banjska mesta u nemačkom sistemu moraju pratiti određeni indikator održivog turizma (kvaliteta vazduha, vode, klime) u pravilnim intervalima, kako bi zadržali status banje. Status banje je bitan u nemačkom sistemu jer daje pravo da se prikuplja banjska ili zdravstvena taksa.

Kao što je detaljno prikazano u tabeli 12, glavne praktične mere implementacije održivosti na destinaciji su: alternativni koncepti mobilnosti zajedno sa povoljnim paketima za mlade skijaše kao buduće tržište, edukacija gostiju i upravljanje posetiocima, kreiranje primera dobre prakse, sertifikovanje u oblasti zaštite životne sredine, definisanje održive misije i vizije, rad sa stejkholderima na destinaciji u vezi unapređenja znanja u

različitim oblastima vezano za održivost, prekograničnо istraživanje glečera i uticaja klimatskih promena na glečere, CO2 kalkulator za goste, kreiranje novih ruta/atrakcija za porodice i za ljude sa posebnim potrebama, planiranje destinacije u skladu sa demogafskim promenama/projekcijama.

Tabela 12: Praktične mere za implementaciju održivosti na destinaciji

1.	Razvoj solarnih parkova
2.	Razvoj alternativnih koncepata mobilnosti (subvencionisanje dolazak vozom i autobusom, upotreba e-bicikala i e-automobila, prirodni gas u autobusima, besplatan voz između ski rizortova)
3.	Organizacija dostupnih paketa za mlade skijaše, koji uključuju voznu kartu, ski-pas i doručak (Garmiš klasik), kako bi negovali budućnost skijaških sportova
4.	Motivisanje gostiju da koriste javni prevoz, putem turističkih kartica
5.	Poboljšanje zakonske regulative vezano za uticaj snežnih topova na skijaške padine
6.	Edukacija gostiju u vezi važnosti resursa i sledstveno zaštite resursa na destinaciji
7.	Korišćenje recikliranog papira za izradu turističkih brošura
8.	Upravljanje posetiocima: naglašavanje vrednosti kulturnog i prirodnog pejzaža kao i lokalne zajednice, kreiranje interesantne i kvalitetne ponude za šetanje u prirodi sa obučenim i kvalifikovanim vodičima, postavljanje tihih zona i podizanje svesti/edukacija turista
9.	Primeri dobre prakse za širenje znanja kroz međunarodne organizacije kao što su Alijansa u Alpima i mreža zaštićenih područja Alpark, Living Lejks
10.	Međunarodni razvoj turističkih proizvoda kroz organizacije kao što su Alpajn Prls
11.	Sertifikovanje banjskih destinacija i prikupljanje banjske takse
12.	Sertifikovanje planinarskih sela (Ramzau) kroz Austrijsku inicijativu koja se zove Mauntiniring vilidžis, kako bi se isporučilo personalizovano planinsko iskustvo sa naglaskom na autentičnosti, bez prekomernog razvoja, kao i visoki kvalitet bez luksuznog segmenta (bez velikih hotela i bez ski liftova)
13.	Definisanje održive vizije i misije, ciljnih tržišta i određivanje ciljeva
14.	Kreiranje platformi za živu razmenu između zajednica iz različitih zemalja oko zajedničkih tema (Alijansa u Alpima)
15.	Širenje znanja u vezi upravljanja pešačkim stazama kroz inicijative unapređenja kvaliteta
16.	Organizovanje pešačkih časova biologije u prirodi za školsku decu i edukacija u vezi prirodnih i kulturnih vrednosti
17.	Promocija zdravstvenih šetnji sa fizioterapeutskim vežbama koje su integrisane u pešačenje

18.	Informisanje različitih stejkholdera staze/rute (bajkera, jahača konja, pešaka) u vezi upotrebe pešačkih staza, putem softvera za izgradnju komunikacije
19.	Naglašavanje tradicije i personalizovanog iskustva sa dodatom vrednošću u marketingu
20.	Unapređenje kulinarskog iskustva kroz razmenu između Alpskih domaćina u vezi bitnih elemenat tradicionalne Alpske kuhinje
21.	Kreiranje uzornih destinacija, kao što su kreiranje UNESCO uzornog regiona (Berhtesgaden) za održivi razvoj kao i eko-model regiona (Ahental, Waginger Ze), kao i ekoloških stanica (Legau) i vodećih proizvoda koji krče put (duga pešačka staza Zalcalpenstajg)
22.	Sprovođenje radionica za različite stejkholdere u oblasti redukcije emisija, konzervacije resursa i energetske efikasnosti
23.	Kreiranje mreže kompanija koje rade u oblasti održive ekonomije i jače povezivanje ponude
24.	Organizovanje energetske konsultacije za velike hotele
25.	CO_2 kalkulator za goste, kako bi mogli da izračunaju i kompenzuju CO_2 koji su kreirali dolaskom na destinaciju, kroz odgovorno ponašanje na destinaciji
26.	Kreiranje kataloga mera za sprovođenje aktivnosti na klimatski neutralan način
27.	Borba sa sezonalnošću potražnje kroz kreiranje novih proizvoda na žičari, kao što je letnja vožnja kada je pun mesec
28.	Podržavanje bio farminga, i dovođenje bio proizvoda iz regiona u gostinske kuće
29.	Sprovođenje programa poboljšanja gde gosti mogu sugerisati poboljšanja energetske efikasnosti u vezi poslovnih procesa
30.	Prekogranična saradnja u olbasti istraživanja glečera kako bi se unapredilo razumevanje problema klimatskih promena
31.	Kreiranje novih ruta/atrakcija za porodice sa decom i ljude sa posebnim potrebama, ako da što širi krug ljudi može koristiti turističku infrastrukturu
32.	Povezivanje kulture i prirode kroz kulturne događaje u zaštićenih područjima, i poštovanje pravila zaštite prirode
33.	Informisanje farmera o značaju pažljivog đubrenja zemljišta, kako se ne bi kontaminirali vodotokovi
34.	Integrisanje arhitekture sa pejzažom
35.	Razmatranje demografskih promena u planiranju destinacije, i kreiranje ponude pogodne za starije, porodice kao i za ljude sa posebnim potrebama
36.	Podrška aktivnoj obradi pašnjaka, kako bi se sačuvao kulturni pejzaž
37.	Unapređenje upravljanja zemljom i ekološke edukacije do tačke gde region dobija viši stepen zaštite prirode

4 Diskusija o rezultatima istraživanja

4.1 Diskusija o destinacijskim menadžment organizacijama kao centralnim akterima u održivom upravljanju planinskim destinacijama na Alpima i na Dinaridima

Destinacijske menadžment organizacije (DMO) su centralni akteri u uspešnom upravljanju destinacijom i generalno u uspehu destinacije (Volgger & Pechlaner, 2014; 237 Bornhorst, et al., 2010; Dwyer & Kim, 2003; Crouch & Ritchie, 2003; Strom & Kerstein, 2015). Postoje četiri glavna zadatka upravljanja destinacijama koji su direktno povezani sa uspehom destinacije, koji su identifikovani u literaturi: a) *implementacija održivosti na destinaciji* (Waligo, et al., 2013; Yuksel, et al., 2012; Hall, 2010) b) *liderstvo na destinaciji* (Beritelli & Bieger, 2014; Pechlaner, et al., 2014), c) *određivanje prioriteta razvoja turizma* (Gartrell, 1994; Petković & Pindžo, 2012), kao i d) *identifikacija, analiza i rad sa različitim akterima/stejkholderima na destinaciji* (Strom & Kerstein, 2015; Pechlaner & Volgger, 2012; Beritelli, 2011; Zehrer, et al., 2014). Imajući u vidu navedeno, veoma je bitno razumeti četiri navedena prioriteta upravljanja destinacijom upravo kroz DMO kao centralnog aktera u tm procesu.

Mnogi istraživači se danas bave upravo fazom implementacije u održivom turizmu kako bi se bolje razjasnila primena principa održivog razvoja na svakodnevnu praksu u turizmu (Waligo, et al., 2013). U tom smislu, implementacija održivosti u planiranju destinacija na alpskim i dinarskim planinskim destinacijama je generalno ocenjena sličnom ocenom, međutim kada se dublje istraže detalji procesa implementacije (instrumenti implementacije) postaje jasno da postoje značajne razlike. Bitno je razumeti razlike u smislu izbora instrumenata politike, jer kako Hall (2011) navodi, održivi turizam na prvom mestu mora biti sposoban da uči i menja se, naročito u vezi izbora instrumenata/sredstava politike i indikatora, a sve kako bi implementacija bila uspešna. U tom smislu, na Dinaridima se više koriste planska dokumenta zaštite životne sredine i zakoni, dok se u Alpima više koriste lokalna dokumenta ekonomskog/turističkog razvoja i multidisciplinarna opšta planska dokumenta održivog razvoja. Takođe, struktura finansiranja održivosti destinacije pokazuje blagu tendenciju ka lokalnoj implementaciji i odlučivanju o tome, dok se na Dinaridima vidi blaga tendencija da se o održivosti na destinaciji više odlučuje na nacionalnom i nadnacionalnom nivou jer odatle dolazi više finansiranja nego na Alpima. Kako uspešno implementirati održivi turizam je novo i

izazovno polje istraživanja (Waligo, et al., 2013). Hall (2010) se slaže sa navedenim stavom i dalje objašnjava da, iako se održivi turizam kao koncept raširio među različitim akterima, ukupni uticaji turizma na životnu sredinu rastu, što dovodi do pitanja u vezi upravljačkih sistema za održivi turizam. Suštinska promena javne politike održivog turizma zavisi od sledećih oblasti: moć, vrednosti, norme i interesi, što su sve faktori koji utiču na izbor instrumenata politike, indikatora i okruženja u okviru šireg okvira upravljanja.

Važnost i problemi liderstva su zapostavljeni u turističkoj literaturi, a upravo je liderski stil i sledstvena interakcija sa stejkholderima ono na čemu leži najveća odgovornost u okviru održivog turizma (Waligo, et al., 2013). Vrednosti liderskog upravljačkog stila predstavljaju dobru indikaciju uticaja ključnih stejkholdera, kroz formalno ili neformalno lobiranje. Ako pričamo o planiranju destinacije putem planskih dokumenata, jako je bitno takođe shvatiti vrednosti osoba zaduženih za primenu navedenih dokumenata, jer to značajno utiče na samu implementaciju održivosti, u smislu tumačenja propisa, davanja prioriteta određenim aktivnostima i generalno upravljanja destinacijom. Većina postojećih studija liderstva i upravljanja destinacijom prenaglašava jedinstvo i saradnju, te stvara pomalo romansiranu perspektivu procesa liderstva na destinaciji (Stilling Blichfeld, et al., 2014). Razumevanje prioriteta kao dinamične kategorije nije potpuno bez razumevanja liderskih vrednosti kao relativno stabilne kategorije koja se mnogo teže menja. Liderske vrednosti zbog toga predstavljau mnogo pouzdaniju indikaciju u kom smeru će ići implementacija održivosti u budućnosti. Na Dinaridima su značajno bitnije vrednosti kao što su naporan rad, lanac komandovanja, kao i životna sredina i zaštita životne sredine. Ostale vrednosti su manje ili više izbalansirane, i u oba regiona se može reći da su vrednosti koje su podjednako prioritetne: postavljanje ciljeva i kreativnost. Vrednosti, kao prethodnica prioriteta u implementaciji održivosti, svoju punu verifikaciju dobijaju u analizi prioritetnih aktivnosti za DMO na destinaciji, i ne treba ih posmatrati odvojeno, već kao deo jedne celine.

Nacionalne turističke strategije u Alpima postavljaju okvirne ciljeve, koje pojedinačne destinacije, zavisno od tipa treba da pretoče u konkretnije, operativne prioritete. Tako na primer Strategija turizma Republike Srbije (Horwath Consuting Zagreb and University of Belgrade Faculty of Economics, 2006) određuje kao prioritete: stimulaciju ekonomskog razvoja, zapošljavanja i podizanje kvaliteta života lokalnog stanovništva;

razvoj pozitivnog imidža zemlje kroz turizam; dugoročnu zaštitu prirodnih i kulturnih resursa; dostizanje međunarodnih standarda kvaliteta; i zaštita potrošača u turizmu. Kao primer jedne Alpske zemlje, Švajcarska u svojoj strategiji turizma (FDEA, SECO, Department Tourism, 2010), određuje: strateško upravljanje kroz kreiranje turističke politike i međunarodnu saradnju; jačanje interdisciplinarne saradnje; podizanje atraktivnosti turističke ponude kroz promociju inovacija, saradnje i kreiranje znanja, kao i kroz promociju hotelske industrije; jačanje prisutnosti Švajcarske kao turističke zemlje kroz nacionalna predstavništva, kao i kroz koordinaciju i kooperaciju na federalnom nivou. Sa druge strane, rezultati pojedinačnih planinskih destinacija pokazuju da su za lokalne DMO na alpskim planinskim destinacijama prioriteti, poređani po važnosti: razvoj novih turističkih proizvoda, razvoj infrastrukture i kvaliteta usluge. Na Dinaridima, prioriteti poređani po važnosti su: razvoj infrastrukture, zaštita prirode i razvoj kvaliteta usluge. Petković i Pindžo (2012) izdvajaju sledeće prioritetne oblasti budućeg razvoja destinacija na globalnom nivou: kreativnost, deljenje znanja, politička saradnja, održivost i javno-privatna saradnja. Na Dinaridima su značajno više (u odnosu na Alpe) ocenjeni sledeće operativne prioritetne oblasti, za koje se može reći da predstavljaju i budućnost planinskih destinacija na Dinaridima: turističko istraživanje, upotreba društvenih medija, strane direktne investicije, poboljšanje mreže destinacijskih stejkholdera, regionalna/prekogranična saradnja/razvoj, razvoj ljudskih resursa, kao i podrška malim i srednjim preduzećima.

Glavna prepreka u realizaciji održivog turizma je nedostatak uključivanja stejkholdera, ili njihova veoma slaba uključenost, iz razloga što i turizam i održivi razvoj kao koncepti počivaju upravo na osnovi koju karakteriše mnoštvo različitih stejkholdera (Waligo, et al., 2013). U tom smislu, Clarkson (1995) razlikuje dve vrste stejkholdera, a to su primarni (ukoliko je njihova uključenost neophodna za funkcionisanje sistema) i sekundarni (ukoliko utiču na mrežu i mreža utiče na njih, ali nisu uključeni u transakcije ključne za njeno funkcionisanje). Ukratko, primarni stejkholderi demonstriraju više moći u okviru mreže. U istraživanju se pošlo od toga da je podela na primarne i sekundarne stejkholdere uslovna i donekle veštačka, te je za razumevanje podele moći bitnija prioritizacija stejkholdera od strane DMO, gde se jasnije vide nijanse u uticaju na razvoj destinacije. Rezultati pokazuju da je prioritizacija stejkholdera u planinskim destinacijama u Alpima značajno drugačija nego u planinskim destinacijama u Dinaridima. Dok se u Alpima jasno

ističu 3 najvažnija stejkholdera koja najviše utiču na upravljanje destinacijom (javne institucije, smeštaj, gastronomija), na Dinaridima te razlike nisu tako jasne, te je uticaj različitih stejholdera ravnomernije raspoređen. Na Dinaridima su najvažniji stejkholderi obrazovanje i obuka, novi mediji (društveni mediji, blogovi, itd.) i gastronomija. Uticajni stejkholderi, ili primarni stejkholderi (Franch, et al., 2008; Clarkson, 1995) utiču snažno na upravljačke (gavernans) mehanizme na destinaciji, koji zatim određuju u velikoj meri uspešnost određenih klastera kompanija. Sekundarni stejkholderi po definiciji Clarksona (1995), odnosno stejkholderi sa nešto slabijim uticajem na Dinaridima su nevladine organizacije, organizacije za zaštitu životne sredine i industrija zabave i događaja, dok su na Alpima to online portali za rezervacije. Oba planinska regiona mogu ponešto naučiti jedan od drugog, te je stoga bitno vršiti ovu vrstu poređenja, kako bi turistički profesionalci bili svesniji različitih pristupa planiranju destinacije.

4.2 Diskusija o planinskom turizmu na Kopaoniku i Zlatiboru i perspektivama održivog upravljanja dvema planinskim destinacijama

4.2.1 Analiza rezultata istraživanja planinskog turizma na Kopaoniku i Zlatiboru

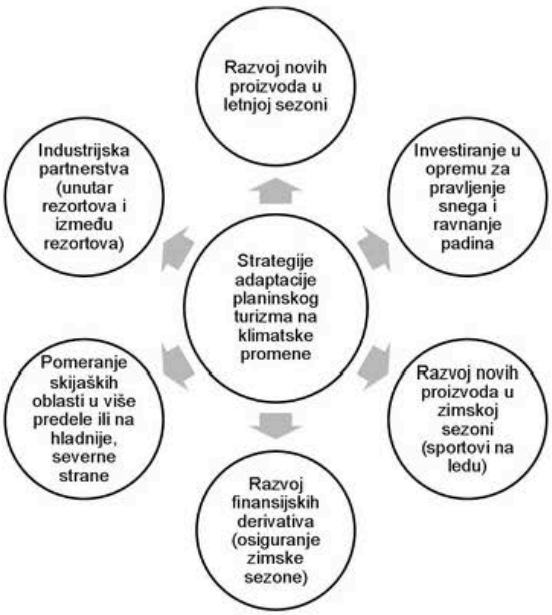
Kopaonik definitivno uživa određene prednosti u imidžu destinacije, kao posledicu činjenice da je fizički razvoj destinacije ograničen zakonima vezanim za zaštitu nacionalnog parka. Turisti percepiraju Kopaonik kao prijateljski nastrojen prema životnoj sredini mogo više nego Zlatibor i u isto vreme ga percepiraju kao elitističku destinaciju. Kopaonik to zaista i jeste jer su dnevni troškovi viši u skoro svim kategorijama nego na Zlatiboru, što je delimičo i posledica činjenice da je letnja sezona na Kopaoniku skoro potpuno neiskorišćena u smislu turističke ponude.

Zlatibor, kao turistička destinacija počiva na tradicionalnoj kulturi gostoprimstva, koja se ogleda i u imidžu destinacije, koji je u odnosu na Kopaonik više fokusiran na autentičnost, gostoljubivost, neposrednost i jeftinu uslugu. Takođe, Zlatibor je jako dobro razvio jednodnevne izlete kao turistički proizvod na destinaciji. Ipak, turisti ga percepiraju i kao pomalo prenatrpanog, zbog velike količine turista.

236

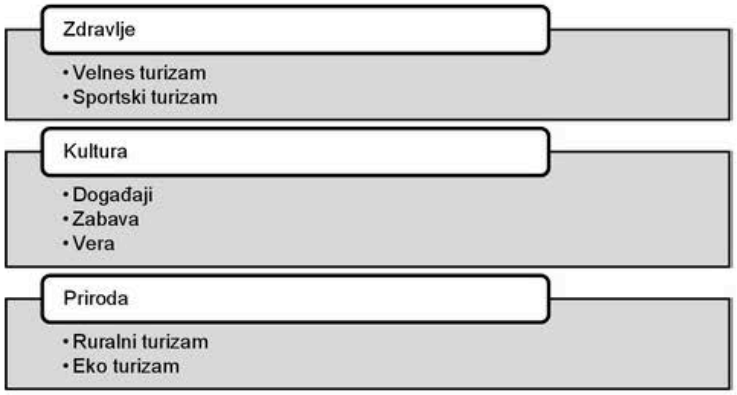
Obe destinacije podjednako bi trebalo da obrate posebnu pažnju na razvoj strategija za izbegavanje negativnih efekata klimatskih promena, jer u oba slučaja turistička atraktivnost velikim delom leži u prirodnim resursima. Strategije izbegavanja rizika uzrokovanih klimatskim promenama, koje su identifikovane u literaturi su sledeće: 1. Razvoj novih proizvoda letnje sezone, 2. Investiranje u opremu za proizvodnju snega, kao i ravnanje padina (kako bi se smanjila potrebna debljina pokrivača), 3. Razvoj novih proizvoda u zimskoj sezoni (npr. sportovi na ledu), 4. Razvoj finansijskih derivativa (osiguranje zimske sezone), 5. Pomeranje skijaških oblasti u više predele ili na hladnije, severne strane, 6. Industrijska partnerstva (unutar rizortova i između rizortova) kako bi se podelili troškovi i rizici korišćenja opreme za pravljenje snega. Svake godine, inovativne planinske destinacije kreiraju nove primere dobre prakse u borbi protiv klimatskih promena, što navedenu listu čini samo početnom tačkom u istraživanju mogućnosti razvoja planinskih destinacija. Ipak, svi autori se slažu da su klimatske

promene stvarna pretnja, kojoj se mora posvetiti dužna pažnja, a strategije za izbegavanje efekata (grafikon 17) se moraju primeniti u praksi.



Grafikon 17: Strategije adaptacije planinskog turizma na klimatske promene

Smanjenje sezonalnosti ponude je jedan od glavnih ciljeva održivog turizma, što je razlog zašto istraživači i ljudi iz profesije predlažu veliki broj alternativa i preporuka. Ti predlozi se mogu klasifikovati u tri grupe: 1. Zdravlje (velnes i sport turizam), 2. Kultura (događaji, zabava, verski turizam), 3. Priroda (ruralni i eko turizam). Svi navedeni proizvodi razvoja letnje sezone (grafikon 18) mogu biti primenljivi pod određenim okolnostima. Ipak, svi modeli razvoja turističkih proizvoda imaju jednu zajedničku osobinu: potrebu za investiranjem. Bilo da je investitor neprofitna organizacija kao što su crkva i javna uprava, ili privatna organizacija sve inicijative imaju potrebu za fleksibilnim okvirima finansiranja. To je razlog što sve više i više investicionih inicijativa udružuju resurse kroz partnerstva. Jedan od često korišćenih modela jeste JPP (javno-privatno partnerstvo), koji se vodi posebnim zakonima i koje kontrolišu posebne vladine institucije.



Grafikon 18: Turistički proizvodi pogodni za razvoj letnje sezone planiskog turizma

4.2.1.1 Strategije izbegavanja rizika vezanih za klimatske promene u planinskom turizmu identifikovane u literaturi

Sobol i Dingeldej su kreirali interaktivni scenario sa višestrukim agentima, kako bi ocenili budući uticaj klimatskih promena na zimski turizam u nemačkim i austrijskim alpima. Oni su preporučili da skijaški centar Krojzjoh (Nemačka) kontinuirano investira u opremuu za proizvodnju snega i žičare, kako bi ostao konkurentan u odnosu na moderne skijaške centre u Austriji. (Soboll & Dingeldey, 2012) Skot et al. potvrđuju da je upotreba opreme za proizvodnju snega primarni odgovor skijaških centara u Severnoj Americi na promene vremena. Ipak, mogućnosti za dalji razvoj navedene tehnologije su ograničene jer je pokrivenost veštačkim snegom je skoro potpuna, i novi klimatski rizici će morati da budu rešavani na potpuno drugačiji način. Autori predlažu korišćenje vremenskih derivativa (osiguranje od loše sezone), kakvo je već korišćeno tokom zime 1999.-2000. (Scott, et al., 2006) Svetska turistička organizacija predlaže promociju industrijskih partnerstava (unutar rezortova, kao i između rezortova), kako bi se smanjili i podelili troškovi proizvodnje snega. Svetska turistička organizacija takođe ističe mogućnost pomeranja skijaških predela na više lokacije ili na hladnije, severne strane, kao strategije izbegavanja klimatskih promena. Takođe se spominje i investiranje u ravnanje skijaških padina, kako bi se smanjili zahtevi za debljinom snežnog pokrivača. (UNWTO, 2008)

Slučaj destinacije Vajsenze (Austrija), koji je prezentovala Svetska turistička organizacija pruža alternativu razvoju planinskih destinacija. Planovi da se proširi skijaški centar su odbačeni rano u procesu planiranja. Region je fokusirao marketinške aktivnosti na sportove na ledu i hodanje na skijama, u paketu sa drugim specijalizovanim sportovima na ledu (maraton u brzom klizanju, triatlon, golf na ledu, pešačke ture po ledu, žurke na ledu, itd.). Marketinške aktivnosti su dovele do povećanja od 100% u noćenjima u zimskoj sezoni. Ipak, letnja sezona i dalje ima udeo od 82% svih noćenja. Destinacija se fokusirala na razvoj konkurentske prednosti kroz netaknute pejzaže (planine i jezera) i kvalitet turističkih preduzeća. (United Nations World Tourism Organization, 2000)

Moen i Fredman su istraživali kretanja temperature i snežnih padavina u poslednjih 30 godina u Švedskoj, i projektovali su kako bi pokazani trend uticao na dužinu skijaške sezone u Švedskoj u budućnosti. Njihov model je predvideo da bi u periodu od 2070. do 2100., švedska skijaška sezona bila 40% kraća po scenariju 1, ili čak 59% kraća po scenraiju 2. Negativni efekti pouzdanosti snega suštinski utiču na ponašanje ski turista. Kako bi se promenio navedeni trend, potrebne su strategije za adaptaciju na novonastale okolnosti. Autori zaključuju da je strategija sa najviše potencijala, razvoj turizma koji se zasniva na celogodišnjoj sezoni. Time se smanjuje cikličnost ekonomske aktivnosti ski turizma i diverzifikuje se portfolio turističkih proizvoda. (Moen & Fredman, 2007)

4.2.2 Celogodišnji turistički proizvodi pogodni za održivi razvoj planinskih destinacija

Vajermar et al. su prezentovali 2 slučaja uspešnih investicija kroz JPP (Javno-Privatno Partnerstvo) u regionu Zapadne Austrije, gde je dominantnost malog biznisa u turističkoj industriji sprečila nove pozamašne investicije, kao i razvoj novih proizvoda. To je posebno bilo izraženo u ponudi letnje sezone. Ipak, nedostatak investicija je prevaziđen kroz JPP investicije. Prvi slučaj izgradnje „Planinske plaže" i „Parka prirode" u Montafon dolini, koja je finansirana kroz JPP putem pokrajinskog fonda za inovacije, nacionalne turističke banke (fond privatnog kapitala-venture capital), subvencije i privatno partnerstvo koje se sastoji od 140 lokalnih poslovnih partnera u formi tihih partnera. Drugi slučaj proširenja ponude žičare u Niziders/Bludencu, kroz kreiranje planinske bine za koncerte i otvaranje novog restorana, obezbedio je finansiranje kroz lokalnu samoupravu (25%), i privatnu žičaru Mutersberg (75%). Žičara je pravila gubitke

lokalnoj samoupravi od svog osnivanja 1956. Pošto je preduzeće Mutersberg preuzelo upravljanje preduzećem i nova investicija kroz JPP proširila ponudu, broj posetilaca je porastao sa 56.000 na 250.000. U prvom slučaju, vlasništvo je bilo 100% javno (sa ugovorno obezbeđenim smanjenjem udela u vlasništvu u budućnosti), dok je u drugom slučaju vlasništvo bilo 100% privatno (sa malim uticajem javnog vlasništva na donošenje odluka), te je stoga čitav poslovni rizik bio na privatnom investitoru. Dva navedena slučaja odslikavaju fleksibilnost JPP aranžmana u pogledu vlasništva, finansiranja i poslovnog rizika. (Weiermar, et al., 2008) JPP aranžmani imaju različite oblike i još uvek se razvijaju i menjaju kao koncept koji može biti prilagođen individualnim potrebama svakog projekta i projektnog partnera. Ipak, svaki JPP sporazum bi trebalo da se fokusira na slobodno tržište i javne nabavke, poštovanje pravila državne pomoći, efikasne alokacije subvencija, kao i zaštitu javnog interesa. (European Commission, 2003)

Donoho je primetio da je održivi marketing jedan od mnogih alata koji se koriste za balansiranje prioriteta zaštite sa jedne strane i turizma sa druge na lokalitetima kulturnog i prirodnog nasleđa. (Donohoe, 2012) Klimek je takođe zaklljučila da je veliki deo aktivnosti koje su usmerene na promociju pitanja održivog razvoja u politiku DMO su vezane za marketinško planiranje. Njeno istraživanje se fokusiralo na DMO u alpskim zemljama i Poljskoj, i glavni zaključak je bio da su u više od pola istraživanih DMO glavne aktivnosti vezane za održivi razvoj razvoj zelenih proizvoda i kreiranje zelenih paketa usluga. Sve istraživane DMO targetiraju eko turiste, ali samo jedan mali deo DMO ima eko sertifikat. Istraživanje je takođe potvrdilo da je održivi razvoj na nivou DMO izazovan zadatak. Strategije održivog razvoja postoje, ali se ne primenjuju (ili se primenjuju loše) u više od 50% alpskih i 10% poljskih istraživanih DMO. Ipak, integrisano upravljanje koje uključuje principe održivog razvoja se od strane istih DMO smatra za ključno pitanje razvoja destinacija u periodu 2013. do 2020. (Klimek, 2013)

Čabra preporučuje integrisanje kulturnog nasleđa, marketinga i turizma u „glinu" održivosti. (Chhabra, 2010) Takođe, na primeru turističkog tržišta R. Srbije je potvrđeno da kulturni turisti imaju najviše dnevne rashode (Paunovic, 2014). Stoga su identifikovani kulturni resursi koji postoje na širem području dve planinske destinacije: Kopaonika i Zlatibora. U vezi velikog broja religijskih sadržaja, bitno je naglasiti da je u literaturi potvrđena povezanost imidža ski rezortova sa slikom stare crkve u planinama. Frohot i

Kreizak su istražili, putem fokus grupa, imidž ski rezortova i došli do zaključka da je najpoželjnija slika (imidž) ski rezortova stara crkva u planini, što izražava autentičnost, mir i prirodu. Dizbah nastavlja navedenu liniju istraživanja kroz to kako „ambasadori destinacije" funkcionišu na simboličnom nivou. On praksu korišćenja ambasadora naziva simboličkom komunikacijom, i preporučuje da je sve destinacije uključe kao integralni deo procesa komunikacije. (Diesbach, 2012) Silva et al. potvrđuju te nalaze i naglašavaju da privlačan simboličan imidž destinacije vodi povećanju turističke tražnje za oko 20%. (Silva, et al., 2012)

Stamenković et al. predlažu aktivnu promociju verskog turizma, kao osnove za razvoj lokalne zajednice. (Stamenkovic, et al., 2009) Verski turizam, kao turistički proizvod je komplementaran sa: a) ski turizmom-autentičnost, mir i priroda (Frochot & Kreizak, 2008), b) zdravstvenim i velnes turizmom-psihološka regeneracija i transcendencija (Voigt, et al., 2011) (Laesser, 2011), c) ruralni turizam- vraćanje tradicionalnim vrednostima. (Green & McCann, 2011)

Srpski turizam može imati koristi od kreiranja turističkih proizvoda sa temom Tito, jer se na teritoriji Srbije nalaze dve znamenitosti iz Titovog života: Užička republika (prva teritorija oslobođena od Nacista na određeno vreme u toku II svetskog rata), kao i Titov grob u Beogradu (Kuća cveća). Kulturni proizvodi koji se fokusiraju na komunističko doba sa Titom kao najprepoznatljivijim brendom mogu biti ponuđeni kako domaćem, tako i regionalnom i globalnom tržištu. Potencijali znamenitosti iz Titovog ličnog života i istorije komunističke partije nisu u potpunosti iskorišćeni. Osim istorijskih činjenica, postoji veliki broj legendi koje daju komunističkim brendovima jaku promociju od usta do usta. (Ivanovic & Milicevic, 2009) Balažić se takođe slaže da je sećanje na komunizam i dalje živo u Sloveniji, i da je komunizam popularna tema u svakodnevnim razgovorima u barovima i kafeima. Komunistički turistički proizvodi su i dalje živi u Sloveniji kroz pevanje partizanskih pesama, nastavljanje decenijama starih proslava, stavljanje Titovog imena na brda i otvaranje barova sa Titom kao glavnom temom. (Balazic, 2011) Svi izvori se slažu u oceni da je Tito najprepoznatljiviji brend iz komunističkog doba, i da je komunističko nasleđe još uvek prisutno u mnogim aspektima svakodnevnog života.

4.3 Diskusija o održivom upravljanju, implementaciji i monitoringu planinskog turizma u Nemačkim Alpima

Održivost i održivi razvoj su kao koncepti uspeli da prežive skoro tri decenije akademske kritike počevši od njihovog uvođenja u širu upotrebu putem izveštaja Brutland komisije 1987., da bi danas postali važan deo konteksta turističke politike (Aall, 2014; Saarinen, 2014). I dalje međutim postoje mišljenja u nekim od istraživanih organizacija da je:

> „…Brutland komisija knjiško znanje. Mi se ne bavimo tim pitanjem održivosti….", ili da ona „…polako gubi na svojoj važnosti u određenoj meri jer je potrošena".

Međutim, navedeni koncept i dalje utiče na mnoge aspekte svakodnevice, pa tako i na turizam. Imajući u vidu da turizam uključuje interakciju turista sa lokalnom ekonomijom, lokalnom zajednicom i životnom sredinom, održivi turizam je veoma važan koncept za razumevanje promena koje nastaju u ovoj interakciji (Wanda, 2009).

Četiri najbitnija koncepta koji se koriste da bi se definisala održivost (kao i održivi razvoj i održivi turizam), a koja su potvrđena kao bitna i u intervjuima u Nemačkim Alpima su: Pre svega to je koncept *omogućavanja sadašnjoj i budućoj populaciji da zadovolji sopstvene potrebe* (World Commision on Environment and Development, 1987) u smislu da to, kao što naši sagovornici kažu:

> „..znači da mi planiramo i razmišljamo o svim investicijama kroz dugoročnu perspektivu", kao i da „…odluke koje se donose se donose i za buduće generacije i da će kroz nekoliko generacija imati pozitivan uticaj na populaciju".

Drugo, koncept *nosećeg kapaciteta*, ili prihvatanje da tehnologija i društvena organizacija imaju svoja ograničenja (World Commision on Environment and Development, 1987), te zbog toga naši sagovornici naglašavaju kao bitno sledeće:

> „…mi smo veoma pažljivi. Mi ne želimo da kreiramo konflikt između očekivanja turista i onoga što imamo na destinaciji", ili „…postavljanje tihih zona, dalje proširenje upravljanja posetiocima

> i informisanje i sledstveno senzitiziranje posetilaca o lokalnom stanovništvu".

Treće, koncept *inovacija,* radi smanjenja troškova/uticaja i maksimiziranja koristi kao rezultat primene vladinih propisa, tržišnih zakona ili mekih sredstava (Tribe, 2011; Porter, 2008; Weaver, 2006) u smislu da, kao što naši sagovornici definišu:

> „…održivost definitivno znači razumno upravljanje sa CO_2 na destinaciji", ili „…razvoj koncepata održivosti, povezanih sa energijom, otpadom ili drugim oblastima, zajedno sa vlasnicima smeštaja".

Četvrti koncept povezan sa održivošću je koncept tri dimenzije (ekonomska, društvena i dimenzija životne sredine), ili koncept integralnog planiranja (Krippendorf, 1988), gde naši sagovornici smatraju da je bitno da su:

> „….projekat ili aktivnost integrisani u temu zaštite životne sredine kao i u temu društvene kompatibilnosti, i u temu ekonomske isplativosti…".

Održivi razvoj je razvoj koji fizički i društveno ne dovodi do zatrpavanja lokalne zajednice (Wanda, 2009) u smislu da preti rastu kroz društvene nemire, zagađenje životne sredine ili uništavanje resursa (Tribe, 2011). Održivi razvoj je koncept uvođenja strukturnih promena u društvo (Fennell, 2007). Međutim, postoji kritika da održivi razvoj predstavlja utopiju, gde su najočigledniji problemi nedostatak uključivanja stejkholdera, kao i prioritet na ekonomskim aspektima u svakodnevnoj politici (Dodds & Butler, 2010). Ovo je potrđeno i u intervjuima sa turističkim organizacijama:

> „…je politika ta koja bi trebalo da razmišlja održivo i da stavi prioritet na mekani turizam. Ipak smo mi tek u drugom redu tog mehanizma",

gde je jasno da turizam (pa i održivi turizam) zavisi od centara moći koji se locirani na višim mestima u hijerarhiji. Gore navedeni problem akcenta na ekonomskim aspektima takođe predstavlja problem u zaštićenim područjima u Nemačkim Alpima jer:

> „…lokalna i regionalna politika lobiraju snažno za novi ski rizort, te stoga teško mogu argumentovati održivi razvoj. Spremni su da podrže održivi razvoj, ali politika nastavlja da radi delimično protiv održivog razvoja".

Održivost u turizmu je često usvojena na apstraktnom, strateškom nivou, ali je loše implementirana i operacionalizovana (Gössling, et al., 2012). Kao što Ruhanen (2013) primećuje, direktive odozgo-nadole sa državnog ili saveznog nivoa impliciraju da bi lokalne uprave trebalo da preuzmu odgovornost za bavljenje održivim turizmom. U realnosti, ovo je nova uloga sa kojom mnoge lokalne uprave imaju problema, jer im nedostaje znanja i veština za implementaciju održivosti u praksi. Stoga, autorka poziva na ispravljanje ovog nedostatka kroz obrazovanje planera u tome kako da primene održivost, pre nego što se pozabave kapacitetom lokalne zajednice za učestvovanjem u ovom procesu. U procesu uključivanja razvoja održivog turizma kao koncepta, u glavne društvene tokove, identifikovane su tri grupe bitnih aktera: agenti promene (javna uprava, industrija, obrazovanje), referentne osobe (direktori, vođe zajednica, preduzetnici, prijatelji) i društvene mreže (kolege i komšije) (Dabphet, et al., 2012). U našim intervjuima, primena indikatora održivog razvoja je identifikovana kao najteži deo operacionalizacije ovih kopmleksnih i zahtevnih procesa:

> "…pre nekog vremena smo želeli da pripremimo izveštaj o održivosti sa indikatorima….veliki napor je bio uložen kako bi se prikupili ovi podaci. Smatram da bi to mogo da ima logike u većim zajednicama gde možda ima više zaposlenih, ali u manjim zajednicama na selu mislim da je napor da se kreiraju takvi indikatori suviše veliki. "

Naša sagovornica međutim potvrđuje da:

> "…ako bi indikatori bili dostupni da ih koristimo, to bismo rado uradili, ali ukoliko bi trebalo da ih kreiramo sami, to bi u tom slučaju bio problem za nas."

Efektivno naučno istraživanje kao i planiranje bazirano na stejkholderima su osnova uspešnog upravljanja destinacijom, kao i održivog turizma (Prideaux, 2009). Kako je jedan od naših sagovornika definisao pitanje istraživanja:

> "…prvo bi trebalo razumeti kakva vrsta nedostatka postoji, ili disbalansa, koji zatim treba da bude objašnjen, i da se pokrene navedeno pitanje."

Sa druge strane, drugi sagovornik ilustruje vrlo jasno pitanje uključivanja stejkholdera:

> "…naš posao se u prvoj liniji sastoji u tome da se obratimo gostu, ali moramo biti ukorenjeni u regionu. U tom smislu, postoji snažan uticaj naših partnera, jer mi razvijamo ponudu isključivo zajedno sa našim partnerima. Ništa nije nametnuto nijednom od naših partnera, u smislu da recimo želimo samo da podignemo disko na vrhu brda, a da lokalna zajednica nema ništa od toga".

Jedinstveno i održivo iskustvo posetilaca zavisi od aktera koji upravljaju destinacijom i od njihove sposobnosti da izraze jasnu viziju i mobilišu javne i privatne aktere u smilu saradnje kroz različite oblike partnerstava (Morgan & Pritchard, 2011). To je razlog zašto je bitno, kako jedan od sagovornika kaže da:

> „…se postave ciljevi, primene mere i aktiviraju projekti….kako bi se dala perspektiva investitorima i kako bi se investiralo u infrastrukturu…".

Upravljanje održivim turizmom dobija sve veću pažnju od strane turističkih istraživača, i bavi se prvenstveno time kako se upravlja aktivnostima ili destinacijama (Bramwell & Lane, 2011). Upravljanje je alatka koja se koristi da bi se promovisala održivost kroz demokratizaciju procesa kreiranja politike i pomirenje suprotstavljenih političkih interesa (Schroeder, 2015), te je stoga veoma bitan faktor u obezbeđenju održivosti (Loulanski & Loulanski, 2011). Tu se radi o strukturama, procesima kao i o tradiciji koji određuju distribuciju moći i odgovornosti, kako se donose odluke, kao i odnos prema različitim stejkholderima (Graham, et al., 2003). U ovom smislu, postoje veoma zanimljive destinacije u nemačkim Aplima, gde su u procesu kreiranja nove, regionalne,

prekogranične strukture, sa osnovnom premisom da će upravljanje zajedničkim resursima doneti koristi svim pod-destinacijama. U tom procesu bitan element su kako slučajna otkrića, već identifikovana u literaturi kao bitna (Blasco, et al., 2014), kao i sledstvena nepredvidljivost kao sastavni deo tog procesa:

> „…kolege u Tirolu imaju svoje snage, mi imamo naše snage, i kada to sve spojimo zajedno, onda zaista imamo jednu veliku i snažnu destinaciju. To je razlog zašto radimo ovo. Ne odustajemo od Garmiš-Partenkirhena, ali on će biti korišćen kao sub-brend pod ovim novim krovnim brendom Cugšpice-Bavarska-Tirol. Zatim ćemo odlučiti šta ćemo raditi kada, sa kim i na koji način".

Upravljanje i održivost, zajedno sa konkurentnošću i profitabilnošću su prioriteti modernih modela planiranja (Costa, 2006). Perspektiva upravljanja (governance) je bolja za razumevanje dinamike na destinaciji nego tradicionalna perspektiva menadžmenta destinacijom (Svensson, et al., 2006). Razlog je što destinaciju karakteriše kompleksnost velikog broja aktera, zavisnost od zajedničkih resursa navedenih aktera, kao i međuzavisnost privatnih i javnih insteresa. Autori naglašavaju da se tu ne radi o tome ko je glavni, već o međuzavisnosti, manje direktnoj kontroli i predvidljivosti. Upravljanje se bavi netržišnom koordinacijom odnosa između firmi i njijhovim aktivnostima (Gereffi, 1995), ili drugim rečima kombinacijom tržišne ekonomije sa državno sponzorisanom redistribucijom (Sharpley, 2005). Postoje destinacije u nemačkim Alpima koje se kreću u ovom pravcu održivog upravljanja, u smislu da se, kako naši sagovornici kažu, bave:

> „…izgradnjom prigodne partnerske mreže, kroz koju bi ceo region mogao da profitira ekonomski, od održivog razmišljanja, i ta mreža je ono što karakteriše ceu stvar."

Oni žele da stvore:

> „…mrežu velikog broja kompanija koje rade u oblasti održive ekonomije, i da promovišu na taj način ceo region kao održivi region. Osim toga, turizam bi posebno trebalo da stvori kratke, regionalne lance vrednosti kroz ovu mrežu."

Pitanje čuvanja odnosno načina korišćenja hotelskih peškira je postalo epitomizacija ili simbol površnih mikro pitanja vezano za javnu politiku i istraživanje o održivosti (Weaver, 2011; Tribe & Airey, 2007), i ono suštinski pre predstavlja adaptivnu promenu manjeg obima nego promenu paradigme (Weaver, 2007). Međutim, tu takođe treba imati u vidu da se inkrementalna, fleksibilna i fragmentarna praksa smatra budućnošću politike održivosti zbog svoje efektivnosti kao i uticaja na šire društvene tokove (Weaver, 2012; United Nations Environment Programme, 2011; Barber & Pareja Eastway, 2010). Weaver (2012) to naziva:

> „pragmatičnim, operativnim bavljenjem životnom sredinom koje reflektuje blagu promenu paradigme sklone rastu umesto promene ka paradigmi koja se protivi rastu."

U nemačkim Alpima postoje različiti pogledi na ranije spomenute aktivnosti koje su male u obimu a mogu se uraditi kako bi se upravljanje destinacijom bilo održivije, u smislu da:

> „…sve ove stvari koje radimo kod nas su takođe važne kako bismo pokazali gostima da radimo nešto u ovom pravcu….potrebno je dosta truda ali se isplati",

ili na primer:

> „…mi ne želimo da gostima uz podignuti kažiprst kažemo šta ne smeju da rade, već želimo da im kroz marketing približimo prednosti blagog dolaska na destinaciju putem javnog prevoza".

Na nekim destinacijama određeni stejkholderi takođe prepoznaju da to sve nije dovoljno, u smislu da ne postoji koordinacija na regionalnom nivou, već isključivo fragmentaran, lokalni pristup u pravcu održivog turizma:

> „Bilo bi dobro kada bi postojala kompletna strategija, tako da sve bude koordinisano. Niko to ne radi na taj način, i niko zapravo nije odgovoran za ovu oblast. Postoje neke kompanije koje se time bave, od regionalnog doručka do mera uštede nergije. Takođe, postoji turistički informativni centar na lokalnom nivou. Oni imaju

> sopstvene ciljeve, jer ih finansira lokalna zajednica, tako da svi na destinaciji rade isključivo svoj mali deo. Ne postoji okupljanje svih stejkholdera, i niko zapravo ne gura zajedničke projekte u celom regionu".

Održivi razvoj se bavi upotrebom resursa, kao i pružanjem osnove za ostvarivanje prihoda u regionu, u isto vreme čuvajući društvenu infrastrukturu i konzervirajući biodiverzitet (Wearing & Neil, 2009). Rezultati istraživanja pokazuju da održivost mora uzeti u obzir ovaj balans između aktivnosti koje su izvor prihoda za lokalnu ekonomiju i vođenja računa o zajednici i životnoj sredini. Kako su naši sagovornici definisali:

> „…to su stejkholderi koje ne želimo tako rado, ali za određene destinacije je svaki turista i svaki posetilac bitan. Za svaku destinaciju koja živi primarno od turizma, ovo je pitanje života, te zbog toga svaka dodatna mera koju preduzmu u pravcu zaštite prirode je dobrodošla. Ova osnova života lokalnih zajednica ni u kom slučaju ne bi trebalo da im bude oduzeta."

Naisbitt (1994), kao jedan od najistaknutijih futurologa je predvideo uspon mreža još davne 1994. godine. Koncept mreža i umreženosti je jednu od najpoznatijih primena pronašao upravo u upravljanju destinacijom i u turizmu generalno (Volgger & Pechlaner, 2015), pošto moderne destinacijske menadžment organizacije moraju da balansiraju i komuniciraju konstantno vezano za interese posetilaca, turističkih biznisa i lokalne zajednice. U jednom od intervjua je postalo jasno da održivi turizam zavisi od široke lepeze stejkholdera:

> „kada formulišemo ponudu….moramo uzeti u obzir ekološki balans, kao i da uključimo predstavnike svih stejkholdera. To su lovci, zemljoposednici, alpski farmeri, organizacije za zaštitu životne sredine. Ovo su definitivno integralni elementi održivog turizma."

Mreže unapređuju učenje i deljenje znanja, ali isto tako podstiču zajedničke aktivnoti na deljenju troškova, marketingu, lobiranju i strategiji (Tracey & Clark, 2003). Vezano za turistički biznis, koncept mreže je takođe važan pokretač inovacija u turizmu na nivou

destinacije (Michael, 2006). Zapravo, pojedinačni biznis se više ne takmiči sam, već konkuriše na tržištu kolaborativne mreže, gde je imperativ upravljanje odnosima unutar mreže kako bi se stvorila vrednost za kupca (Payne & Ballantyne, 2002). Kao što je jedan od sagovornika primetio:

> „Važno je povezati ponudu mnogo jače, tako da ne razvija svako pojedinačno svoju ponudu, već da se aktivnosti nastave na jedan kooperativniji način".

Sa druge strane, DMO se ne mogu baviti isključivo poslovnim mrežama, tehničkim strukturama, ulogama, procesima i funkcijama, već u okviru održivosti i upravljanja takođe i različitim stejkholderima u zajednici i njihovim stavovima prema turizmu (Volgger & Pechlaner, 2015; Byrd, et al., 2008; Touhino Henna Konu, 2014). Naši sagovornici u tom smislu naglašavaju da u bavarskom turizmu:

> „….koreni sežu daleko u istoriju, i to je ono što nas je dovelo do tačke da nema izveštačenog ili odglumljenog turizma, već je turizam deo lokalnog identiteta bavarskih Alpa. Region se zapravo i razvio kroz turizam i ova mreža lokalnog stanovništva i regionalne kulture je nešto što je najjasnija razlika u odnosu na druge regione."

Održivost i upravljanje (governance) vezano za planiranje su važni jer navedeni pristupi mogu razrešiti potencijalne konflikte između različitih stejkholdera na destinaciji (Byrd, et al., 2008), kao i između stejkholdera sa jedne strane i lidera na destinaciji sa druge strane (Strom & Kerstein, 2015). Međutim, to nije jednostavan proces koji uključuje isključivo razmenu informacija, već je mnogo kompleksniji fenomen, i ponekad je potrebno više serija komunikacija, i više ponavljanja istih informacija kako bi se kreiralo kooperativno ponašanje na destinaciji (Beritelli, 2011). Na primer, u bavarskim Alpima postoji problem, kako kažu naši sagovornici, da:

> „….je slaba spremnost naših pružalaca usluga da rade zajedno sa turističkim operatorima, te je….ponekad teško podstaći te stejkholdere da rade zajedno sa turističkim operatorima".

Ovo je razlog što je veoma važno da DMO zadrži humanistički pristup uvek, kako bi mogla da podrži saradnju između stejkholdera, kao neophodan preduslov uspeha destinacije (Volgger & Pechlaner, 2015; Beritelli, 2011). Turizam je ipak uslužna delatnost, vezana za ljude. U tom smislu, važno je sistematki identifikovati sve stejkholdere i njihove percepcije odnosno gledišta kao prvi korak u procesu razvoja destinacije, dok je kasnije važno unaprediti znanje stejkholdera u vezi održivog turizma (Byrd & Gustke, 2007). Dobro informisani stejkholderi su ključni za prihvatanje, planiranje, lobiranje, učestvovanje i upravljanje održivim turizmom (Edgell, et al., 2008).

Poslednjih godina, posebna pažnja se daje fazi implementacije principa održivosti u oblasti turizma (Waligo, et al., 2013; Connell, et al., 2009; Butcher, 2008), jer ona zahteva kooperaciju i kombinovanje resursa mnogo različitih stejkholdera (Liburd & Edwards, 2010). U nemačkim Alpima pogled na ovo pitanje je da je:

> „…za nas bitno da koristimo resurse, a pre svega prirodne resurse koje imamo, veoma pažljivo“,

kao i da je:

> „…važno javno pokazati da se vrednuje i štiti priroda, kao i komunicirati ovo znanje o prirodi….kako bi se zaštitili prirodni resursi, jer se na taj način pridobija podrška kako gostiju, tako i lokalnog stanovništva.“

Brojni izazovi implementacije održivog turizma nas sprečavaju da bilo koju destinaciju nazovemo definitivno održivom (Weaver, 2006). Jedan od razloga za to jeste suštinski rascepkana priroda turističke industrije, što je razlog da u mnogim državama postoji potreba za asistiranjem države ne samo u kreiranju turističke politike, već i u implementacije politike (Edgell, et al., 2008). Međutim prema Jasarati et al. (2010), politički kontekst pod pritiskom kao i stavovi i vrednosti političara u nekim zemljama mogu značajno uticati na implementaciju politika održivog razvoja, u odnosu na originalne planove. Naš sagovornik potvrđuje navedenu konstataciju i dodaje:

> „…da bi politika trebalo da razmišlja održivo i stoga stavi prioritet na meki turizam. Mi smo na kraju krajeva u drugom redu ovog

> mehanizma, i stoga možemo samo da reagujemo. Politika može da pokreće stvari, a mi možemo samo da reagujemo na pokrenute inicijative."

Liburd i Edvards (2010) su definisali sledeće zadatke javne uprave koji imaju direktne veze sa implementacijom: promocija kooperacije i koordinacije, donošenje propisa, i obrazovanje i obuka. Jedna stvar je ipak sigurna, a to je da implementacija principa održivosti zahteva dubinsko razumevanje klimatskih promena, globalnog zagrevanja, zagađenja vazduha i vode, uništavanja ozonskog omotača, uništavanja šuma, gubitka bio diverziteta kao i globalnog siromaštva (Sloan, et al., 2009). To je razlog zašto su potrebne raznovrsne studije slučaja uspešne implementacije održivosti, kako bi se naglasila najbitnija pitanja, upozorilo na greške koje su dovele do katastrofalnih posledica, i kako bi se pomoglo u identifikaciji agenata promena radi stimulisanja i uvođenja promena (Munjal & Munjal, 2014). U tom smislu, u Nemačkim Alpima postoji viđenje da je veoma teško primeniti indikatore održivog turizma, i da je stoga:

> „…dovoljno da podignemo svest ljudi kroz prikazivanje primera dobre prakse i kroz komuniciranje toga sa javnošću. To iz razloga što smatram da je proces dodeljivanja mera i poređenja kako bi se koristili indikatori, čini mi se, preterano ambiciozan."

Kako bi bila efektivna, implementacija svakog turističkog plana mora biti praćena i ocenjivana kroz mehanizme za kontinuirao praćenje (Goeldner & Ritchie, 2009). U tom smislu, planovi moraju biti ocenjivani prema tri dimenzije održivosti, kao i prema učešću lokalne zajednice i zadovoljstva posetilaca, jer bi u suprotnom lako mogli da budu zaustavljeni u implementaciji, ako implementacija nije praćena i ocenjivana (Liburd & Edwards, 2010). U tom smislu, poltika kreirana u bavarskim Alpima je veoma široka i uključuje različite aspekte:

> „…od vode do planinskih šuma i kontrole zagađenosti vazduha. To je zapravo čitav program, gde se može reći: veoma smo zadovoljni da smo se razvili pažljivo i mekano kroz naš regionalni razvojni plan (kroz Bavarski nacionalni razvojni program-LEP), i da nismo morali

da zabetoniramo cele komade zemlje, jer bi oni predstavljali besmislena, monostrukturisana mesta."

Turistička politika je isto veoma otvorena za nove ideje, kao što su indikatori, gde jedan od sagovornika tvrdi da:

„…ne postoje indikatori koji se prate ili kontrolišu, ali kada budemo radili istraživanje tržišta sledeće godine, uvešćemo navedenu meru kako bismo videli koji indikatori bi bili pogodni za regularno praćenje."

Sam proces praćenja može nekad biti veoma težak ako je strategija pisana suviše nejasno ili bez jasnih ciljeva (Veal, 2002). Međutim kontinuirano ocenjivanje i povratna informacija donosiocima odluka može biti bogat izvor novih ideja (Sloan, et al., 2009), i suštinski je deo procesa kolektivnog učenja, koje je prepoznato kao jedan od osnovnih principa održivog razvoja (International Institute for Sustainable Development, 1997). Povratne veze su bitne ne samo zbog ostajanja na zadatom pravcu, već i zbog sposobnosti da se uči, menja i posledično prilagođava (Middleton, 2013). Pre svega, povratna veza podržava evolutivni proces razvoja indikatora održivosti, kroz prestanak korišćenja retko korišćenih/komuniciranih indikatora i kroz podršku kreiranju novih u oblastima gde su oni potrebni (Morse, 2015). Drugo, društveni fidbek je veoma bitan za promenu u ponašanju vezano za održivu potrošnju, kako potrošnja na destinaciji ne bi postala izuzetak od svakodnevnih navika kod kuće (Juvan & Dolnicar, 2014) (Miller, et al., 2010). Svetka turistička organizacija (2004) je identifikovala proces davanja jasne povratne informacije stejkholderima na destinaciji kao jedan od najvažnijih koraka u uključivanju lokalne zajednice u razvoju turizma. To je razlog zašto su mnogi sagovornici naglasili važnost rada sa lokalnim farmerima, kao važnim delom lokalne zajednice, a sve kako bi se sačuvao kulturni pejzaž na tradicionalan način, kroz alpsku poljoprivredu:

„…za nas je veoma važno da motivišemo ove ljude da nastave sa svojim aktivnostima, jer onog momenta kada farmeri zaustave svoje aktivnosti u ovoj oblasti, održavanje će postati veoma teško. Od tog momenta će se desiti ono što se u Južnom Tirolu već desilo, a to je

da niko više ne vodi računa o kulturnom pejzažu. U tom slučaju će kulturni pejzaž biti potpuno uništen."

Snažna i plodonosna saradnja između stejkholdera mora biti ispraćena specijalizovanim turističkim lobiranjem (Pechlaner, et al., 2016), jer je lobirnje deo mnogih modernih modela političkog donošenja odluka u turizmu (Veal, 2002). U tom smislu, lobiranje se smatra sredstvom za prevazilaženje manjka informacija u političkim institucijama, jer sve kompleksniji odnosi između politike i industrije kreiraju značajne informacione praznine u političkim institucijama (Zaugg, 2004). Autor naglašava ulogu informacija u procesu lobiranja, jer samo dobro informisane mreže mogu dalje proširiti svoj uticaj. U političkom kontekstu , informacija je predmet trgovine koji može biti javno prihvaćen od strane javnih službenika i političara, nasuprot novcu, privilegijama ili pozicijama, koji se smatraju potkupljivanjem i stoga su nelegalni (Müller & Zaugg, 2005). Što se tiče lobiranja za održivost ili održivi turizam, to je još uvek nova oblast. U Nemačkim Alpima stoga često postoji razdvojenost između toga šta političari kažu u smislu da je održivi turizam društveno i moralno poželjan cilj, ali kada se radi o lobiranju, druge agende ulaze u igru sa mnogo većom jačinom:

„... lokalna i regionalna politika lobira snažno za novi skijaški rizort, te stoga teško mogu argumentovati održivi turizam. Oni su spremni da podrže održivi turizam, ali politika nastavlja da deluje delimično protiv održivog razvoja. Čovek jednostavno na kraju upadne u tu dilemu."

Pitanje održivosti je kreiralo potpuno novu industriju lobiranja i PR-a (odnosa sa javnošću) u poslednjoj deceniji, koju su pokrenule nove tehnološke kompanije u oblasti elektro-mobilnosti, biogoriva, solarnih panela, itd. (Köppl, 2012) Međutim, održivi turizam je oblast o kojoj se ne lobira mnogo u bavarskim Alpima:

„... relativno malo lobiramo za bilo koju stvar, pa tako i za indikatore održivosti, i tu stoga može biti problema sa implementacijom",

osim fragmentarno i kroz pojedinačne turističke proizvode, kao što su recimo pešačke staze:

„…mi lobiramo na temu pešačenja, i imamo različite projekte na ovu temu."

Hall (2008) vidi turističku politiku kao rezultat kompromisa između ideja, vrednosti i interesa koji vodi usvajanju strategije, akcije ili proizvoda od strane vlade/uprave. Vrednosti turističke politike moraju reflektovati promenljive vrednosti turističke javnosti jer ona značajno utiče na motivaciju putovanja kod turista (Boniface & Cooper, 2009). Ovo je važna ideja za politiku održivog turizma, jer kako je jedan od sagovornika primetio:

„…u tom smislu, održivost definitivno mora biti preformulisana u javnoj komunikaciji i objašnjena upotrebljavajući druge reči, kako bi održivost reflektovala različite vrednosne orijentacije kod različitih grupa ljudi".

Prideaux (2009) sugeriše da da inovacije moraju biti u srcu planiranja i razvoja proizvoda kako bi destinacije bile sposobne da prežive u globalnom okruženju. Konkretno, u planinskim destinacijama, autor imenuje filozofiju planiranja kao jedan od glavnih faktora uspeha. U intervjuima je jasno da je planiranje održivosti važno pitanje na nemačkim Alpima:

„…naravno da je bitno da kada se planiraju mere, da se vodi računa da je uticaj turističkih mera na održivost što je moguće manji".

Jedno od glavnih polja istraživanja i inovacija u turističkoj politici su indikatori održivog turizma (Jauhari, 2014; Jenkins & Schröder, 2013; Liburd & Edwards, 2010; Danilov-Danil'yan, et al., 2009; Weaver, 2006), što je potvrđeno i na slučaju nemačkih Alpa, posebnu u smislu poziva za nove projekte:

„…u politici, indikatori igraju važnu ulogu. Mislim da bi uvek trebalo uzeti u obzir koliko je održivost prisutna u pozivima za nove projekte. Mogu da primetim sada, u okviru šireg finansijskog programa LIEDER, da je održivot odučujući faktor da li će sredstva biti dodeljena ili ne."

Turistička politika EU zaostaje za drugim sektorima kada se radi o upravljanju znanjem (Scherl & Cooper, 2013), što je razlog zbog kojeg je Generalni Direktorat za Preduzeće i Indutriju (2013) razvio Evropski sistem turističkih indikatora (European Tourism Indicator System) za unapređenje održivog upravljanja na nivou destinacije. U širokom spektru alatki za procenu održivosti destinacije, indikatori održivosti se izdvajaju kao alatka pogodna za identifikovanje problematičnih oblasti, kao i prioritetnih oblasti za reagovanje (Schianetz, et al., 2007). Bez merenja održivosti putem indikatora, sam pojam održivosti gubi na značaju i ozbiljnosti (Butler, 1999). Bitan aspekat indikatora je to da bi uvek trebalo da odslikavaju rednosti stejkholdera (Meadows, 1998), te je stoga neophodno definisati vrednosti destinacije ili misiju destinacije pre razvoja indikatora održivog razvoja.

Vrednosti destinacije i strateški pravci uvek direktno reflektuju liderstvo destinacije koje se nalazi u inter-organizacionom kontekstu putem distributivnog liderstva i sistemskog liderstva (Pechlaner, et al., 2014). Liderstvo se smatra o strane mnogih nedostajućom karikom u destinacijskoj menadžment teoriji (Bieger & Beritelli, 2013). Razlog za to je što koncepti upravljanja i umrežavanja idu ruku pod ruku, ali jedino na šta mogu da daju odgovor su pitanja procesa i kako se svari implementiraju, dok bi pitanju ciljeva i strategija trebalo pristupiti kroz okvir liderstva, odnosno kroz jedan više humanistički pristup (Volgger & Pechlaner, 2015). Na primer, u toku intervjua smo se susreli sa potpuno različitim situacijama, od:

> „…postoji mnogo aktera (stejkholdera) koji ne mogu da zamisle da postoji turistička budućnost bez ski rizorta“,

pa sve do:

> „Zajedno sa farmerima, hotelijerima, upravom šuma, lovcima, sa privatnim šumskim asocijacijama, sa nacionalnim šumama, smo kreirali plan kako želimo da vidimo region u budućnosti.“

Imajuću u vidu navedeno, Waligo et al. (2013) sa pravom primećuju da je liderstvo od suštinske važnosti u kreiranju zajedničkog razumevanja/interpretacije vrednosti održivog razvoja i njihove implementacije na destinaciji.

Implementacija održivog turizma se mora baviti komunikacijom o održivom turizmu usmerenom prema lokalnim stejkholderima i građanima odnosno lokalnom stanovništvu (Waligo, et al., 2013), kao i prema potrošačima odnosno turistima (Caruana, et al., 2014). Kako implementacija tako i komunikacija zavise od indikatora održivog razvoja. Jedan od sagovornika to potvrđuje, tvrdeći da:

> „…indikatori održivosti zauzimaju bitno mesto u našoj komunikaciji, kao i u našim zajednicama koje su članovi. To je takođe deo naših aktivnosti".

Komunikacija o indikatorima održivog razvoja/turizma je posebno nezgodna jer se putem uvođenja upravljanja putem indikatora, komunikacija menja od čisto političke/vladine komunikacije prema delimično naučnoj komunikaciji. Kako je to definisao jedan od sagovornika:

> „uvek je veoma bitno za prirodne resurse da turističke odluke imaju utemeljenje u nečemu, pa čak i političke diskusije."

To je bitna ideja, jer procesi naučne komunikacije imaju tendenciju da budu kompleksni i nesigurni (C.A. van der Sanden & Meijman, 2012), i posledično slabije razumljivi za građane i političare. Stoga, partnerstvo dvosmernog učenja bi trebalo da bude kreirano/podržano putem različitih alatki između eksperata, donosioca odluka i svih drugih stejkholdera koji su uključeni ili na koje odluka ima uticaja (Spangenberg, 2011). Na primer, Hak et al. (2015) predlažu korišćenje kratkih sižea indikatora za politiku, kao pregleda koji su lako razumljivi i koji su pogodni za brzu upotrebu od strane političara. To je veoma bitno jer postojeći sitemi su veoma inertni i potrebno je dosta informisanja kako bi se neke stvari promenile. Kako je tu vrstu problema opisao jedan od sagovornika:

> „…planiranje prelaza od alpskog turizma ka individualno prilagođenim zimskim sportovima je sigurno rizičan poduhvat, jer mnogi veliki hotelijeri su naviknuti isključivo na turiste koji dolaze radi alpskog skijanja".

5 Zaključak i preporuke

U smislu osnovnog cilja istraživanja da se istraži uloga koju održivost igra u savremenoj praksi upravljanja destinacijom na alpskim i na dinarskim planinskim destinacijama (Hipoteze H1, H2, H3, H4, H5 i H6), prihvaćene su hipoteze H1, H3, H5 i H6, kojima je potvrđeno da postoje razlike u različitim aspektima upravljanja i održivosti planinskih destinacija u dva regiona (koordinaciji mrežom stejkholdera, korišćenju različitih vrsta planskih dokumenata, ispoljavanju različitih liderskih vrednosti i davanju različitih prioriteta u razvoju), dok su hipoteze H2 i H4 o razlikama u samooceni implementacije održivosti i načinu finansiranja održivosti odbačene (tabela 13). Sve navedeno ukazuje na važnost objektivnih i nezavisnih istraživanja u ovom pravcu, jer sami DMO menadžeri u samooceni ne prepoznaju da postoje razlike, a one u mnogim aspektima implementacije održivosti kao i šireg institucionalnog okvira turizma ipak postoje. Očekivano je da menadžeri u DMO u dva istraživana planinska regiona nemaju jasnu sliku o međusobnim razlikama, sa obzirom da se poređenja održivosti ne sprovode kako na Alpima, tako i na Dinaridima.

U drugom delu istraživanja, koje se bavi identifikacijom mogućnosti za unapređenje upravljanja planinskim destinacijama u R. Srbiji, putem primene naučnih metoda (Hipoteza H7), potvrđena je hipoteza da postoje razlike između Kopaonika i Zlatibora u smislu održivog turizma i kvantifikovane su razlike značajne za kvalitetnije upravljanje i održivost navedenih destinacija (tabela 13). Identifikacija konkretnih mera održivog razvoja destinacije koje se primenjuju na razvijenim turističkim destinacijama u SR Nemačkoj (Hipoteza H8) i mogućnost njihove primene u R. Srbiji su prihvaćeni kao hipoteza (tabela 13). Sa druge strane, kada se radi o konkretnim proizvodima u konkretnom institucionalnom kontekstu (Hipoteza H9), ustanovljeno je da se navedene mere ne mogu na isti način implementirati u R. Srbiji zbog velike razlike u institucionalnom kontekstu, te treba razmisliti i o prilagođavanju svih navedenih mera na lokalni kontekst kako bi bile primenljive (tabela 13). U tom smislu je odbačena hipoteza H9, da se prekogranična saradnja i ekoturizam kao pravci razvoja za kreiranje održivog turizma mogu na sličan način implementirati i u R. Srbiji.

Tabela 13: Pregled prihvaćenih/odbačenih hipoteza

Hipoteza	Rezultati istraživanja
H1: Postoje različiti prioriteti u koordinaciji mrežom destinacijskih stejkholdera na Alpima i na Dinaridima.	✓
H2: Održivost je u različitoj meri prepoznata kao jedan od bitnih aspekata planiranja planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima.	✗
H3: Različite vrste planskih dokumenata se koriste u planiranju održivog razvoja destinacije na Alpima i na Dinaridima.	✓
H4: Postoje razlike u načinu finansiranja održivosti na destinacijama na Alpima i na Dinaridima.	✗
H5: Menadžeri destinacijskih menadžment organizacija ispoljavaju različite liderske vrednosti na Alpima i na Dinaridima.	✓
H6: Postoje različiti razvojni prioriteti planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima.	✓
H7: Indikatori održivog razvoja turizma pokazuju da postoje razlike u održivosti i upravljanju turizmom na dve glavne destinacije planinskog turizma u R. Srbiji-Kopaoniku i Zlatiboru.	✓
H8: Postoje različite vrste mera turističke politike u funkciji održivost i upravljanja turizmom u planinskom turizmu u SR Nemačkoj, koje se mogu primeniti i na planinskim destinacijama u R. Srbiji.	✓
H9: Prekogranična saradnja i ekoturizam su bitni faktori u funkciji održivosti i upravljanja planinskim destinacijama u SR Nemačkoj, koji se mogu na sličan način primeniti u R. Srbiji.	✗

Na grafikonu br. 11 se jasno vidi da postoje značajne razlike po pitanju važnosti koja se pridaje različitim vrstama stejkholdera na Alpima i na Dinaridima, sa statistički značajnom razlikom u 6 od 13 kategorija, te se potvrđuje hipoteza H1 kao tačna.

Ne postoji statistički značajna razlika u samooceni implementacije održivosti (grafikon br. 8) kao ni finansiranja održivosti (grafikon br. 9), međutim postoje statistički značajne razlike u sredstvima (dokumentima) koji se koriste za implementaciju održivosti (tabela br. 3) na Alpima i na Dinaridima. Kao zaključak, odbacuje se hipoteza H2 da je održivost u različitoj meri prepoznata kao jedan od prioriteta, ali uz ogradu da postoje značajne razlike u načinu implementacije, te se u isto vreme prihvata hipoteza H3 da se u koriste različite vrste planskih dokumenata u planiranju održivog razvoja destinacije. Na Alpima je održivost mnogo bolje integrisana u multi sektorske politike, dok se na Dinaridima vezuje isključivo za zakone i planska dokumenta u oblasti zaštite životne sredine (tabela br. 3). Takođe, iako je hipoteza H4, odbačena postoje blage razlike u finansiranju održivosti, gde se na Alpima održivost malo više finansira iz sopstvenih izvora, dok je na

Dinaridima malo izraženije finansiranje sa nacionalnog i nadnacionalnog nivoa (grafikon br. 9).

Na grafikonu br. 10 se jasno vidi da po osnovu 4 vrednosti od 17 postoji statistički značajna razlika u liderskim vrednostima između Alpa i Dinarida, na osnovu čega je prihvaćena hipoteza H5, da menadžeri destinacijskih menadžment organizacija ispoljavaju različite liderske vrednosti na Alpima i na Dinaridima.

Postoje statistički značajne razlike po pitanju prioriteta planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima u 10 od 17 kategorija, kao što je prikazano u tabeli 4. Stoga je hipoteza H6, da postoje različiti razvojni prioriteti planinskih destinacija na Alpima i na Dinaridima potvrđena kao tačna.

Prikazanih 17 indikatora održivog turizma na Zlatiboru i na Kopaoniku u tabeli br. 6 pokazuju značajne razlike u okviru deskriptivne statistike, dok za četiri indikatora (tabele 7, 8, 9, 10 i grafikoni 13, 14, 15, 16) za koje je dodatno korišćena inferencijalna statistika (statistički t-testovi), jedan pokazuje statistički značajnu razliku. Stoga je prihvaćena hipoteza H7 da indikatori održivog turizma pokazuju da postoje razlike u održivosti i upravljanju turizmom na dve glavne destinacije planinskog turizma u R. Srbiji- Kopaoniku i Zlatiboru.

Uzimajući u obzir rezultate i diskusiju trećeg dela istraživanja, o održivom upravljanju, implementaciji i monitoringu planinskog turizma u Nemačkim Alpima, kao i tabelu br. 12 , prihvaćena je hipoteza H8 da postoje različite vrste mera turističke politike u SR Nemačkoj koje mogu biti primenjene i na planinskom destinacijama u R. Srbiji.

Prekogranična saradnja i ekotrizam jesu bitni faktori u funkciji održivosti i upravljanja planinskim destinacijama u SR Nemačkoj. Međutim, imajući u vidu specifičnosti institucionalnog konteksta u nemačkim Alpima u vidu podrške kako u razvijanju eko turističkih proizvoda, tako i prekogranične saradnje, (kao drugog dela hipoteze H9), odbacuje se hipoteza H9 kao netačna, jer se smatra da se prekogranična saradnja i ekoturizam ne mogu na sličan način primeniti u R. Srbiji, a razloga je nekoliko. Dinaride kao geografsku celinu presecaju spoljne granice EU, a u delu koji je van unije ne postoji nivo saradnje kao unutar EU, a postoji i više nerešenih političkih problema. Regionalne

organizacije koje bi mogle da ujedine različite vrste strukovnih ili specijalizovanih grupa su veoma bitne jer osnovu tržišta kako na Alpima tako i na Dinaridima čini lokalno, tj. regionalno tržište koje je geografski i najbliže. U tom smislu i problemi upravljanja planinskim destinacijama su jako slični i razmena iskustava je stoga jako bitna. Na Alpima tako postoje udruženja u oblasti zaštite životne sredine i održivog razvoja na Alpima („Alpska konvencija") gde sarađuju nacionalne države, takođe i saradnja privatnih organizacija u toj oblasti („Europäische Wander verband", „Rahdverband"), zatim u oblasti saradnje privatnih žičara koje su povezane i globalno („5 Berge & Co."), saradnje na lokalnom nivou („Alpen Gemeinde Netzwerk"), kao i na nivou turističkih destinacija („Alpine Pearls"). To su sve organizacije i vrste saradnje koje su moguće u okviru današnjeg EU institucionalnog konteksta koji Dinaride deli na deo koji jeste deo tog sistema i na deo koji nije.

6 Literatura

1. Aall, C., 2014. Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development?. *Sustainability,* pp. 22562-2583.
2. Aeffect, 2000. *Review of Literature and Secondary Research on Generation Y-Lessons to Apply in the Development of a Youth-targeted CDC Website,* Atlanta, Georgia: CDC.
3. Albijanić, M., 2013. *Strategijski menadžment.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Alfirević, Đ., 2011. *Rajačke pivnice: zaštita, obnova, razvoj-metode projektovanja u kontekstu zaštićene sredine.* Beograd: Orion Art.
5. ALPARC, 2014. *Alparc Tätigkeitsbericht,* Chambery: ALPARC - Netzwerk Alpiner Schutzgebiete.
6. Ateljevic, J. & Lan, L., 2009. Tourism Entrepreneurship-Concepts and Issues. U: *Tourism and Entrepreneurship-International perspectives.* Oxford: Elsevier, pp. 9-32.
7. Babić, M., 2014. Beograd na vodi-turistička top destinacija budućnosti. *Turitički svet,* Tom 65, pp. 14-16.
8. Baggio, R., Scott, N. & Cooper, C., 2010. Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review,* pp. 51-60.
9. Bailey, E. & Richardson, R., 2010. A new economic framework for tourism decision making. *Tourism and Hospitality Research,* Vol. 10(4), pp. 367-376.
10. Balazic, G., 2011 . Marshaling Tito: A Plan for Socialist Cultural Heritage Tourism in Slovenia. *American Geographical Society's Focus on Geography Vol. 54, No. 3.*
11. Barber, A. & Pareja Eastway, M., 2010. Leadership challenges in the inner city: planning for sustainable regeneration in Birmingham and Barcelona. *Policy Studies,* 31(4), pp. 393-411.
12. Becken, S., Vuletich, S. & Campbell, S., 2007. Developing a GIS-supported Tourist Flow Model for New Zealand. U: J. Tribe & D. Airey, urednici *Developments in Tourism Research.* Oxford: Elsevier, pp. 107-121.
13. Beeton, S., 2005. The Case study in Tourism Research: a Multimethod Case Study Approach. U: *Tourism research methods: Integrating Theory with Practice.* Oxfordshire: CABI Publishing, pp. 37-47.

14. Beritelli, P., 2011. Cooperation among prominent actors in a tourism destination. *Annals of Tourism Research,* pp. 607-629.

15. Beritelli, P. & Bieger, T., 2014. From destination governance to destination leadership-defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review,* 69(1), pp. 25-46.

16. Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C., 2007. Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Tourism Research,* pp. 96-107.

17. Beritelli, P., Laesser, C. & Reinhold, S., 2007. Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research,* Tom 46, pp. 96-107.

18. Beritelli, P., Laesser, C., Reinhold, S. & Kappler, A., 2013. *Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement.* 2013: IMP-HSG.

19. Bhalachandran, G., 2011. Kautylia's model of sustainable development. *Humanomics,* 27(1), pp. 41-52.

20. Biederman S., P., 2008. *Travel and Tourism: An Industry Primer.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

21. Bieger, T. & Beritelli, P., 2013. *Management von Destinationen.* München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

22. Bjork, P., 2007. Definition Paradoxes: From concept to definition. U: *Critical Issues in Ecotourism.* Oxford: Elsevier, pp. 23-45.

23. Blasco, D., Guia, J. & Prats, L., 2014. Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research,* pp. 159-173.

24. Boga, T. C. & Weiermair, K., 2011. Branding new services in health tourism. *TOURIM REVIEW VOl. 66 No. 1/2,* pp. 90-106.

25. Bojovic, G. & Plavsa, J., 2011. Swot Analysis of Tourism on Kopaonik and the Spas of its Piedmont. *TURIZAM Vol. 15 Issue 3,* pp. 109-118.

26. Boniface, B. & Cooper, C., 2009. *Worldwide Destinations: The Geography of Travel and Tourism.* Oxford: Elsevier Ltd..

27. Bornhorst, T., Ritchie, J. & Sheedan, L., 2010. Determinants of tourism success for DMO's and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management,* 31(5), pp. 572-589.

28. Bramwell, B. & Lane, B., 2011. Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism,* pp. 411-421.
29. Bramwell, B. & Lane, B., 2013. Editorial: Getting from here to there: systems change, behavioural change and sustainable tourism. *Journal of sustainable tourism,* 21(1), pp. 1-4.
30. Bresler, N., 2011 Volume 15, Issue 2. Decision Factors for Domestic Package Tours – Case Study of a Region in South Africa. *TURIZAM,* pp. 53-64.
31. Buhalis, D., 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management,* Tom 21, pp. 97-116.
32. Buhalis, D., 2008. Information Technology in Tourism. U: C. Cooper, i drugi urednici *Tourism Principles and Practice.* Harlow, Essex: Pearson Education Limited, pp. 622-652.
33. Buhalis, D. & Costa, C., 2006. *Tourism Business Frontiers.* Norfolk: Elsevier.
34. Butcher, J., 2008. The Myth of Agency through Community Participation in Ecotourism. U: *Tourism Development Growth, Myths and Inequalities.* Oxfordshire: CABI, pp. 11-27.
35. Butler, R., 1999. Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies,* 1(1), pp. 7-25.
36. Butler, R. W. (., 2006. *The tourism area life cycle, Vol. 1: Applications and modifications.* Clevedon, UK: Channel View Publications.
37. Byrd, E. T., Cardenas, D. A. & Greenwood, J. B., 2008. Factors of Stakeholder Understanding of Tourism: The Case of Eastern North Carolina. *Tourism and Hospitality Research Vol. 8 No. 3,* pp. 192-204.
38. Byrd, E. T. & Gustke, L., 2007. Using decision trees to identify tourism stakeholder: The case of two Eastern North Carolina counties. *Tourism and Hospitality Research,* 7(3/4), pp. 176-193.
39. C.A. van der Sanden, M. & Meijman, F. J., 2012. A step-by-step approach for science communication practitioners: a design perspective. *Journal of Science Communication,* pp. 1-9.
40. Campiranon, K. & Scott, N., 2007. Factors Influencing Crisis Management in Tourism Destinations. U: *Crisis Management in Tourism.* Oxfordshire: CABI, pp. 142-156.

41. Candela, G. & Figini, P., 2012. *THe Economics of Tourism Destinations.* Springer: Berlin.
42. Caruana, R., Glozer, S., Crane, A. & McCabe, S., 2014. Tourists' accounts of responsible tourism. *Annals of Tourism Research,* pp. 115-129.
43. Catenazzo, G., Epalle, A., Tuberosa, J. & Fragniere, E., 2010. Testing the impact of sustainable development polices in Canton of Geneva. *Management of Environmental Quality: An International Journal,* 21(6), pp. 845-861.
44. Čerović, S., 2002. *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije.* Beograd: Želnid.
45. Čerović, S., 2009. *Strategijski menadžment u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
46. Chasek, P. & al., e., 2006. *Handbuch Globale Umweltpolitik.* Berlin: Partgas Verlag.
47. Chhabra, D., 2010. *Sustainable Marketing of Cultural and Heritage Tourism.* Abingdon: Routledge.
48. Clarkson, M. B., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performace. *Academy of Management Review,* 20(1), pp. 92-117.
49. Connell, J., Stephen, J. P. & Bentley, T., 2009. Towards Sustainable Tourism Planning in New Zealand: Monitoring Local Government Planning Under Resource Management Act. *Tourism Management,* pp. 867-877.
50. Cooper, C. i drugi, 2008. *Tourism Principles and Practice.* Harlow: Pearson Education Limited.
51. Costa, C., 2006. Tourism Planning, Development and the Terrotory. U: *Tourism Management Dynamics Trends, Management and Tools.* Oxford: Elsevier, pp. 236-243.
52. Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B., 2003. *The competitive destination: A sustainable Tourism Perspective.* Cembridge: Cabi Publishing.
53. Custance, J. & Hillier, H., 1998. Statitical issues in developing indicators of sustainable development. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A,* 161(3), pp. 281-290.

54. Dabphet, S., Scott, N. & Ruhanen, L., 2012. Applying diffusion theory to destination stakeholder understanding of sustainable tourism development: a case of Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism,* 20(8), pp. 1107-1124.

55. Danilov-Danil'yan, V. I., Losev, K. & Reyf, I. E., 2009. *Sustainable Development and the Limitation of Growth.* Chichester: Praxis Publishing Ltd..

56. David, L., 2011. Tourism Ecology: Towards the Responsible, Sustainable Tourism Future. *Worldwide Tourism and Hospitality Themes Vol. 3 No. 3,* pp. 210-216.

57. De Botton, A., 2002. *The Art of Travel.* London: Penguin.

58. Demonja, D. & Bacac, R., 2012. Contribution to the Development of Rural Tourism in Croatia: Proposed Steps for Successful Business. *Turizam Vol. 16 No. 4,* pp. 134-151.

59. Diesbach, P. B. D., 2012. Touristic Destination Ambassadors, Case Analysis and Conceptualization. How to Better Understand and Use Brand Ambassadors in Cognitive, Affective and Experiental Approaches. *Tourism and Hospitality Management Vol. 18 No. 2,* pp. 229-258.

60. Dinica, V., 2009. Governance for Sustainable Tourism: a Comparison of International and Dutch Visions. *Journal of Sustainable Tourism,* 17(5), pp. 583-603.

61. Dobrijević, G., 2010. Odlučivanje. U: *Menadžment.* Beograd: Singidunum Univerzitet, pp. 193-216.

62. Dodds, R. & Butler, R., 2010. Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Tourismos: An INternational Multidisciplinary Journal of Tourism,* Tom 5, pp. 35-53.

63. Dolinaj, D., Pasic, M. & Stojanovic, V., 2009. Theoretical and Practical Approach of Connecting the Ecotourist Offer of the Special Nature Reserve of Zasavica (Serbia) With the Tourist Offer of the Surrounding Village Settlements. *Turizam Vol. 13 No. 2,* pp. 92-101.

64. Dolnicar, S., 2010. Identifying Tourists With Smaller Environmental Footprint. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 18 No. 6,* pp. 717-734.

65. Dolnicar, S., Crouch, G. I. & Long, P., 2008. Environment-friendly Tourists: What Do We Really Know About Them?. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 16 No. 2,* pp. 197-210.
66. Donohoe, H. M., 2012. Sustainable Heritage Tourism Marketing and Canada's Rideau Canal World Heritage Site. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 20 No. 1,* pp. 121-142.
67. Đorđević, S., 2010. Pojam javne politike i način dizajniranja politike. *Političke institucije i javna politika,* 29(3), pp. 91-116.
68. Drumm, A. & Moore, A., 2005. *An Introduction to Ecotourism Planning.* Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.
69. Đukić Dojčinović, V., 2005. *Kulturni turizam-menadžment i razvojne strategije.* 1st ur. Belgrade: Clio.
70. Dunne, G., Flanagan, S. & Buckley, J., 2011. Towards a decision making model for city break travel. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research,* 5(2), pp. 158-172.
71. Dwyer, L. & Kim, C., 2003. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism,* 6(5), pp. 369-414.
72. Edgell, D. L. S., DelMastro Allen, M., Smith, G. & Swanson, J. R., 2008. *Tourism Policy and Planning Yesterday, Today and Tomorrow.* Oxford: Elsevier.
73. Elakovic, S., 2006. Third edition. *Sociology of free time and tourism.* Belgrade: SPEKTRA.
74. Elakovic, S., 2006. *Sociology of free time and tourism.* Belgrade: SPEKTRA.
75. Elaković, S., 2011. *Poslovna etika i komuniciranje.* 4th ur. Beograd: Univerzitet Singidunum.
76. Estol, J. & Font, X., 2016. European tourism policy: Its evolution and structure. *Tourism Management,* pp. 230-241.
77. European Commission, 2003. *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships,* Brussels: EU Directorate-General Regional Policy.
78. European Union DG Enterprise and Industry, 2013. *European Tourism Indicator System Toolkit for Sustainable Destinations,* s.l.: European Union.

79. European Union, 2016. *Population on 1 January.* [Na mreži] Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcod e=tps00001&plugin=1

80. Fainstein, S. S., Hoffman, L. M. & Judd, D. R., 2003. Introduction. U: *Cities and visitors.* London: Blackwell Publishers, pp. 1-20.

81. Fallon, F., 2008. From China to Indonesia: Adapting to Changing Markets. U: *Asian Tourism: Growth and Change.* Oxford: Elsevier, pp. 345-356.

82. Fazenda, N., Nunes da Silva, F. & Costa, C., 2010. Douro Valley Tourism Plan. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes,* II(4), pp. 428-440.

83. FDEA, SECO, Department Tourism, 2010. *Summary of the Growth Strategy for Switzerland as a tourism destination,* Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.

84. Fennell, D., 2002. *Ecotourism Programme Planning.* Wallingford: CABI Publishing.

85. Fennell, D., 2007. *Ecotourism.* New York: Taylor & Francis.

86. Finkelstein, S., Hambrick, D. & Cannella, A. J., 2009. *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards.* New York: Oxford University Press.

87. Franch, M., Martini, U. & Buffa, F., 2008. Strategie di brand management nelle destinazioni alpine community. *Mercati e competitivita,* Tom 4, pp. 151-170.

88. Frochot, I. & Kreizak, D., 2008. Customers perceptions of ski resorts images: Implications for Resorts Positioning Strategies. *Tourism and Hospitality Research Vol. 8 No. 4,* pp. 298-308.

89. Gartrell, R., 1994. Strategic partnerships. U: *Destination marketing for convention and visitor bureaus.* Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co., pp. 230-232.

90. Gereffi, G., 1995. Global Production Systems and third world development. U: *Global Change, Regional Response, The New International Context of Development.* Cambridge: Cambridge University Press.

91. GIZ (German International Cooperation), 2015. *The "Peaks of the Balkans" Trail Trans-border Hiking through Albania, Kosovo and Montenegro.* [Na

[Mreža].
Available at: http://www.peaksofthebalkans.com/index.php?lang=en
92. Glaesser, D., 2006. *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier.
93. Godde, P., Price, M. & Zimmermann, F., 2000. Tourism and development in mountain regions: moving forward into the new millennium. U: *Tourism and Development in Mountain Regions*. s.l.:CABI, pp. 1-26.
94. Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B., 2009. *Tourism Principles, Practices, Philosophies*. 1st ur. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
95. Go F., 1987. Sellling Canada. *Travel & Tourism Analyst,* pp. 17-29.
96. Goodwin, M. & Painter, J., 1996. Local Governance, the Crises of Fordism and the Changing Geographies of Regulation. *Transactions of the Institute of Britisch Geographers,* pp. 635-648.
97. Gossling, S., 2009. Carbon Neutral Destinations: a Conceptual Analysis. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 17 No. 1,* pp. 17-37.
98. Gössling, S. i drugi, 2012. Transition management: a tool for implementing sustainable tourism scenarios. *Journal of Sustainable Tourism,* pp. 899-916.
99. Gossling, S., Peeters, P. & Scott, D., 2008. Consequences of Climate Policy for International Tourist Arrivals in Developing Countries. *Third World Quarterly Vol. 29 No. 5,* pp. 873-901.
100. Government of the Republic of Serbia, 2008. *Nacionalna Strategija Odrzivog Razvoja,* Belgrade: Official Gazette of the Republic of Serbia.
101. Government of the Republic Serbia, 2005. *Nacionalna Strategija Odrzivog Razvoja,* Belgrade: Official Gazette of the Republic of Serbia.
102. Grabler, K., 2011. *TOURISM STRATEGY OF THE REPUBLIC OF SERBIA 2006 – REVIEW WITH PROPOSALS FOR COMPETITIVE UPDATE 2011,* Belgrade: EU financed project: Support to implementation of the National Strategy for Tourism.
103. Grabler, K. & Mamula, T., 2011. *Serbia Guest Survey,* Belgrade: Project Support to Implementation of the National Strategy for Tourism.

104. Graham, J., Amos, B. & Plumptre, T., 2003. *Governance principles for protected areas in the 21st century.* Durban, South Africa, Parks Canada and Canadian International Development Agency, pp. 2-3.
105. Green, D. D. & McCann, J., 2011. Benchmarking a Leadership Model for Green Economy. *Benchmarking: An International Journal Vol. 18 No. 3,* pp. 445-465.
106. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R. & O'Leary, J. T., 2006. The transformation of consumer behaviour. U: D. Buhalis & C. Costa, urednici *Tourism Business Frontiers.* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 9-18.
107. Hadžić, O., 2005. *Stejkholderski pritup upravljanju održivim razvojem kulturnog turizma.* Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu Prirodno-matematički fakultet.
108. Hak, T. i drugi, 2015. Indicator Policy Factsheet: A Knowledge Brokerage Tool. *Sustainability,* Issue 7, pp. 3414-3429.
109. Hales, C., 2006. Organizations and Management in the future. U: D. Buhalis & C. Costa, urednici *Tourism Management Dynamics.* Oxford: Elsevier, pp. 87-96.
110. Hall, C., 2009. Degrowing tourism: Decroissance, sustainable consumption and steady-state tourism. *Anatolia: International Journal of Tourism and Hospitality Research,* Tom 20, pp. 46-61.
111. Hall, C. M., 2008. *Tourism Planning-Policies, Processes and Relationships.* 2nd ed. Dorchester: Pearson Education Limited.
112. Hall, C. M., 2010. Changing paradigms and global change: From sustainable to steady-state tourism. *Tourism Recreation Research,* Tom 35, pp. 131-143.
113. Hall, M. C., 2011. Policy Learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first and second order to third order change?. *Journal of Sustainable Tourism,* 19(4-5), pp. 649-671.
114. Henderson, J. C., 2009. Agrotourism in unlikely destinations: a study of Singapore. *Managing Leisure,* Tom 14, pp. 258-268.
115. Holmes, K. i drugi, 2007. An Eclectic Agenda for Tourism and Hospitality Research. *Tourism and Hospitality Research,* 7(1), pp. 76-82.
116. Horwath Consuting Zagreb and University of Belgrade Faculty of Economics, 2006. *Tourism Strategy of the Republic of Serbia,* Belgrade: Government of the Reublic of Serbia.

117. Hudson, S., 2008. *Tourism and Hospitality Marketing-A global Perspective.* London: SAGE Publications.

118. Hyvärinen, K., Pavicevic, D. & Hürten, D., 2012. Product Development, Marketing, and Distribution. U: *Trends and Issues in Global Tourism.* Berlin Heidelberg: Springer, pp. 93-125.

119. Institut za turizam Zagreb, 2003. *Strategija razvoja kullturnog turizma,* Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.

120. INTERACT Point Vienna , 2015. *Home.* [Na mreži] Available at: http://www.danube-region.eu/

121. International Institute for Sustainable Development, 1997. *Assessing Sustainable Development Principles in Practice,* Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

122. IPK International, 2013. *ITB World Travel Trends Report 2013/2014,* Berlin: Messe Berlin

123. IUCN, 2013. *Sustainable Tourism Management in the Transboundary Areas of the Dinaric Arc Region,* Belgrade: IUCN Programme Office for South-East Europe.

124. Ivanovic, M. & Milicevic, B., 2009. Some Challenges of Creating a New Brand of Serbian Tourism: Case Study – The Republic of Užice. *Turizam,* pp. 17-27 Issue 1.

125. Jauhari, V., 2014. *Managing Sustainability in the Hospitality and Tourism Industry.* Oakville: Apple Academic Press, Inc..

126. Jenkins, I. & Schröder, R., 2013. *Sustainability in Tourism.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

127. Jennings, G. R., 2005. Interviewing: a Focus on Qualitative Techniques. **U**: *Tourism Research Methods: Intergrating Theory With Practice.* Oxfordshire: CABI Publishing, pp. 99-115.

128. Jovanović, A., 2012. PR u kulturi kultura u PR-u. *Kultura,* Issue 136, pp. 325-339.

129. Jovanović, V., 2013. *Tematski turizam-skripta.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

130. Jovanović, V., Đurdev, B., Srdić, Z. & Stankov, U., 2012. *Geografski informacioni sistemi*. 1 ur. Beograd: Univerzitet Singidunum, Univerzitet u Novom Sadu.

131. Jovicic, D. & Ilic, T., 2010 . Indicators of Sustainable Tourism. *Bulletin of the Serbian Geographical Society* , Vol. 1 (No. 1), pp. 277-305.

132. Juvan, E. & Dolnicar, S., 2014. The attitude-behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research,* pp. 76-95.

133. Kilinc Izzet, O. M. A. T. Y. E., 2012. A study on the competition strategies of the airlines in Turkey. *Tourismos Vol. 7 No. 1,* pp. 325-338.

134. Klimek, K., 2013. Destination Management Organizations and Their Shift to Sustainable Tourism Development. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Vol. 4 No. 2,* pp. 27-47.

135. Kober, L., 1914. Alpen und Dinariden. *Geologische Rundschau,* 5(3), pp. 175-204.

136. Köppl, P., 2012. Green lobbying: is sustainability more than a new frame for old-style lobbying? A consultant's personal point of view. *Journal of Public Affairs,* 12(3), pp. 177-180.

137. Kotler, P. & Armstrong, G., 2006. *Principles of Marketing, 11th Edition.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

138. Kozak, M. & Baloglu, S., 2011. *Managing and Marketing Tourist Destinations.* New York: Routledge.

139. Kratochvil, P. & Neumann, A., 2011. Case study: T-MONA as an example for applied destination benchmarking. U: M. Kozak & S. Baloglu, urednici *Managing and Marketing Tourist Destination.* New York: Routledge, pp. 126-129.

140. Krippendorf, J., 1988. Für einen ganzheitlich-orientierten Tourismus. U: *Für einen Anderen Toruismus.* Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, pp. 18-28.

141. Laesser, C., 2011. Health travel motivation and activities: insights from a mature market – Switzerland. *TOURISM REVIEW Vol. 66 No. 1/2,* pp. 83-89.

142. Landorf, C., 2009. Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism,* 17(1), pp. 53-70.

143. Leigh, J., 2011. New tourism in a new society arises from "Peak Oil". *Tourismos Vol. 6 No. 1,* pp. 165-191.
144. Leiper, N., 1979. The Framework of tourism. *Annals of Tourism Research,* 6(1), pp. 390-407.
145. Liburd, J. J., 2010. Introduction to Sustainable Tourism Development. U: J. J. Liburd & D. Edwards, urednici *Understanding the Sustainable Development of Tourism.* Oxford: Goodfellow Publishers Ltd., pp. 1-18.
146. Liburd, J. J. & Edwards, D., 2010. *Understanding the Sustainable Development of Tourism.* Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
147. Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J., 2007. *Menadžment-Principi, koncepti, procesi.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
148. Longley, P. A., Goodchild, M. F., Maguire, D. J. & Rhind, D. W., 2005. *Geographical Information Systems and Science.* Chichester: John Wiley & Sons.
149. Loulanski, T. & Loulanski, V., 2011. The sustainable integration of cultural heritage and tourism: a meta-study. *Journal of Sustainable Tourism,* 19(7), pp. 837-862.
150. Lubell, M., Feiock, R. & Handy, S., 2009. City Adoption of Environmentally Sustainable Policies in California's Central Valley. *Journal of the American Planning Association,* 75(3), pp. 293-308.
151. Maksin, M., Pucar, M., Korać, M. & Milijić, S., 2009. *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.
152. MANOVA Gmbh, 2011. Wien: s.n.
153. Mašić, B., 2001. *Strategijski menadžment.* Treće izdanje ur. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
154. Mašić, B., 2010. Prvi deo: uvod. U: B. Mašić, ur. *Menadžment.* Beograd: Univerzitet Singidunum, pp. 3-112.
155. Meadows, D., 1998. *Indicators and Information Systems for Sustainable Development: A report to the Balaton Group,* Hartland: Hartland Four Corners.
156. Michael, E., 2006. *Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism.* Oxford: Elsevier.
157. Michalko, G. & Ratz, T., 2010. Hungarian Spa destinations in the tourism-oriented property market. *Hungarian Geographical Bulletin,* 59(2), pp. 131-146.

158. Middleton, A., 2013. Managing Ecological Balance. U: *Sustainability in Tourism.* Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 137-157.

159. Middleton, V. & Hawkins, R., 1998. The marketing process for sustainable tourism at destinations. U: *Sustainable Tourism: a Marketing Perspective.* Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 118-130.

160. Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M. & Ranchhod, A., 2009. *Marketing in Travel and Tourism.* 4th ur. Oxford: Elsevier.

161. Mihalic, T., 2006. Nature-based produts, ecotourism and adventure tourism. U: *Tourism Business Frontiers.* Oxford: Elsevier, pp. 111-117.

162. Miljević, M. I., 2010. *Poslovna etika i komuniciranje.* 4th ur. Beograd: Univerzitet Singidunum.

163. Miller, G. i drugi, 2010. Public Understanding of Sustainable Tourism. *Annals of Tourism Research,* pp. 627-645.

164. Ministarstvo održivog razvoja i turizma republike Crne Gore, 2014. *Ministarstvo održivog razvoja i turizma.* [Na mreži]
Available at: http://www.mrt.gov.me/vijesti/144370/Najava-Konferencija-za-medije-povodom-Osnivacke-skupstine-Parkovi-Dinaridi-mreza-zasticenih-podrucja-Dinarida.html
[Poslednji pristup 26 2 2015].

165. Miškovic, V., 2013. *Sistemi za podršku odlučivanju.* 1st ur. Beograd: Univerzitet Singidunum.

166. Moen, J. & Fredman, P., 2007. Effects of Climate Change on Alpine Skiing in Sweden. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 15 No. 4,* pp. 418-437.

167. Morgan, N. & Pritchard, A., 2011. *Destination Brands Managing Place Reputation.* Oxford: Elsevier.

168. Morse, S., 2015. Developing Sustainability Indicators and Indices. *Sustainable Development,* Issue 23, pp. 84-95.

169. Mulec, I., 2011. *Image and Recognizability of Vojvodina as Potentiall tourist Destination in the Eyes of Foreign Tour-Operators.* Belgrade, Belgrade Chamber of Commerce, pp. 121-130.

170. Müller, H. & Zaugg, B., 2005. Lobbying im Schweizer Tourismus. U: *Schweizerische Tourismuswirtschaft 2004/2005.* St. Gallen: University St. Gallen, p. 29.

171. Munjal, S. & Munjal, D. G., 2014. Sustainable Tourist Destinations: Creation and Development. U: *Managing Sustainability in the Hospitality and Tourism Industry Paradigms and DIrections for the Future.* Taylor & Francis Group: Boca Raton, pp. 227-272.

172. Naisbitt, J., 1994. *Global Paradox.* New York City: William Morrow.

173. Najdic, M. & Sekulovic, N., 2012. Behavior of Serbian Tourists During Economic Crisis: Two Empirical Researches. *Turizam,* pp. 180-192.

174. National Geographic Society, 2015. *About the Region and WB GSC.* [Na mreži] Available at: http://www.balkansgeotourism.travel/about.php

175. Newsome, D., Moore, S. & Dowling, R., 2002. *Natural Area Tourism: Ecology, Impact and Management.* Clevedon: Channel View Publications.

176. Novakovic, S., 1898. *Zakonik Stefana Dušana.* 2nd ur. Beograd: Zadužbina Ilije M. Kolarca.

177. Nowaczek, A. M., 2013. The Next Stage of Eco-travel: Facilitating Transformation through Personal Ethics. U: *Transformational Tourism Tourist Perspectives.* Oxfordshire: CABI, pp. 169-179.

178. Nut, A., 2004. Bibliotečka statistika i standardizacija. *Glasnik Narodne Biblioteke Srbije,* Tom 1, pp. 253-270.

179. OECD, 2014. *Tourism and the Creative Economy,* Paris: OECD Publishing.

180. Office for National Statistics UK, 2011. Sustainable Tourism: a Review of Indicators. *Economic & Labour Market Review,* pp. 1-19.

181. Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2006. *Strategy of Tourism Development of the Republic of Serbia.* s.l.:Official Gazzette of the Republic of Serbia.

182. Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2011. *The Law on Public-Private Partnerships and Concessions 88/2011,* Belgrade: Government of the Republic of Serbia.

183. Official Gazzette of the Republic of Serbia, 2012. *Decision on the Establishment of the Public-Private Partnership Commission 13/2012,* Belgrade: Government of the Republic of Serbia.

184. Ogrin, M. i drugi, 2011. Climate Change and the Future of Winter Tourism in Slovenia. *Hrvatski Geografski Glasnik Vol. 73 No. 1,* pp. 215-228.

185. Orlovic-Lovren, V., Crncevic, T. & Milijic, S., 2013. Tourism Development in Serbia-on the Way to Sustainability and European Integration. *SPATIUM International Review No. 30,* pp. 47-53.

186. Painter, J. & Goodwin, M., 2000. Local Governance after Fordism: A Regulations Perspective. U: *The new politics of Britisch local governance.* Basingstoke: Macmillan, pp. 33-53.

187. Paunovic, I., 2013. Proposal for Serbian Tourism Destinations Marketing Campaign. *Singidunum Journal of Applied Sciences Vol. 10 No. 2,* pp. 40-52.

188. Paunovic, I., 2014. Branding Serbia as a Tourist Destination on the Global Market. *Turizam,* 18(2), pp. 59-71.

189. Payne, C. M. & Ballantyne, D., 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value.* Oxford: Butterworth Heinemann.

190. Pearce, D. G. & Schott, C., 2011 Vol. 5 No. 2. Domestic vs outbound booking and channel choice behavior: evidence from New Zealand. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CULTURE, TOURISM AND HOSPITALITY RESEARCH,* pp. 112-127.

191. Pechlaner, H., Jochmann, J., Nordhorn, C. & Zacher, D., 2014. Grenzüberschreitende Destinationsentwicklung-eine vergleichende Analyse ausgewählter touristischer Regionen in Grenzräumen entlang der deutschen Bundesgrenze. U: *Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus.* Göttingen: Erich Schmidt Verlag, pp. 59-71.

192. Pechlaner, H., Kozak, M. & Volgger, M., 2014. Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?. *Tourism Review,* 69(1), pp. 1-9.

193. Pechlaner, H. & Volgger, M., 2012. How to promote cooperation in the hospitality industry: generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 24(6), pp. 925-945.

194. Pechlaner, H., Zacher, D. & Paunovic, I., 2016. Touristische Stakeholder in der zweiten Reihe. U: *Gesellschaftlicher Wandel als Hearausforderung im Alpinen Tourismus.* Berlin: Erich Schmidth Verlag, pp. 79-97.

195. Peeters, P., 2012. A clear path towards sustainable mass tourism? Rejoinder to the paper "Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence" by David Weaver. *Tourism Management,* Tom 33, pp. 1038-1041.

196. Pesonen, J., Komppula, R., Kronenberg, C. & Peters, M., 2011. Understanding the Relationship Between Push and Pull Motivations in Rural Tourism. *Tourism Review Vol. 66 No. 3,* pp. 32-49.

197. Petković, G. & Pindžo, R., 2012. Tourism and new economic challenges. *Ekonomika preduzeca Vol. 60, br. 1-2.*

198. Petrovic, J., Ivkovic, I., Vujacic, I. & Zezelj, S., 2009. Possibilities of Buses on Alternative Fuel in Public Urban Transport in Belgrade. *Technological and Economic Development of Economy,* 15(1), pp. 78-89.

199. Pickering, C., 2011. Changes in Demand for Tourism With Climate Change: a Case Study of Visitation Patterns to Six Ski Resorts in Australia. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 19 No. 6,* pp. 767-781.

200. Piekartz, M. & Callanan, M., 2013. Politics, Community Tourism and Sustainability. U: *Sustainability in Tourism.* Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 159-175.

201. Plavsa, J., Romelic, J. & Vuksanovic, D. L., 2009. Active Holiday in Mt. Zlatibor County. *TURIZAM Vol. 13 Isue 1,* pp. 28-44.

202. Pomering, A., Noble, G. & W. Johnson, L., 2011. Conceptualizing a contemporary marketing mix for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism,* 19(8), pp. 953-969.

203. Popesku, J., 2011. *Menadžment turističke destinacije.* Belgrade: Singidunum University.

204. Porter, M. E., 1996. What is Strategy?. U: M. E. Porter, ur. *On Competition.* Boston, Massachusetts: Harward Business School Publishing Corporation, pp. 37-71.

205. Porter, M. E., 2001. Strategy and the Internet. U: M. E. Porter, ur. *On Competition.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, pp. 97-132.

206. Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. U: M. E. Porter, ur. *On Competition.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, pp. 3-35.

207. Porter, M. E. & Linde, C. v. d., 2008. Green and Competitive. U: *On Competition.* Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 347-371.

208. Portney, K., 2005. Civic Engagement and Sustainable Cities in the United States. *Public Administration Review Vol. 65 No. 5,* pp. 579-591.

209. Prideaux, B., 2009. *Resort Destinations-Evolution, Management and Development.* Oxford: Elsevier.

210. R. Fuchs, E., 2012. Governing the Twenty-First-Century City. *Journal of International Affairs,* 65(2), pp. 43-56.

211. R. Lrason, L. & C. Poudyal, N., 2012. Developing sustainable tourism through adaptive reource management: a case study of Machu Picchu, Peru. *Journal of Sustainable Tourism,* 20(7), pp. 917-938.

212. Reid, D. G., 2003. *Tourism, Globalization and Development.* London: Pluto Press.

213. Republički Geodetski zavod (Republike Srbije), 2009. *Inicijalni geoportal Geo Srbija.* [Na mreži]
Available at: http://www.geosrbija.rs/rga/?gui=1&lang=2#
[Poslednji pristup 13 12 2014].

214. Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, 2007. *Spomeničko nasleđe Srbije, Nepokretna kulturna dobra od izuzetnog i od velikog značaja.* Beograd: Republički zavod za zaštitu spomenika kulture.

215. Ringo, J., 2010. Clean energy already paying off. *US News & World Report,* Issue March, p. 8.

216. Ripp, M., Eidenschink, U. & Milz, C., 2011. Strategies, policies and tools for an integrated World Heritage management approach. *Facilities,* 29(7/8), pp. 286-302.

217. Rowe, A. J. & Boulgaides, M. G. M., 1984. *Managerial decision making.* [illegible] Science Research Associates.

218. Ruhanen, L., 2013. Local government: facilitator or inhibitor of sustainable tourism development?. *Journal of Sustainable Tourism,* pp. 80-98.

219. Ryan, J. & Sari, S., 2011. A brand for all the nations: The development of the World Heritage Brand in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning,* 29(3), pp. 305-318.

220. Saarinen, J., 2014. Critical Sustainability: Setting the Limits to Growth and Responsibility in Tourism. *Saarinen, Jarkko,* pp. 1-17.

221. Sarkar, S. K., Au, N. & Law, R., 2013. Analysing Ecotourists' Satisfaction in Socialisation and Knowledge Sharing Intentions via Social Media. U: *Information and Communication Technologies in Tourism 2014.* New York: Springer Switzerland, pp. 313-326.

222. Scherl, C. & Cooper, C., 2013. Perspectives and trends on knowledge management: European agencies and initiatives. U: *Trends in European Tourism Planning and Organisation.* Bristol: Channel View Publications, pp. 326-338.

223. Schianetz, K., Kavanagh, L. & Lockington, D., 2007. Concepts and Tools for COmprehensive Sustainability Assessment for Tourism Destinations: A Comparative Review. *Journal of Sustainable Tourism,* 15(4).

224. Schretzman, R., 2006. Wald Mit Zukunft. Nachhaltige Fortswirtschaft in Deutschland. *aid Heft,* Issue 1478.

225. Schroeder, K., 2015. Cultural Values and Sustainable Tourism Governance in Buthan. *Sustainability,* Tom 7, pp. 16616-16630.

226. Schuler, A., 2012. Destinationen im ländlichen Raum. U: *Tourismus im ländlihen Raum.* Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 95-108.

227. Scott, D., McBoyle, G. & Minogue, A., 2006. Climate Change and Sustainability of Ski-based Tourism in Eastern North America: a Reassessment. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 14 No. 4,* pp. 376-398.

228. Sharpley, R., 2005. Managing the countryside for tourism: a governance perspective. U: *The Management of Tourism.* London: Sage Publications, pp. 175-186.

229. Silva, C., Kastenholz, E. & Abrantes, J. L., 2012. Place attachment, destination image and impacts of tourism in mountain destinations. *Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research Vol. 24 No. 1,* pp. 17-29.

230. Siren, O., 1956. *Chinese Painting: Leading Masters and Principles.* New York: Ronald Press.

231. Sloan, P., Legrand, W. & Chen, J., 2009. *Sustainability in the Hospitality Industry.* Oxford: Elsevier.

232. Smith, M. & Puczko, L., 2009. *Health and Wellness Tourism.* Oxford: Elsevier.

233. Smith, S. L. J., 2012. *Practical tourism research.* Oxfordshire: CABI.

234. Soboll, A. & Dingeldey, A., 2012. The Future Impact of Climate Change on Alpine Winter Tourism: A High Resolution Simulation System in the German ad Austrian Alps. *Journal of Sustainable Tourism Vol. 20 No. 1,* pp. 101-120.

235. Spangenberg, J. H., 2011. Sustainability Science: A Review, an Analysis and Some Empirical Lessons. *Environmental Conservation,* 38(3), pp. 275-287.

236. Spindler, E. A., 2013. The history of sustainability The origins and effects of a popular concept. U: I. Jenkins & R. Schröder, urednici *Sustainability in tourism.* Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 9-31.

237. Stamenkovic, I., Plavsa, J. & Vujicic, M., 2009. The New Age of Faith Tourism and Fruska Gora Mountain. *Turizam Vol. 13 No. 2,* pp. 102-112.

238. Statistical Office of the Republic of Serbia, 2013. [Na mreži] Available at: http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=182

239. Stilling Blichfeld, B., Hird, J. & Kvistgaard, P., 2014. Destination leadership and the issue of power. *Tourism Review,* 69(1), pp. 74-86.

240. Stojanovic, V., 2006. *Sustainable Development of Tourism and Environment,* Novi Sad: Faculty of Sciences: Department of Geography, Tourism and Hotel Management.

241. Stojkov, B. & Nikolov, A., 2011. *The Cultural Potentials and Constraints for Cross-border Co-operation in Tourism-the Case of Balkans.* Belgrade, Belgrade Chamber of Commerce, pp. 47-61.

242. Stošić, I. & Minović, J., 2014. Benčmarkovanje ekonomija zapadnog balkana. *Industrija,* 42(1), pp. 149-170.

243. Strielkowski, W., Riganti, P. & Wang, J., 2012. TOURISM, CULTURAL HERITAGE AND ESERVICES: USING FOCUS GROUPS TO ASSESS CONSUMER PREFERENCES. *TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM,* 7(1), pp. 41-60.

244. Strom, E. & Kerstein, R., 2015. Mountains and muses: Tourism development in Asheville, North Carolina. *Annals of Tourism Research,* Tom 52, pp. 134-147.

245. Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Cristi, F. & Breda, Z., 2011. Effects of Climate Change on Romanian Mountain Tourism: are They Positive or Mostly Negative. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation Vol. 2 No. 1,* pp. 42-71.

246. Svensson, B., Nordin, S. & Flagestad, A., 2006. Destination Governance and Contemporary Development Models. U: *Tourism local systems and networking.* Oxford: Elsevier, pp. 83-95.

247. Swarbrooke, J., Beard, C., Leckie, S. & Pomfrett, G., 2003. *Adventure Tourism The New Frontier.* Oxford: Elsevier Science.

248. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2007. *Consumer Behaviour in Tourism, Second Edition.* Oxford: Elsevier.

249. Swiss Confederation-Federal Office for Spatial Development ARE, 2011. *The Alps,* Geneva: Swiss Confederation.

250. Tadayuki (Tad) Hara, M. K., 2012. *Strategies for Tourism Indutry- Micro and Macro Perspectives.* Rijeka: InTech.

251. Taistra, G., 2000. *Die Porter Hypothese zur Umweltpolitik.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag .

252. Tappeiner, U., Borsdorf, A. & Tasser, E., 2008. *Alpenatlas/Atlas des Alpes/Atlante delle Alpi/Atlas Alp/Mapping the Alps: Society-Economy-Environment.* Heidelberg: Spektrum.

253. The City of Nis, 2007. *City of Nis Development Strategy,* Nis: The City of Nis.

254. The City of Nis, 2009. *Revizija Strategije rayvoja Grada Nisa za period 2009.-2020.,* Nis: The City of Nis.

255. The Municipality of Apatin, 2009. *Strategija odrzivog razvoja opštine Apatin 2009-2019.,* The Municipality of Apatin: The Municipality of Apatin.

256. The Municipality of Becej, 2013. *Strategija održivog razvoja opštine Bečej 2013-2020,* Becej: The Municipality of Becej.

257. The Municipality of Ivanjica, 2009. *Strategija odrzivog razvoja opštine Ivanjica 2009.-2014.,* Ivanjica: The Municipality of Ivanjica.

258. The World Bank Group, 2016. *GDP per capita, PPP (current international dollars).* [Na mreži]
Available at: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD

259. Thimm, T., 2014. Managementformen grenzüberschreitender Destinationen im Vergleich: Bodensee-Oberrhein-Catlins. U: *Grenzüberschreitende Kooperationen im Tourismus.* Göttingen: Erich Smidt Verlag, pp. 73-92.

260. Torres-Delgado, A. & Lopez Palomeque, F., 2014. Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research,* Issue 49, pp. 122-137.

261. Touhino Henna Konu, A., 2014. Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development?. *Tourism Review,* 69(3), pp. 202-215.

262. Tourism Sustainability Group, 2007. *Action for More Sustainable European Tourism,* s.l.: s.n.

263. Tracey, P. & Clark, G., 2003. Alliances, networks and competitive strategy: rethinking clusters of innovation. *Growth and Change,* 34(1), pp. 1-16.

264. Trawoeger, L., 2014 Vol. 40. Convinced, Ambivalent or Annoyed: Tyrolean Ski Tourism Stakeholders and Their Perceptions of Climate Change. *Tourism Management,* pp. 338-351.

265. Tribe, J., 2011. *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism.* Oxford: Elsevier.

266. Tribe, J. & Airey, D., 2007. *Developments in Tourism Research.* Oxford: Elsevier.

267. Turistička organizacija grada Niša, 2010. *Tvrđava.* [Na mreži]
Available at: http://www.visitnis.com/tvrdjava.html

268. UNEP; UNWTO, 2005. *Making Tourism more Sustainable,* Paris, Madrid: United Nation Environment Programme; World Tourism Organization.
269. UNEP; WTO, 2002. *Quebec Declaration on Ecotourism,* Quebec: UNEP; WTO.
270. UNEP, 2009. *The Economics of Biodiversity and Ecosystems for National and International Policy Makers,* Wesseling: United Nations Environment Programme.
271. UNESCO, 1972. *Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage,* Paris: UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANISATION.
272. UNESCO, 1992-2014. *World Heritage list.* [Na mreži] Available at: http://whc.unesco.org/en/list/ [Posledњi pristup 7 12 2014].
273. UNESCO, 2008. *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention,* France: UNESCO World Heritage Centre.
274. United Nations Environment Programme, 2011. *Towards a green economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication,* s.l.: UNEP.
275. United Nations World Tourism Organization, 2000. *Sustainable Development of Tourism A Compilation of Good Practices,* Madrid: UNWTO.
276. United Nations World Tourism Organization, 2004. *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations,* Madrid: UNWTO.
277. United Nations World Tourism Organization, 2006. *The Future of City Tourism in Europe,* Madrid: United Nations World Tourism Organization.
278. Unković, S., 1980. *Marketing organizatora putovanja.* Belgrade: Savremena administracija.
279. Unkovic, S., 2011. *Effect of Economic Crisis on Global Tourism.* Belgrade, Belgrade CHamber of Commerce, pp. 87-99.
280. UNWTO (World Tourism Organization) and ETC (European Travel Commision), 2011. *Handbook on Tourism Product Development,* Madrid: UNWTO (World Tourism Organization).
281. UNWTO (World Tourism Organization), 2011. *Policy and Practice for Global Tourism,* Madrid: UNWTO (Word Tourism Organization).

282. UNWTO (World Tourism Organization), 2011. *Tourism Towards 2030 Global Overview,* Madrid: UNWTO (World Tourism Organization).
283. UNWTO, 2004. *Tourism at world heritage cultural sites,* Madrid: UNWTO.
284. UNWTO, 2007. *Davos Declaration Climate Change and Tourism Responding to Global Challenges,* Davos: United Nations World Tourism Organisation.
285. UNWTO, 2008. *Climate Change and Tourism: Responding to Global Challenges,* Madrid: UNWTO and UNEP.
286. UNWTO, 2010. *Tourism and Biodiversity- Achieving Common Goals Towards Sustainability,* Madrid: UNWTO.
287. UNWTO, 2011. *Policy and Practice for Global Tourism,* Madrid: UNWTO (Word Tourism Organization).
288. UNWTO, 2012. *Global Report on City Tourism,* Madrid: UNWTO.
289. UNWTO, 2016. *World Tourism Barometer,* Madrid: World Tourism Organization.
290. Urbanisticki zavod Beograd i Palgo centar, 2011. *Strategija razvoja grada Beograda,* Belgrade: The City of Belgrade.
291. Urosevic, N., 2012. Cultural tourism and cutural identity-between the local and the global (a case study of Pula, Croatia). *Singidunum Journal of Applied Sciences.*
292. Vanhove, N., 2005. *The Economics of Tourism Destinations.* Oxford: Elsevier.
293. Veal, A. J., 2002. *Leisure and Tourism Planning and Policy.* 2nd ur. Oxford: CABI Publishing.
294. Veal, A. J., 2011. *Research Methods for Leisure and Tourism: A practical guide.* Harlow: Prentice Hall.
295. Verbeek, D., Bargeman, A. & Mommaas, J., 2011. A sustainable tourism mobility passage. *Tourism Review,* pp. 45-53.
296. Veselinović, S., 2010. Liderstvo. U: *Menadžment.* Beograd: Univerzitet Singidunum, pp. 415-464.
297. Vlada Republike Srbije, 1994. *Zakon o kulturnim dobrima,* Beograd: Službeni Glasnik Republike Srbije 71/94.
298. Vogt, M., 2009. *Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer.* 1st ur. München: Oekom Verlag.

299. Voigt, C., Brown, G. & Howat, G., 2011. Wellness tourists: in search of transformation. *Tourism Review Vol. 66 No. 1/2,* pp. 16-30.
300. Volgger, M. & Pechlaner, H., 2014. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management,* Tom 41, pp. 64-75.
301. Volgger, M. & Pechlaner, H., 2014. Requirements for destination management orgnaizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management,* pp. 64-75.
302. Volgger, M. & Pechlaner, H., 2015. Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned?. *Tourism Review,* 70(4), pp. 298-312.
303. Vujović, S., Stafanović, I. & Vučurević, S., 2009. Konfliknost ciljeva kao problem korporativnog upravljanja sa aspekta stejkholder koncepta. *Ekonomika poljoprivrede,* 56(2), pp. 265-273.
304. Waligo, V. M., Clarke, J. & Hawkins, R., 2013. Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management,* Tom 36, pp. 342-353.
305. Wan King, Y. & I. Man Cheng, E., 2011. Service quality of Macao's world heritage site. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research,* 5(1), pp. 57-68.
306. Wanda, G. E., 2009. *Rural Tourism Development Localism and Cultural Change.* Channel View Publications: New York.
307. Wearing, S. & Neil, J., 2009. *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities?.* Oxford: Elsevier.
308. Weaver, D., 2006. *Sustainable tourism.* 1st ur. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier.
309. Weaver, D., 2007. Towards sustainable mass tourism: paradigm shift or paradigm nudge?. *Tourism Recreation Research,* 32(3), pp. 65-69.
310. Weaver, D., 2011. Can sustainable tourism survive climate change. *Journal of Sustainable Tourism,* 19(1), pp. 5-15.
311. Weaver, D. B., 2012. Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence. *Tourism Management,* pp. 1030-1037.

312. Weiermar, K., Peters, M. & Frehse, J., 2008. Success Factors for Public Private Partnership: Cases in Alpine Tourism Development. *Journal of Services Research Special Issue,* pp. 7-21.
313. Woodside, A. & Martin, D., 2007. Tourism Management Theory, Research and Practice. U: A. Woodside & D. Martin, urednici *Tourism Management: Analysis, Behaviour and Strategy*. Oxfordshire: CABI, pp. 1-13.
314. World Commision on Environment and Development, 1987. *Our Common Future (the Brutland Report),* Oxford: Oxford University Press.
315. World Wide Fund For Nature, 2015. *O nama.* [Na mreži] Available at: http://www.parksdinarides.org/hr/aktivnosti/o-nama
316. Xu, H., Cui, Q., Ballantyne, R. & Packer, J., 2013. Effective environmental interpretation at Chinese natural attractions: the need for an aesthetic approach. *Journal of Sustainable Tourism,* 21(1), pp. 117-133.
317. Y. Gee, C. & Fayos-Sola, E., 1997. *International Tourism: A Global Perspective.* Madrid: UNWTO.
318. Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P. & Okumus, F., 2010. Politics and Sustainable Tourism Development-Can They Co-Exist? Voices From North Cyprus. *Tourism Management,* Tom 31, pp. 345-356.
319. Yuksel, A., Yuksel, F. & Culha, O., 2012. Ministers' statements: a policy implementation instrument for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism,* 20(4), pp. 513-532.
320. Yunis, E., 2006. Foreword. U: D. Weaver, ur. *Sustainable tourism.* Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, pp. VII-IX.
321. Zaugg, B., 2004. Lobbying im Schweizer Tourismus-Tourismuspolitik überprüft an den Grundsätzen der Neuen Politischen Ökonomie. *Berner Studien zu Freizeit und Tourismus,* Issue 45.
322. Zehrer, A., Raich, F., Siller, H. & Tschiderer, F., 2014. Leadership networks in destinations. *Tourism Review,* pp. 59-73.

7 Prilozi

7.1 Spisak slika, tabela i grafikona

7.1.1 Spisak slika

- Slika 3: Interlaken, Alpi
- Slika 4: Šar planina, Dinaridi

7.1.2 Spisak tabela

- Tabela 1: Geografski raspored popunjenih upitnika u prvom delu istraživanja
- Tabela 2: Globalna emitivna turistička tržišta
- Tabela 3: Dokumenta/sredstva za implementaciju održivosti na destinaciji
- Tabela 4: Prioritetne aktivnosti razvoja destinacije
- Tabela 5: Republika Srbija: dolasci i noćenja turista 1989-2015
- Tabela 6: Indikatori održivog turizma na planinskim destinacijama Kopaonika i Zlatibora
- Tabela 7: Detaljan pregled imidža planinskih destinacija
- Tabela 8: Detaljan pregled troškova turista na planinskim destinacijama
- Tabela 9: Detaljan pregled aktivnosti turista na planinskim destinacijama
- Tabela 10: Detaljan pregled tipa puta na planinskim destinacijama
- Tabela 11: SWOT (snage, slabosti, prilike, pretnje) analiza Nemačkih Alpa kao turističke destinacije
- Tabela 12: Praktične mere za implementaciju održivosti na destinaciji
- Tabela 13: Pregled prihvaćenih/odbačenih hipoteza

7.1.3 Spisak grafikona

- Grafikon 1:Prikaz geografske lokacije tri studije slučaja: a) Upravljanje i održivost iz ugla DMO na planinskim destinacijama Alpske i Dinarske regije; b) Održivi turizam na planinskim destinacijama u R. Srbiji (Kopaonik i Zlatibor); c) Održivi turizam u Nemačkim Alpima

- Grafikon 2: Metode korišćene u tri dela istraživanja
- Grafikon 3: Šematski prikas procesa menadžmenta
- Grafikon 4: Održivi razvoj kao sistem vrednosti i kao političko sredstvo za omogućavanje inovacija
- Grafikon 5: Turistički sistem
- Grafikon 6: Proces kreiranja turističke politike
- Grafikon 7: Odnos održivog razvoja, turizma i održivog razvoja
- Grafikon 8: Prepoznatost održivosti u procesu planiranja destinacije
- Grafikon 9: Izvori finansiranja održivosti
- Grafikon 10: Pojedinačne liderske vrednosti u upravljanju destinacijom
- Grafikon 11: Prioritizacija stejkholdera (interesnih grupa)
- Grafikon 12: Indikatori održivog turizma na tri najveće planinske destinacije u Srbiji
- Grafikon 13: Detaljan pregled imidža planinskih destinacija
- Grafikon 14: Detaljan pregled troškova turista na planinskim destinacijama
- Grafikon 15: Detaljan pregled aktivnosti turista na planinskim destinacijama
- Grafikon 16: Detaljan pregled tipa puta na planinskim destinacijama
- Grafikon 17: Strategije adaptacije planinskog turizma na klimatske promene
- Grafikon 18: Turistički proizvodi pogodni za razvoj letnje sezone planiskog turizma

7.2 Vord upitnik prvog dela istraživanja

Istraživačka studija: Održivi planinski turizam u alpskoj i dinarskoj regiji

Projekat finansira Nemačka savezna fondacija za zaštitu životne sredine

Implementirano kroz saradnju Singidunum Univerziteta u Beogradu i Katoličkog univerziteta Ajhštet-Ingolštat

1. U kolikoj meri su principi održivosti prepoznati u procesu planiranja Vaše destinacije?

Održivi razvoj je od strane Brundtland komisije definisan kao "Razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, ne dovodeći u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe". UNEP i UNWTO takođe naglašavaju da se u centru pojma Održivog razvoja nalaze pojmovi kao što su Interdisciplinarnost (ekonomija, društvo, životna sredina) i globalna perspektiva, kao i etičko postupanje.

Uopšte ne	1	2	3	4	5	6	7	Veoma snažno

2. Putem koje vrste dokumenata i u kojoj meri je održivost prepoznata u procesu planiranja Vaše planinske destinacije?

	Uopšte ne	1	2	3	4	5	6	7	Veoma snažno
Multidisciplinarna opšta planska dokumenta održivog razvoja									
Dokumenta ekonomskog/turističkog razvoja									

Planska dokumenta zaštite životne sredine									
Pojedinačne kost-benefit analize									
Zakoni (Ustav, zaštita životne sredine, turizam, itd.)									
Drugo									

3. Na koji način se aktivnosti u oblasti održivosti finansiraju?

(npr. upravljanje otpadom i raciklaža otpada turističkih preduzeća, obnovljivi izvori energije, energetska efikasnost, zaštita biodiverziteta, turizam za studente/učenike i penzionere, upravljanje štetnim emisijama gasova, uključivanje lokalnog stanovništva u upravljanje destinacijom)

	Uopšte ne	1	2	3	4	5	6	7	Veoma snažno
Sopstveni budžet									
Lokalne organizacije									
Nacionalne organizacije (Sopstvena ili druga država)									
Nadnacionalne organizacije (EU, UN, itd.)									
Drugo									

4. U kojoj meri je svaki od sledećih aspekata bitan za razvoj vaše destinacije?

	Bez značaja	1	2	3	4	5	6	7	Veoma značajno
Turističko istraživanje									
Istraživanje tržišta									
Upotreba društvenih medija (LinkedIn, Facebook, Twitter)									
SDI (Strane direktne investicije)									
Imidž i marketing									
Razvoj turističkih proizvoda									
Razvoj infrastrukture									
Poboljšanje mreže destinacijskih stejkholdera									
Zaštita prirode									
Regionalna/prekogranična saradnja/razvoj									
Razvoj ljudskih resursa									
Razvoj ključnih kompetencija									
Podrška MSP (Malim i srednjim preduzećima)									
Kvalitet usluge									
Inovativni proizvodi									
Održivi razvoj									
Energetska efikasnost									

5. Ukupno godišnje finansiranje (budžet) za aktivnosti usmerene ka održivosti (svi izvori, procena za prethodnu godinu u EUR):

(npr. upravljanje otpadom i raciklaža otpada turističkih preduzeća, obnovljivi izvori energije, energetska efikasnost, zaštita biodiverziteta, Turizam za studente/učenike i penzionere, Upravljanje štetnim emisijama gasova, uključenje lokalnog stanovništva u razvoj destinacije)

Ukupno godišnje finansiranje (budžet)-održivost	

6. Ukupno godišnje finansiranje (budžet) za aktivnosti marketinga (svi izvori, procena za prethodnu godinu u EUR):

Ukupno godišnje finansiranje (budžet)-marketing	

7. Koji od sledećih pojmova najbolje opisuje vaš menadžerski stil?

	Bez značaja	1	2	3	4	5	6	7	Veoma značajno
Samostalnost									
Naporan rad									
Porodica									
Organsko									
Prirodno									
Životna sredina									
Zaštita prirode									
Lokalna zajednica									
Poverenje									
Etičke vrednosti									
Lanac komandovanja									
Podela posla									

Postavljanje ciljeva									
Povratna veza									
Kreativnost									
Disciplina									
Profit									

8. Koliko su sledeći destinacijski stejkholderi bitni za vašu DMO?

	Bez značaja	1	2	3	4	5	6	7	Veoma značajno
Javne institucije									
Nevladine organizacije									
Obrazovanje i obuka									
Smeštaj									
Gastronomija									
Turističke agencije									
Transportna preduzeća									
Industrija zabave									
Organizacije za zaštitu životne sredine									
Etablirani mediji (TV, Radio, novine)									
Novi mediji (Društveni mediji, Blogovi, itd.)									
Industrija događaja (MICE)									
Portali za rezervacije putem Interneta									

9. Molimo Vas na kraju da popunite podatke o Vama:

124

Starost	Ispod 30	Do 40	Do 50	Do 60	Preko 60

Pol	Muški	Ženski

Najviši nivo stečenog obrazovanja	Diploma srednje škole	Bečelor ili manje	Master	Doktorat

Ključne kompetencije (Studijski smer/radno iskustvo):	Turizam/ Hotelijerstvo/Gastronomija	Poslovna administracija/Ekonomija	Pravo	Inženjerske nauke	Drugo

Trenutna pozicija	
Organizacija	
Zemlja	
Grad/Mesto/Okrug	
Najviši vrh na destinaciji (u metrima)	

7.3 Onlajn upitnik prvog dela istraživanja



Istraživačka studija: Održivi planinski turizam na Alpima i na Dinaridima

Projekat finansira Nemačka savezna fondacija za zaštitu životne sredine
Implementirano kroz saradnju Singidunum Univerziteta u Beogradu i Katoličkog univerziteta Ajhštet-Ingolštat

1. U kolikoj meri su principi održivosti prepoznati u procesu planiranja Vaše destinacije?

Održivi razvoj je od strane Brundtland komisije definisan kao "Razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, ne dovodeći u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe". UNEP (United Nations Environment Programme) und UNWTO (United Nations World Tourism Organisation) takođe naglašavaju da se u centru pojma Održivog razvoja nalaze pojmovi kao što su Interdisciplinarnost (ekonomija, društvo, životna sredina) i globalna perspektiva, kao i etičko postupanje.

	1 Uopšte ne	2	3	4	5	6	7 Veoma snažno
	○	○	○	○	○	○	○

2. Putem koje vrste dokumenata i u kojoj meri je održivost prepoznata u procesu planiranja Vaše planinske destinacije?

	1 Uopšte ne	2	3	4	5	6	7 Veoma snažno
Multidisciplinarna opšta planska dokumenta održivog razvoja	○	○	○	○	○	○	○
Dokumenta ekonomskog/turističkog razvoja	○	○	○	○	○	○	○
Planska dokumenta zaštite životne sredine	○	○	○	○	○	○	○
Pojedinačne kost-benefit analize	○	○	○	○	○	○	○
Zakoni (Ustav, zaštita životne sredine, turizam, itd.)ca, ecc.)	○	○	○	○	○	○	○
Drugo	○	○	○	○	○	○	○

3. Na koji način se aktivnosti u oblasti održivosti finansiraju?

(npr. upravljanje otpadom i reciklaža otpada turističkih preduzeća, obnovljivi izvori energije, energetska efikasnost, zaštita biodiverziteta, turizam za studente/učenike i penzionere, upravljanje štetnim emisijama gasova, uključivanje lokalnog stanovništva u upravljanje destinacijom)

	1 Uopšte ne	2	3	4	5	6	7 Veoma snažno
Sopstveni budžet	○	○	○	○	○	○	○
Lokalne organizacije	○	○	○	○	○	○	○
Nacionalne organizacije (Sopstvena ili druga država)	○	○	○	○	○	○	○
Nadnacionalne organizacije (EU, UN, itd.)	○	○	○	○	○	○	○
Drugo	○	○	○	○	○	○	○

4. U kojoj meri je svaki od sledećih aspekata bitan za razvoj vaše destinacije?

	1 Bez značaja	2	3	4	5	6	7 Veoma značajno
Turističko istraživanje	○	○	○	○	○	○	○
Istraživanje tržišta	○	○	○	○	○	○	○
Upotreba društvenih medija (LinkedIn, Facebook, Twitter)	○	○	○	○	○	○	○
SDI (Strane direktne investicije)	○	○	○	○	○	○	○
Imidž i marketing	○	○	○	○	○	○	○
Razvoj turističkih proizvoda	○	○	○	○	○	○	○
Razvoj infrastrukture	○	○	○	○	○	○	○
Poboljšanje mreže destinacijskih stejkholdera	○	○	○	○	○	○	○
Zaštita prirode	○	○	○	○	○	○	○
Regionalna/prekogranična saradnja/razvoj	○	○	○	○	○	○	○
Razvoj ljudskih resursa	○	○	○	○	○	○	○
Razvoj ključnih kompetencija	○	○	○	○	○	○	○
Podrška MSP (Malim i srednjim preduzećima)	○	○	○	○	○	○	○
Kvalitet usluge	○	○	○	○	○	○	○
Inovativni proizvodi	○	○	○	○	○	○	○
Održivi razvoj	○	○	○	○	○	○	○
Energetska efikasnost	○	○	○	○	○	○	○

5. Koji od sledećih pojmova najbolje opisuje vaš menadžerski stil?

	1 Bez značaja	2	3	4	5	6	7 Veoma značajno
Samostalnost	○	○	○	○	○	○	○
Naporan rad	○	○	○	○	○	○	○
Porodica	○	○	○	○	○	○	○
Organsko	○	○	○	○	○	○	○
Prirodno	○	○	○	○	○	○	○
Životna sredina	○	○	○	○	○	○	○
Zaštita prirode	○	○	○	○	○	○	○
Lokalna zajednica	○	○	○	○	○	○	○
Poverenje	○	○	○	○	○	○	○
Etičke vrednosti	○	○	○	○	○	○	○
Lanac komandovanja	○	○	○	○	○	○	○
Podela posla	○	○	○	○	○	○	○
Postavljanje ciljeva	○	○	○	○	○	○	○
Povratna veza	○	○	○	○	○	○	○
Kreativnost	○	○	○	○	○	○	○
Disciplina	○	○	○	○	○	○	○
Profit	○	○	○	○	○	○	○

6. Koliko su sledeći destinacijski stejkholderi bitni za vašu DMO?

	1 Bez značaja	2	3	4	5	6	7 Veoma značajno
Javne institucije	○	○	○	○	○	○	○
Nevladine organizacije	○	○	○	○	○	○	○
Obrazovanje i obuka	○	○	○	○	○	○	○
Smeštaj	○	○	○	○	○	○	○
Gastronomija	○	○	○	○	○	○	○
Turističke agencije	○	○	○	○	○	○	○
Transportna preduzeća	○	○	○	○	○	○	○
Industrija zabave	○	○	○	○	○	○	○
Organizacije za zaštitu životne sredine	○	○	○	○	○	○	○
Etablirani mediji (TV, Radio, novine)	○	○	○	○	○	○	○
Novi mediji (Društveni mediji, Blogovi, itd.)	○	○	○	○	○	○	○
Industrija događaja (MICE)	○	○	○	○	○	○	○
Portali za rezervacije putem Interneta	○	○	○	○	○	○	○

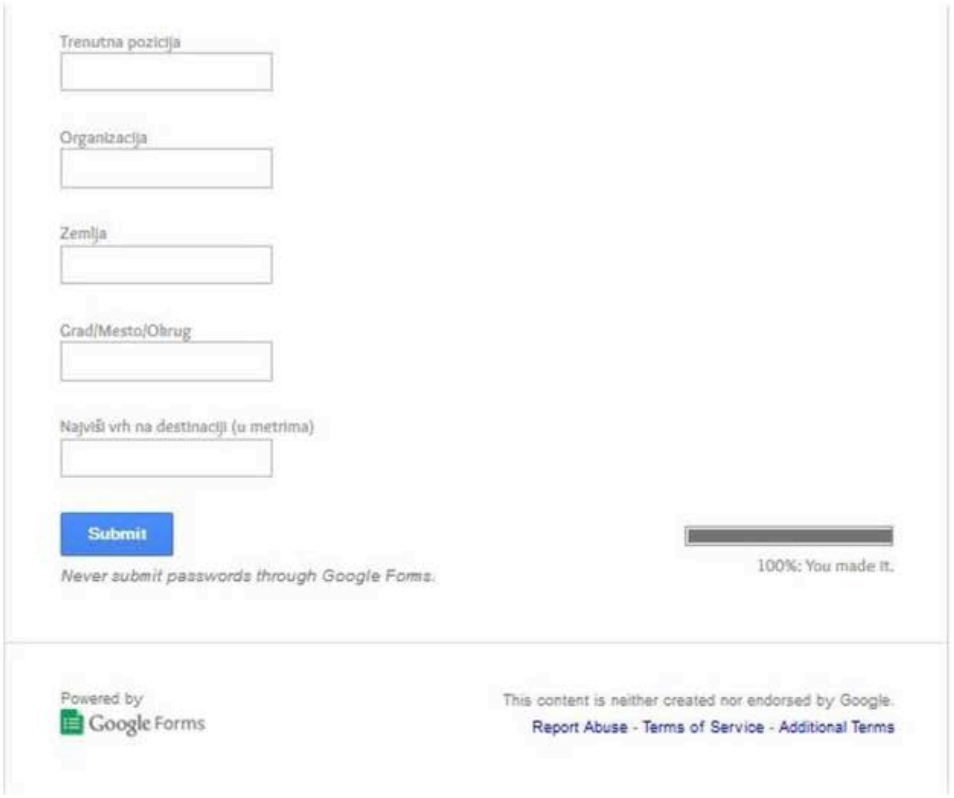
7. Molimo Vas na kraju da popunite podatke o Vama:

	Ispod 30	Do 40	Do 50	Do 60	Preko 60
Starost	○	○	○	○	○

	Muški	Ženski
Pol	○	○

	Diploma srednje škole	Bečelor ili manje	Master	Doktorat
Najviši nivo stečenog obrazovanja	○	○	○	○

	Turizam/Hoteljerstvo /Gastronomija	Poslovna administracija/Ekonomija	Pravo	Inženjerske nauke	Drugo
Ključne kompetencije (Studijski smer/radno iskustvo):	○	○	○	○	○

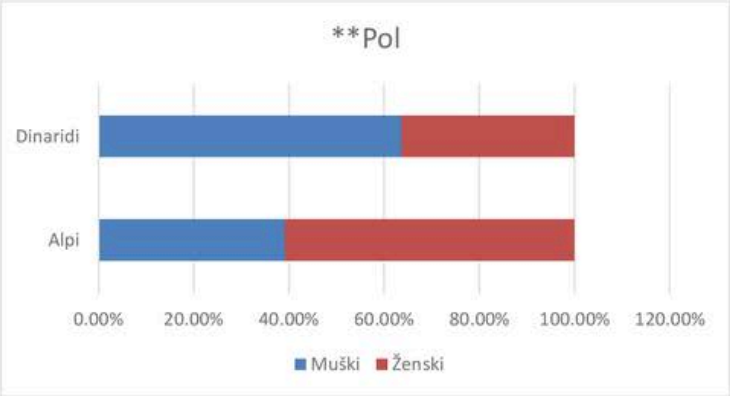

Trenutna pozicija
Organizacija
Zemlja
Grad/Mesto/Obrug
Najviši vrh na destinaciji (u metrima)
Submit
Never submit passwords through Google Forms.
100%: You made it.
Powered by
Google Forms
This content is neither created nor endorsed by Google.
Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

7.4 Struktura ispitanika prvog dela istraživanja (DMO u Alpima i u Dinaridima)

Starost	Alpi	Dinaridi
Ispod 30	15.22%	13.64%
Do 40	30.43%	40.91%
Do 50	32.61%	27.27%
Do 60	15.22%	18.18%
Preko 60	6.52%	0.00%



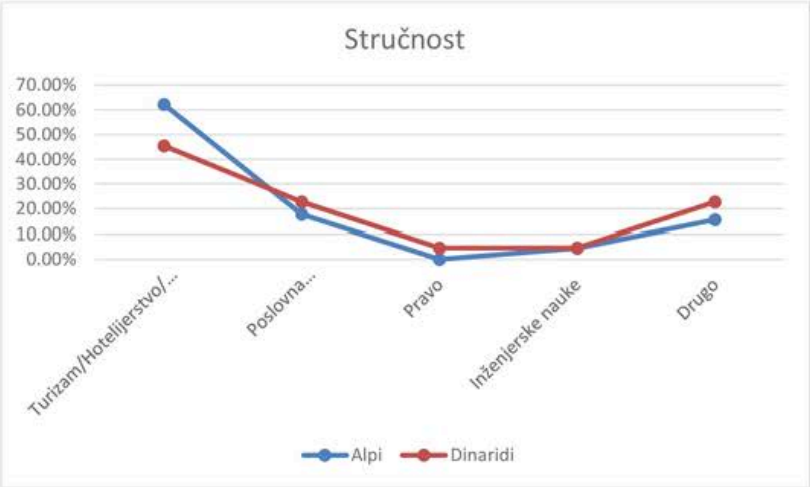
Pol	Alpi	Dinaridi
Muški	39.13%	63.64%
Ženski	60.87%	36.36%



Nivo obrazovanja	Alpi	Dinaridi
Srednja škola	15.22%	0.00%
Bečelor ili manje	28.26%	40.91%
Master	50.00%	59.09%
Doktorat	6.52%	0.00%



Ključne kompetencije (Studijski smer/radno iskustvo)	Alpi	Dinaridi
Turizam/Hotelijerstvo/Gastronomija	62.22%	45.45%
Poslovna administracija/Ekonomija	17.78%	22.73%
Pravo	0.00%	4.55%
Inženjerske nauke	4.44%	4.55%
Drugo	15.56%	22.73%



7.5 Statistički testovi prvog dela istraživanja (SPSS tabele nezavisnog t-testa gde se porede DMO na Alpima i na Dinaridima)

Statistika grupe					
	Region	N	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Srednja vrednost standardne greške
Starost	Alpi	48	2.63	1.123	.162
	Dinaridi	21	2.57	.926	.202
Pol	Alpi	48	1.63	.489	.071
	Dinaridi	21	1.33	.483	.105
Obrazovanje	Alpi	48	2.50	.875	.126
	Dinaridi	21	2.57	.507	.111
Ključne kompetencije	Alpi	47	1.89	1.478	.216
	Dinaridi	21	2.43	1.660	.362
Ocena održivosti	Alpi	49	4.9184	1.32030	.18861
	Dinaridi	21	5.3333	1.46059	.31873

Test nezavisnih uzoraka										
		Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti srednjih vrednosti						
									Interval pouzdanosti razlike 95%	
		F	Značajnost	t	Stepeni slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Starost	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.929	.339	.192	67	.849	.054	.279	-.504	.611
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			.207	45.927	.837	.054	.259	-.468	.575
Pol	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.473	.494	2.287	67	.025	.292	.128	.037	.546
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			2.299	38.666	.027	.292	.127	.035	.548
Obrazovanje	Jednakost varijansi je pretpostavljena	5.299	.024	-.348	67	.729	-.071	.205	-.481	.338
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.425	61.586	.672	-.071	.168	-.407	.264
Ključne kompetencije	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.538	.219	-1.327	66	.189	-.535	.403	-1.340	.270
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.269	34.769	.213	-.535	.422	-1.391	.321
Ocena održivosti	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.635	.205	-1.167	68	.247	-.41497	.35551	-1.12438	.29445
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.120	34.688	.270	-.41497	.37035	-1.16707	.33714

Statistika grupe					
	Region	N	Srednja vrednost	Standardna devijacija	Srednja vrednost standardne greške
Multidiscipl. 2	Alpi	47	4.1702	1.84531	.26917
	Dinaridi	22	3.7727	2.18069	.46492
Ekonomski/turistički razvoj 2	Alpi	47	4.9362	1.35782	.19806
	Dinaridi	22	4.0455	2.25678	.48115
Zaštita životne sredine 2	Alpi	47	4.2553	2.05858	.30027
	Dinaridi	22	5.6364	1.61968	.34532
Pojedinačne kost-benefit analize 2	Alpi	47	2.9787	1.75064	.25536
	Dinaridi	22	3.1364	2.09978	.44768
Zakoni 2	Alpi	47	4.0638	2.02596	.29552
	Dinaridi	22	5.1818	2.23897	.47735
Drugo 2	Alpi	47	1.7234	1.54219	.22495
	Dinaridi	22	1.7273	1.42032	.30281
Sopstveni budžet 3	Alpi	47	4.4255	1.87367	.27330
	Dinaridi	22	3.7727	1.87545	.39985
Lokalne organizacije 3	Alpi	47	3.5957	1.56954	.22894
	Dinaridi	22	3.3636	1.59001	.33899
Nacionalne organizacije 3	Alpi	47	3.7234	1.90767	.27826
	Dinaridi	22	4.0000	1.90238	.40559
Internacionalne organizacije 3	Alpi	47	3.1702	2.12970	.31065
	Dinaridi	22	3.4545	2.15423	.45928
Drugo 3	Alpi	47	1.5532	1.26506	.18453
	Dinaridi	22	1.5455	1.10096	.23473
Turističko istraživanje 4	Alpi	46	4.6304	1.65138	.24348
	Dinaridi	23	5.8696	1.21746	.25386
Istraživanje tržišta 4	Alpi	46	4.8696	1.51450	.22330
	Dinaridi	23	5.6087	1.49967	.31270
Društveni mediji 4	Alpi	46	4.8261	1.79263	.26431
	Dinaridi	23	5.8696	1.39167	.29018
SDI 4	Alpi	46	2.9565	1.81300	.26731
	Dinaridi	23	5.5217	1.95098	.40681
Imidž i marketing 4	Alpi	46	5.3696	1.48112	.21838
	Dinaridi	23	5.9565	1.58051	.32956
Razvoj turističkih proizvoda 4	Alpi	46	6.1087	1.07968	.15919
	Dinaridi	23	6.1739	1.58551	.33060
Razvoj infrastrukture 4	Alpi	46	5.7174	1.16739	.17212
	Dinaridi	23	6.6522	.77511	.16162
Stejkholderi na destinaciji 4	Alpi	46	5.0870	1.44262	.21270
	Dinaridi	23	5.9130	1.34547	.28055
Zaštita životne sredine 4	Alpi	46	5.2174	1.48942	.21960
	Dinaridi	23	6.6087	1.03305	.21541
Regionalna i prekogranična saradnja 4	Alpi	46	5.0217	1.85579	.27362
	Dinaridi	23	6.0000	1.20605	.25148
Razvoj ljudskih resursa 4	Alpi	46	4.7609	1.80351	.26591
	Dinaridi	23	6.0870	1.27611	.26609
Razvoj ključnih kompetencija 4	Alpi	46	4.9783	1.81951	.26827
	Dinaridi	23	5.4783	1.85545	.38689
Podrška MSP 4	Alpi	46	4.6739	1.78953	.26385

	Dinaridi	23	5.6957	1.45960	.30435
Kvalitet usluge 4	Alpi	46	5.8696	1.52911	.22545
	Dinaridi	23	6.5652	.84348	.17588
Inovativni proizvodi 4	Alpi	46	5.6957	1.42781	.21052
	Dinaridi	23	5.8261	1.46636	.30576
Održivi razvoj 4	Alpi	46	5.4348	1.55852	.22979
	Dinaridi	23	6.1739	1.49703	.31215
Energetska efikasnost 4	Alpi	46	4.9783	1.65313	.24374
	Dinaridi	23	5.6087	1.82755	.38107
Nezavisnost 7	Alpi	42	4.5000	1.74258	.26889
	Dinaridi	21	5.3810	1.74574	.38095
Naporan rad 7	Alpi	42	5.0238	1.73188	.26724
	Dinaridi	21	5.9524	1.20317	.26255
Porodica 7	Alpi	42	4.7857	1.63104	.25167
	Dinaridi	21	5.5714	2.01424	.43954
Organsko 7	Alpi	42	4.2619	1.87486	.28930
	Dinaridi	21	4.9524	1.98686	.43357
Prirodno 7	Alpi	42	5.0238	1.80092	.27789
	Dinaridi	21	5.7619	1.81397	.39584
Životna sredina 7	Alpi	42	5.2143	1.55447	.23986
	Dinaridi	21	6.1429	1.27615	.27848
Zaštita prirode 7	Alpi	42	5.1667	1.57599	.24318
	Dinaridi	21	6.1905	1.47034	.32085
Lokalna zajednica 7	Alpi	42	5.2857	1.78456	.27536
	Dinaridi	21	5.4286	1.83225	.39983
Poverenje 7	Alpi	42	5.6190	1.89932	.29307
	Dinaridi	21	5.8095	1.60060	.34928
Etika/Moral 7	Alpi	42	5.6429	1.70825	.26359
	Dinaridi	21	5.8095	1.83355	.40011
Lanac komandovanja 7	Alpi	42	3.2381	1.62014	.24999
	Dinaridi	21	4.9524	1.80212	.39325
Podela rada 7	Alpi	42	4.9524	1.69580	.26167
	Dinaridi	21	5.4762	1.69172	.36916
Postavljanje ciljeva 7	Alpi	42	5.7857	1.60085	.24702
	Dinaridi	21	6.0952	1.41084	.30787
Povratna sprega 7	Alpi	42	4.5714	1.95240	.30126
	Dinaridi	21	5.3810	1.96153	.42804
Kreativnost 7	Alpi	42	5.9286	1.19741	.18476
	Dinaridi	21	6.2857	.90238	.19691
Disciplina 7	Alpi	42	5.0952	1.81873	.28064
	Dinaridi	21	5.6667	1.79815	.39239

Profit 7	Alpi	42	4.0952	1.80527	.27856
	Dinaridi	21	4.7143	2.07709	.45326
Javne institucije 8	Alpi	46	5.9348	1.16241	.17139
	Dinaridi	23	5.4783	1.53355	.31977
Nevladine organizacije 8	Alpi	46	3.8261	1.85358	.27330
	Dinaridi	23	5.4783	1.70213	.35492
Obrazovanje i trening 8	Alpi	46	4.6739	1.73915	.25642
	Dinaridi	23	6.1739	1.19286	.24873
Industrija smeštaja 8	Alpi	46	6.0435	1.44463	.21300
	Dinaridi	23	5.8261	1.23038	.25655
Gastronomija 8	Alpi	46	5.8913	1.40203	.20672
	Dinaridi	23	6.0435	1.22394	.25521
Turističke agencije 8	Alpi	46	4.7826	1.39703	.20598
	Dinaridi	23	5.4783	1.80579	.37653
Prevoznici 8	Alpi	46	4.8696	1.88100	.27734
	Dinaridi	23	5.3478	1.26522	.26382
Industrija zabave 8	Alpi	46	3.8478	1.98849	.29319
	Dinaridi	23	5.3043	1.36298	.28420
Organizacije zaštite životne sredine 8	Alpi	46	3.8043	1.75903	.25936
	Dinaridi	23	5.4783	1.44189	.30066
Tradicionalni mediji 8	Alpi	46	5.1087	1.87650	.27667
	Dinaridi	23	5.6522	1.36877	.28541
Novi mediji 8	Alpi	46	5.2826	1.83379	.27038
	Dinaridi	23	6.0870	1.08347	.22592
Industrija događaja (MICE) 8	Alpi	46	3.9783	2.02747	.29893
	Dinaridi	23	4.9565	1.55149	.32351
On-line portal za rezervacije 8	Alpi	46	5.3913	1.92617	.28400
	Dinaridi	23	4.7826	1.85758	.38733

Test nezavisnih uzoraka										
		Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti varijansi						
									Interval pouzdanosti razlike 95%	
		F	Značajnost	t	Stepen slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Multidiscipl. 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.186	.144	.786	67	.434	.39749	.50544	-.61138	1.40635
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			.740	35.610	.464	.39749	.53722	-.69246	1.48743
Ekonomski/turistički razvoj 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	15.963	.000	2.038	67	.045	.89072	.43703	.01840	1.76303
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			1.712	28.348	.098	.89072	.52032	-.17452	1.95595
Zaštita životne sredine 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.843	.179	-2.767	67	.007	-1.38104	.49902	-2.37710	-.38499
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.018	51.359	.004	-1.38104	.45761	-2.29958	-.46251
Pojedinačne kost-benefit analize 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.052	.157	-.327	67	.745	-.15764	.48232	-1.12035	.80507
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.306	35.188	.762	-.15764	.51538	-1.20373	.88845
Zakoni 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.117	.733	-2.066	67	.043	-1.11799	.54120	-2.19823	-.03774
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.991	37.656	.054	-1.11799	.56142	-2.25487	.01889

Drugo 2	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.100	.753	-.010	67	.992	-.00387	.38879	-.77990	.77216
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.010	44.400	.992	-.00387	.37723	-.76392	.75619
Sopstveni budžet 3	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.180	.673	1.348	67	.182	.65280	.48416	-.31358	1.61919
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			1.348	41.110	.185	.65280	.48433	-.32523	1.63084
Lokalne organizacije 3	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.010	.919	.570	67	.570	.23211	.40711	-.58050	1.04471
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			.567	40.663	.574	.23211	.40906	-.59421	1.05843
Nacionalne organizacije 3	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.053	.818	-.562	67	.576	-.27660	.49237	-1.25937	.70618
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.562	41.250	.577	-.27660	.49187	-1.26976	.71657
Internacionalne organizacije 3	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.014	.905	-.515	67	.608	-.28433	.55215	-1.38642	.81775
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.513	40.719	.611	-.28433	.55448	-1.40435	.83569
Drugo 3	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.016	.898	.025	67	.980	.00774	.31412	-.61926	.63473
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			.026	46.815	.979	.00774	.29857	-.59298	.60845

Turističko istraživanje 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.639	.109	-3.187	67	.002	-1.23913	.38884	-2.01525	-.46301
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.523	57.362	.001	-1.23913	.35175	-1.94340	-.53486
Istraživanje tržišta 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.017	.897	-1.917	67	.059	-.73913	.38553	-1.50865	.03039
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.924	44.501	.061	-.73913	.38425	-1.51329	.03502
Društveni mediji 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.658	.202	-2.444	67	.017	-1.04348	.42689	-1.89556	-.19140
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.658	55.103	.010	-1.04348	.39251	-1.83006	-.25690
SDI 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.013	.910	-5.402	67	.000	-2.56522	.47486	-3.51304	-1.61740
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-5.270	41.332	.000	-2.56522	.48677	-3.54804	-1.58240
Imidž i marketing 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.302	.584	-1.518	67	.134	-.58696	.38676	-1.35894	.18502
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.485	41.637	.145	-.58696	.39535	-1.38501	.21109
Razvoj turističkih proizvoda 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.131	.718	-.201	67	.841	-.06522	.32387	-.71167	.58124
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.178	32.529	.860	-.06522	.36693	-.81215	.68172

Razvoj infrastrukture 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	5.098	.027	-3.470	67	.001	-.93478	.26937	-1.47245	-.39712
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.959	61.517	.000	-.93478	.23611	-1.40683	-.46273
Stejkholderi na destinaciji 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.184	.670	-2.292	67	.025	-.82609	.36045	-1.54556	-.10662
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.346	46.973	.023	-.82609	.35207	-1.53436	-.11781
Zaštita životne sredine 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	3.774	.056	-4.016	67	.000	-1.39130	.34644	-2.08281	-.69980
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-4.523	59.875	.000	-1.39130	.30761	-2.00665	-.77596
Regionalna i prekogranična saradnja 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	6.117	.016	-2.293	67	.025	-.97826	.42662	-1.82980	-.12673
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.632	62.262	.011	-.97826	.37163	-1.72108	-.23544
Razvoj ljudskih resursa 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	5.261	.025	-3.149	67	.002	-1.32609	.42113	-2.16666	-.48551
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.525	59.078	.001	-1.32609	.37618	-2.07880	-.57337
Razvoj ključnih kompetencija 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.000	1.000	-1.069	67	.289	-.50000	.46769	-1.43352	.43352
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.062	43.343	.294	-.50000	.47080	-1.44924	.44924

Podrška MSP 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.084	.302	-2.370	67	.021	-1.02174	.43116	-1.88233	-.16114
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.537	52.891	.014	-1.02174	.40280	-1.82969	-.21379
Kvalitet usluge 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	5.035	.028	-2.028	67	.047	-.69565	.34301	-1.38030	-.01101
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.433	66.250	.018	-.69565	.28594	-1.26651	-.12479
Inovativni proizvodi 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.274	.603	-.355	67	.724	-.13043	.36789	-.86475	.60388
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.351	43.071	.727	-.13043	.37122	-.87904	.61817
Održivi razvoj 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.158	.693	-1.881	67	.064	-.73913	.39292	-1.52341	.04515
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.907	45.738	.063	-.73913	.38761	-1.51947	.04121
Energetska efikasnost 4	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.109	.742	-1.442	67	.154	-.63043	.43730	-1.50329	.24242
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.394	40.379	.171	-.63043	.45235	-1.54441	.28354
Nezavisnost 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.198	.658	-1.890	61	.063	-.88095	.46600	-1.81278	.05088
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.889	40.043	.066	-.88095	.46629	-1.82332	.06142

Naporan rad 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	3.969	.051	-2.202	61	.031	-.92857	.42178	-1.77198	-.08516
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.479	54.416	.016	-.92857	.37463	-1.67953	-.17761
Porodica 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.338	.252	-1.665	61	.101	-.78571	.47195	-1.72943	.15800
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.551	33.507	.130	-.78571	.50650	-1.81559	.24417
Organsko 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.068	.795	-1.351	61	.182	-.69048	.51108	-1.71245	.33150
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.325	38.090	.193	-.69048	.52122	-1.74556	.36461
Prirodno 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.131	.718	-1.530	61	.131	-.73810	.48246	-1.70284	.22665
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.526	39.850	.135	-.73810	.48364	-1.71569	.23950
Životna sredina 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.914	.343	-2.365	61	.021	-.92857	.39262	-1.71366	-.14348
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.526	47.839	.015	-.92857	.36754	-1.66762	-.18952
Zaštita prirode 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.469	.496	-2.484	61	.016	-1.02381	.41216	-1.84797	-.19965
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.543	42.703	.015	-1.02381	.40260	-1.83589	-.21173

Lokalna zajednica 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.019	.890	-.297	61	.768	-.14286	.48116	-1.10500	.81928
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.294	39.173	.770	-.14286	.48548	-1.12469	.83898
Poverenje 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.932	.338	-.394	61	.695	-.19048	.48290	-1.15609	.77513
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.418	46.768	.678	-.19048	.45595	-1.10784	.72689
Etika/Moral 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.114	.737	-.356	61	.723	-.16667	.46779	-1.10208	.76874
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.348	37.666	.730	-.16667	.47913	-1.13691	.80357
Lanac komandovanja 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.001	.977	-3.814	61	.000	-1.71429	.44953	-2.61317	-.81540
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.679	36.522	.001	-1.71429	.46599	-2.65889	-.76969
Podela rada 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.075	.784	-1.157	61	.252	-.52381	.45286	-1.42937	.38175
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.158	40.196	.254	-.52381	.45249	-1.43820	.39058
Postavljanje ciljeva 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.369	.546	-.751	61	.455	-.30952	.41189	-1.13314	.51409
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.784	44.951	.437	-.30952	.39472	-1.10455	.48550

Povratna sprega 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.111	.740	-1.549	61	.127	-.80952	.52260	-1.85453	.23548
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.547	39.941	.130	-.80952	.52343	-1.86746	.24842
Kreativnost 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.124	.726	-1.205	61	.233	-.35714	.29649	-.95001	.23572
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.323	51.316	.192	-.35714	.27003	-.89916	.18487
Disciplina 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.188	.666	-1.180	61	.243	-.57143	.48428	-1.53981	.39695
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.185	40.522	.243	-.57143	.48242	-1.54604	.40318
Profit 7	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.704	.405	-1.220	61	.227	-.61905	.50744	-1.63375	.39565
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.164	35.491	.252	-.61905	.53201	-1.69856	.46046
Javne institucije 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.856	.096	1.379	67	.172	.45652	.33098	-.20412	1.11716
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			1.258	35.042	.217	.45652	.36280	-.27997	1.19302
Nevladine organizacije 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.150	.700	-3.584	67	.001	-1.65217	.46102	-2.57237	-.73198
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.688	47.636	.001	-1.65217	.44795	-2.55301	-.75134

Obrazovanje i trening 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	5.079	.027	-3.716	67	.000	-1.50000	.40368	-2.30575	-.69425
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-4.199	60.310	.000	-1.50000	.35724	-2.21451	-.78549
Industrija smeštaja 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.640	.426	.618	67	.539	.21739	.35190	-.48500	.91978
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			.652	50.947	.517	.21739	.33345	-.45205	.88683
Gastronomija 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.216	.643	-.443	67	.659	-.15217	.34378	-.83836	.53401
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-.463	49.848	.645	-.15217	.32843	-.81189	.50754
Turističke agencije 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	1.056	.308	-1.765	67	.082	-.69565	.39411	-1.48229	.09099
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.621	35.580	.114	-.69565	.42919	-1.56645	.17514
Prevoznici 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	7.108	.010	-1.099	67	.276	-.47826	.43504	-1.34661	.39009
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.249	61.045	.216	-.47826	.38277	-1.24365	.28713
Industrija zabave 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	8.132	.006	-3.156	67	.002	-1.45652	.46150	-2.37768	-.53536
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-3.567	60.335	.001	-1.45652	.40832	-2.27320	-.63984

Organizacije zaštite životne sredine 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.847	.096	-3.945	67	.000	-1.67391	.42433	-2.52088	-.82695
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-4.216	52.667	.000	-1.67391	.39706	-2.47044	-.87739
Tradicionalni mediji 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	3.387	.070	-1.233	67	.222	-.54348	.44086	-1.42345	.33649
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-1.367	57.816	.177	-.54348	.39750	-1.33922	.25226
Novi mediji 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	7.414	.008	-1.937	67	.057	-.80435	.41526	-1.63321	.02451
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.283	64.981	.026	-.80435	.35234	-1.50802	-.10067
Industrija događaja (MICE) 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	4.112	.047	-2.033	67	.046	-.97826	.48125	-1.93885	-.01768
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			-2.221	55.741	.030	-.97826	.44048	-1.86073	-.09579
On-line portal za rezervacije 8	Jednakost varijansi je pretpostavljena	.077	.783	1.252	67	.215	.60870	.48622	-.36180	1.57919
	Jednakost varijansi nije pretpostavljena			1.267	45.574	.211	.60870	.48029	-.35833	1.57572

7.6 Statistički testovi drugog dela istraživanja (SPSS tabele nezavisnog t-testa gde se porede određeni indikatori održivog turizma na Kopaoniku i na Zlatiboru)

7.6.1 Nezavisni T-test (dvosmerni test) za indikatore 5, 6, 7 i 10 (u prilog)

Za indikatore 5, 6, 7 i 10 je urađen t-test sa statističkom značajnošću na nivou 0.05 u SPSS-u. Ti podaci su zatim uključeni u zajedničku tabelu svih indikatora kao dodatna indikacija značaja rezultata za 4 navedena indikatora.

Nezavisni t-test (dvosmerni test) dužine boravka turista na planinskim destinacijama

Dužina boravka	Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti srednjih vrednosti						
								Interval pouzdanosti razlike 95%	
	F	Značajnost	t	Stepeni slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Jednakost varijansi je pretpostavljena	12.903	.000	.788	437	.431	.083	.105	-.124	.290
Jednakost varijanski nije pretpostavljena			.783	407.291	.434	.083	.106	-.126	.292

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Statistička hipoteza H7.5, formirana od hipoteze H7 i od indikatora br. 5:

- $H7.5_0$: Ne postoji statistički značajna razlika u dužini boravka turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.
- $H7.5_A$: Postoji statistički značajna razlika u dužini boravka turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

Nezavisni t test je korišćen kao statistički test hipoteze H7.5. Izračunata vrednost p (u tabeli Sig.(2-tailed)) od 0,431 je veća od kritične vrednosti α=0,05. Nulta hipoteza $H7.5_0$

je stoga prihvaćena. Ne postoji statistički značajna razlika u dužini boravka turista na Zlatiboru i na Kopaoniku.

Nezavisni t-test (dvosmerni test) visine dnevnih troškova turista na planinskim destinacijama

Dnevni troškovi	Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti srednjih vrednosti						
								Interval pouzdanosti razlike 95%	
	F	Značajnost	t	Stepeni slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Jednakost varijansi je pretpostavljena	9.872	.002	.407	435	.684	.073	.178	-.278	.423
Jednakost varijanski nije pretpostavljena			.403	399.945	.687	.073	.180	-.281	.426

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Statistička hipoteza H7.6, formirana od hipoteze H7 i indikatora br. 6:

- $H7.6_0$: Ne postoji statistički značajna razlika u nivou dnevnog trošenja turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.
- $H7.6_A$: Postoji statistički značajna razlika u nivou dnevnog trošenja turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

Nezavisni t test je korišćen kao statistički test hipoteze H7.6. Izračunata vrednost p (u tabeli Sig. (2-tailed)) od 0,431 je veća od kritične vrednosti α=0,05. Nulta hipoteza $H7.6_0$ je stoga prihvaćena. Ne postoji statistički značajna razlika u nivou dnevnog trošenja među turistima na Kopaoniku i Zlatiboru.

Nezavisni t-test (dvosmerni test) starosti turista na planinskim destinacijama

Starost turista	Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti srednjih vrednosti						
								Interval pouzdanosti razlike 95%	
	F	Značajnost	t	Stepeni slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Jednakost varijansi je pretpostavljena	.073	.787	4.137	437	.000042	.554	.134	.291	.817
Jednakost varijanski nije pretpostavljena			4.130	430.565	.000044	.554	.134	.290	.817

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Statistička hipoteza H7.7, formirana od hipoteze H7 i indikatora br.7:

- $H7.7_0$: Ne postoji statistički značajna razlika u starosti turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.
- $H7.7_A$: Postoji statistički značajna razlika u starosti turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

Nezavisni t test je korišćen kao statistički test hipoteze H7.7. Izračunata vrednost p (u tabeli Sig. (2-tailed)) od 0,000044 je manja od kritične vrednosti α=0,05. Nulta hipoteza $H7.7_0$ je stoga odbačena, i alterntivna hipoteza $H7.7_A$ je prihvaćena. Postoji statistički značajna razlika u starosti turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

Nezavisni t-test (dvosmerni test) zadovoljstva turista na planinskim destinacijama

Zadovoljstvo	Levinov test jednakosti varijansi		t-test jednakosti srednjih vrednosti						
								Interval pouzdanosti razlike 95%	
	F	Značajnost	t	Stepeni slobode	Značajnost (dvosmerni test)	Razlika srednjih vrednosti	Razlika standardne greške	Manje ili jednako	Veće ili jednako
Jednakost varijansi je pretpostavljena	2.760	.109	-2.411	26	.023	-.37286	.15463	-.69069	-.05502
Jednakost varijanski nije pretpostavljena			-2.411	20.304	.025	-.37286	.15463	-.69509	-.05062

Izvor podataka: (Grabler & Mamula, 2011)

Statistička hipoteza H7.10, formirana od hipoteze H7 i indikatora br. 10:

- $H7.10_0$: Ne postoji statistički značajna razlika nivoa zadovoljstva turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.
- $H7.10_A$: Postoji statistički značajna razlika nivoa zadovoljstva turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

Nezavisni t test je korišćen kao statistički test hipoteze H7.10. Izračunata vrednost p (u tabeli Sig. (2-tailed)) od 0.25 je veća nego kritična vrednost α=0,05. Nulta hipoteza $H7.10_0$ je stoga prihvaćena. Ne postoji statistički značajna razlika nivoa zadovoljstva turista na Kopaoniku i na Zlatiboru.

7.7 Lista organizacija u Nemačkim Alpima čiji su predstavnici intervjuisani

1. Garmisch-Partenkirchen Tourismus
2. Kreisentwicklungsgesellschaft Garmisch-Partenkirchen GmbH
3. Füssen Tourismus und Marketing
4. Naturpark Nagelfluhkette
5. Touristikverein Deutsche Alpenstraße
6. Euregio Salzburg
7. Alpenwelt Karwendel (Mittenwald Krün Wallgau) Tourismus GmbH
8. Inzeller Touristik GmbH
9. Berchtesgadener Land Tourismus GmbH
10. Allianz in den Alpen, Das Gemeindenetzwerk
11. Deutscher Wanderverband Service GmbH
12. Tourismusreferat, Wirtschaftsministerium Bayern
13. Biosphärenregion Berchtesgadener Land, Verwaltungsstelle an der Regierung von Oberbayern
14. ILE (Integrierte Ländliche Entwicklung)
15. Laber-Bergbahn GmbH&Co.KG (Ammergauer Alpen)
16. Ökomodellregion Waging am See
17. Bergbahnen Ofterschwang-Gunzesried GmbH & Co. KG
18. SÜDSALZ GmbH Salzbergwerk Berchtesgaden
19. Nationalparkverwaltung Berchtesgaden
20. Romantische Strasse Touristik Arbeitsgemeinschaft GbR
21. Josef und Marga Posch GmbH & Co. KG
22. Bergener Hochfelln-Seilbahnen GmbH & Co. KG
23. Tourismus Oberbayern München e.V.
24. Waginger See
25. Zweckverband Tourismusregion Berchtesgaden-Königssee
26. Chiemsee-Alpenland Tourismus GmbH & Co. KG
27. SalzAlpenSteig und Touren e.V.

28. Chiemgau Tourismus e.V.
29. Ammergauer Alpen GmbH
30. Unterallgäu Aktiv GmbH

7.8 Polustrukturisani upitnik trećeg dela istraživanja

Druga faza istraživačke studije: Održivi planinski turizam na Alpima i na Dinaridima

Projekat finansira Nemačka savezna fondacija za zaštitu životne sredine

Implementirano kroz saradnju Singidunum Univerziteta u Beogradu i Katoličkog univerziteta Ajhštet-Ingolštat

1. Kako biste ukratko opisali Vašu planinsku destinaciju? (Koje najbitinije atrakcije postoje na destinaciji?)

2. Kako biste procenili, kakva je tržišna pozicija dinarskih planinskih destinacija (ili konkretno Vaše destinacije) u poređenju sa drugim konkurentnim planinskim regionima (destinacijama) u Evropi? (Alpi, Pirineji, Apenini, Karpati, Tatre, Ural, Kavkaz)

3. Koje su po Vašem mišljenju snage, slabosti, šanse i rizici Vaše destinacije?

4. Šta znači održivost za Vašu destinaciju? (Kako biste generalno definisali održivi turizam?)

5. Koje mere (projekti, inicijative, planovi) u vezi održivog turizma preduzimate na destinaciji, ili koje će mere biti neophodne u budućnosti?

6. Koji su najvažniji stejkholderi/interesne grupe na Vašoj destinaciji, i na koji način oni utiču na održivost turizma (pozitivno/negativno)?

7. Koji su prirodni resursi najvažniji za Vašu destinaciju, i kako čuvate/štitite te resurse?

8. Koje je Vaše mišljenje o indikatorima održivog razvoja kao o sredstvu za komunikaciju u vezi održivog razvoja ili kao o osnovi za donošenje političkih odluka?

9. Šta znači prekogranična saradnja između zemalja/destinacija na prostoru Dinarida danas? (Šta veliki broj granica znači za planinske turističke destinacije na Dinaridima, i da li planine danas predstavljaju linije razgraničenja ili mesta povezivanja različitih zemalja/pokrajina?).

UPOREDNA ANALIZA ODRŽIVOG RAZVOJA PLANINSKOG TURIZMA ALPSKE I DINARSKE REGIJE

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.chios.aegean.gr Internet	420 words — 1%
2	aseestant.ceon.rs Internet	252 words — 1%
3	www.seminarski-diplomski.rs Internet	102 words — < 1%
4	tourisminsights.info Internet	89 words — < 1%
5	www.inderscience.com Internet	85 words — < 1%
6	www.eurac.edu Internet	84 words — < 1%
7	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	80 words — < 1%
8	www.pasosonline.org Internet	77 words — < 1%
9	www.sinergiejournal.it Internet	72 words — < 1%
10	arhivvojvodine.org.rs Internet	72 words — < 1%

Sustainability in Tourism, 2013.

11	CrossCheck	61 words — < 1%
12	mpra.ub.uni-muenchen.de Internet	58 words — < 1%
13	docs.di.fc.ul.pt Internet	56 words — < 1%
14	nardus.mpn.gov.rs Internet	56 words — < 1%
15	www.griffith.edu.au Internet	51 words — < 1%
16	www.riznicasrpska.net Internet	50 words — < 1%
17	sethkirby.com Internet	49 words — < 1%
18	www.cek.ef.uni-lj.si Internet	48 words — < 1%
19	dspace.unive.it Internet	44 words — < 1%
20	www.niggg.bas.bg Internet	40 words — < 1%
21	business.curtin.edu.au Internet	39 words — < 1%
22	www.degruyter.com Internet	39 words — < 1%
23	www.download-it.org Internet	38 words — < 1%
24	onlinelibrary.wiley.com Internet	38 words — < 1%

25	hrcak.srce.hr Internet	38 words — < 1%
26	eprints.whiterose.ac.uk Internet	37 words — < 1%
27	www.tourism.uq.edu.au Internet	37 words — < 1%
28	05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com Internet	36 words — < 1%
29	www.humangeographies.org.ro Internet	34 words — < 1%
30	www.ijspm.vgtu.lt Internet	32 words — < 1%
31	www.meste.org Internet	32 words — < 1%
32	eprints.bournemouth.ac.uk Internet	31 words — < 1%
33	www.elib.tic.edu.vn:8080 Internet	31 words — < 1%
34	tesisenxarxa.net Internet	31 words — < 1%
35	wordpress.reilumatkailu.fi Internet	30 words — < 1%
36	Krause, R. M.. "Political Decision-making and the Local Provision of Public Goods: The Case of Municipal Climate Protection in the US", Urban Studies, 2012. CrossCheck	30 words — < 1%
37	Vazquez de la Torre, Genoveva Millán; Caridad y	

	Ocerín, José; Arjona Fuentes, Juan Manuel and Hidalgo, Luis Amador. "TEQUILA TOURISM AS A FACTOR OF DEVELOPMENT: A STRATEGIC VISION IN MEXICO", Tourism & Hospitality Management, 2014. Publications	30 words — < 1 %
38	eprints.usq.edu.au Internet	29 words — < 1%
39	ejournal.missouristate.edu Internet	29 words — < 1%
40	etds.must.edu.mo Internet	28 words — < 1%
41	Daniel R. Fesenmaier. "An Analysis of Search Engine Use for Travel Planning", Information and Communication Technologies in Tourism 2010, 2010 CrossCheck	27 words — < 1%
42	www.tourisminsights.info Internet	27 words — < 1%
43	eprints.nottingham.ac.uk Internet	27 words — < 1%
44	www.springerprofessional.de Internet	27 words — < 1%
45	phd.lib.uni-corvinus.hu Internet	26 words — < 1%
46	chairedetourisme.uqam.ca Internet	26 words — < 1%
47	www.sed.man.ac.uk Internet	26 words — < 1%
48	marketing.conference-services.net Internet	

		26 words — < 1 %
49	biblioteca.universia.net Internet	26 words — < 1%
50	www.repository.utl.pt Internet	26 words — < 1%
51	www.doria.fi Internet	26 words — < 1%
52	www.singipedia.com Internet	26 words — < 1%
53	Surugiu, Marius-Răzvan, and Camelia Surugiu. "Heritage Tourism Entrepreneurship and Social Media: Opportunities and Challenges", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. CrossCheck	25 words — < 1%
54	ecoforumjournal.ro Internet	25 words — < 1%
55	www.ret.gov.au Internet	25 words — < 1%
56	www.cicp.org.kh Internet	25 words — < 1%
57	www.drussa.net Internet	25 words — < 1%
58	rbtur.org Internet	25 words — < 1%
59	Povilanskas, Ramunas, Ausrine Armaitiene, Eleri Jones, Gediminas Valtas, and Egidijus Jurkus.	25 words — < 1%

"Third-Country Tourists on the Ferries Linking Germany with Lithuania", Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 2015.
CrossCheck

60	www.birmingham.ac.uk Internet	25 words — < 1%
61	www.kucalegata.org Internet	25 words — < 1%
62	Buisic, Svetlana, Dragan Cvejic, Andrea Vukovic-Zivkovic, and Tamara Pejovic. "Quantitative differences in motor abilities and basic anthropometrics characteristics of boys and girls from fourth grade of primary school", Glasnik Antropoloskog drustva Srbije, 2013. CrossCheck	24 words — < 1%
63	Weaver, David. "The Sustainable Development of Tourism", The Wiley Blackwell Companion to Tourism, 2014. CrossCheck	24 words — < 1%
64	alpenallianz.org Internet	24 words — < 1%
65	www.ppp-schweiz.ch Internet	24 words — < 1%
66	www.cdr.dk Internet	24 words — < 1%
67	julkaisut.turkuamk.fi Internet	23 words — < 1%
68	Encyclopedia of Tourism, 2016. CrossCheck	23 words — < 1%
69	www.worldcat.org Internet	23 words — < 1%
70	www.mau.ac.in	

	Internet	23 words — < 1 %
71	comhlamh.org Internet	23 words — < 1%
72	ips.ac.nz Internet	23 words — < 1%
73	lib.dtc.ac.th Internet	23 words — < 1%
74	article.sapub.org Internet	22 words — < 1%
75	www.anzmac.org Internet	22 words — < 1%
76	www.amfiteatrueconomic.ro Internet	22 words — < 1%
77	www.urbanres.net Internet	22 words — < 1%
78	dro.dur.ac.uk Internet	22 words — < 1%
79	www.mtafki.hu Internet	22 words — < 1%
80	etheses.bham.ac.uk Internet	22 words — < 1%
81	cora.ucc.ie Internet	22 words — < 1%
82	Cassel, Susanna Heldt, and Albina Pashkevich. "World Heritage and Tourism Innovation: Institutional Frameworks and Local Adaptation", European Planning Studies, 2014.	22 words — < 1%

CrossCheck

83	Tourism Review, Volume 67, Issue 3 (2012-08-18) Publications	22 words — < 1%
84	dione.lib.unipi.gr Internet	22 words — < 1%
85	www.istte.org Internet	22 words — < 1%
86	cladea.org Internet	22 words — < 1%
87	www.nottingham.ac.uk Internet	22 words — < 1%
88	is.muni.cz Internet	22 words — < 1%
89	eprints.lancs.ac.uk Internet	21 words — < 1%
90	www.beo-books.de Internet	21 words — < 1%
91	www.luisvivesces.org Internet	21 words — < 1%
92	www.transportportal.se Internet	21 words — < 1%
93	Soldic-Aleksic, Jasna, and Mirjana Rakic. "Analysis of satisfaction of tourists staying in Serbia", Marketing, 2012. CrossCheck	20 words — < 1%
94	Vinnicombe, Thea, and Joey Pek U Sou. "Diversifying the Macao Economy: Insights from Profiling Mainland Chinese Visitors", Journal of China Tourism Research, 2014. CrossCheck	20 words — < 1%

95	www.aloj.us.es Internet	20 words — < 1%
96	prospernet.ias.unu.edu Internet	20 words — < 1%
97	i-rep.emu.edu.tr:8080 Internet	20 words — < 1%
98	Ulla Rosenström. "The role of indicators in improving timeliness of international environmental reports", European Environment, 01/2006 CrossCheck	20 words — < 1%
99	repository.usp.ac.fj Internet	20 words — < 1%
100	edepot.wur.nl Internet	20 words — < 1%
101	www.culturelink.org Internet	20 words — < 1%
102	seerural.org Internet	20 words — < 1%
103	aut.researchgateway.ac.nz Internet	19 words — < 1%
104	www.cdri.org.kh Internet	19 words — < 1%
105	miun.se Internet	19 words — < 1%
106	ageconsearch.umn.edu Internet	19 words — < 1%
107	business.croatia.hr Internet	19 words — < 1%

108	diem-dubrovnik.com Internet	19 words — < 1%
109	etheses.whiterose.ac.uk Internet	19 words — < 1%
110	Assessing Climate Change, 2014. CrossCheck	19 words — < 1%
111	e-lib.efst.hr Internet	19 words — < 1%
112	www.akte.ch Internet	18 words — < 1%
113	www.satamittari.fi Internet	18 words — < 1%
114	Jaroslav, Dado, Taborecka-Petrovicova Janka, Cuzovic Sreten, and Rajic Tamara. "An empirical examination of the relationships between service quality, satisfaction and behavioral intentions in higher education setting", Serbian Journal of Management, 2012. CrossCheck	18 words — < 1%
115	buildingconservation.blogspot.com Internet	18 words — < 1%
116	www.emeraldinsight.com Internet	18 words — < 1%
117	Rodrigues, Aurea L. O., Apolónia Rodrigues, and Deidre M. Peroff. "The Sky and Sustainable Tourism Development: A Case Study of a Dark Sky Reserve Implementation in Alqueva : The Sky and Sustainable Tourism Development", International Journal of Tourism Research, 2014. CrossCheck	18 words — < 1%
118	www.encatc.org Internet	18 words — < 1%

119	Hartman, Stefan. "Towards adaptive tourism areas? A complexity perspective to examine the conditions for adaptive capacity", Journal of Sustainable Tourism, 2015. CrossCheck	18 words — < 1%
120	www.vestforsk.no Internet	18 words — < 1%
121	staklenozvono.rs Internet	18 words — < 1%
122	horwathhtl.hr Internet	18 words — < 1%
123	Eurasian Studies in Business and Economics, 2015. CrossCheck	18 words — < 1%
124	www.spos.info Internet	17 words — < 1%
125	odrzivirazvoj.org Internet	17 words — < 1%
126	www.alpconv.org Internet	17 words — < 1%
127	real.mtak.hu Internet	17 words — < 1%
128	Cochrane, Janet. "The Sphere of Tourism Resilience", Tourism Recreation Research, 2010. CrossCheck	17 words — < 1%
129	www.congress.is Internet	17 words — < 1%
130	www.uiw.edu Internet	17 words — < 1%
	cris.uns.ac.rs	

131	Internet	17 words — < 1%
132	jsp.sfc.keio.ac.jp Internet	16 words — < 1%
133	wiivi.uef.fi Internet	16 words — < 1%
134	McGehee, Nancy Gard, Whitney Knollenberg, and Amy Komorowski. "The central role of leadership in rural tourism development: a theoretical framework and case studies", Journal of Sustainable Tourism, 2015. CrossCheck	16 words — < 1%
135	site.ufvjm.edu.br Internet	16 words — < 1%
136	www.businessteacher.org.uk Internet	16 words — < 1%
137	epublications.uef.fi Internet	16 words — < 1%
138	Hopkins, Debbie. "The perceived risks of local climate change in Queenstown, New Zealand", Current Issues in Tourism, 2013. CrossCheck	16 words — < 1%
139	iucn.org Internet	16 words — < 1%
140	Pappas, Nikolaos. "Achieving Competitiveness in Greek Accommodation Establishments during Recession : Hospitality Competitiveness", International Journal of Tourism Research, 2014. CrossCheck	16 words — < 1%
141	pp-telascica.hr Internet	15 words — < 1%

142	undp-aap.org Internet	15 words — < 1%
143	scindeks.ceon.rs Internet	15 words — < 1%
144	www.modul.ac.at Internet	15 words — < 1%
145	Jenkins, John M., C. Michael Hall, and Muchazondida Mkono. "Tourism and Public Policy", The Wiley Blackwell Companion to Tourism, 2014. CrossCheck	15 words — < 1%
146	Benchmarking: An International Journal, Volume 18, Issue 3 (2011-06-19) Publications	15 words — < 1%
147	news.caribseek.com Internet	15 words — < 1%
148	www.toknowpress.net Internet	15 words — < 1%
149	Costa, Carlos, Joana Quintela, and José Mendes. "Health and Wellness Tourism: A Strategic Plan for Tourism and Thermalism Valorization of São Pedro do Sul", Health and Wellness Tourism, 2015. CrossCheck	15 words — < 1%
150	iittm.net Internet	15 words — < 1%
151	N., Nesic, Ostojic S., Djokic Z., and Seper V.. "Differences in regional muscle distribution in football players", TIMS Acta, 2012. CrossCheck	14 words — < 1%
152	Keighton, Steve, Douglas K. Miller, David Hotz, Patrick D. Moore, L. Baker Perry, Laurence G. Lee, and Daniel Martin. "Northwest Flow Snow Aspects of Hurricane	14 words — < 1%

Sandy", Weather and Forecasting, 2015.
CrossCheck

153	www.oulu.fi Internet	14 words — < 1%
154	www.climateadaptation.eu Internet	14 words — < 1%
155	biblioteca.uam.es Internet	14 words — < 1%
156	Tourism Review, Volume 69, Issue 3 (2014-09-16) Publications	14 words — < 1%
157	Dwyer, Larry, Vanja Dragićević, Tanja Armenski, Tanja Mihalič, and Ljubica Knežević Cvelbar. "Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia", Current Issues in Tourism, 2014. CrossCheck	14 words — < 1%
158	blog.jlageurope.com Internet	14 words — < 1%
159	Cohen, Erik, and Mark Neal. "A Middle Eastern Muslim Tourist Enclave in Bangkok", Tourism Geographies, 2012. CrossCheck	14 words — < 1%
160	Xin, Tay Kai, and Jennifer Kim Lian Chan. "Tour Operator Perspectives on Responsible Tourism Indicators of Kinabalu National Park, Sabah", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014. CrossCheck	14 words — < 1%
161	www.mc-med.eu Internet	14 words — < 1%
162	www.fbim.meste.org Internet	14 words — < 1%

163	0031-3807, 2004 Publications	14 words — < 1%
164	Jasna Dimitrijevic. "Inside the Credit Boom: Competition, Segmentation and Information – Evidence from the Serbian Credit Market", Comparative Economic Studies, 06/2008 CrossCheck	14 words — < 1%
165	docslide.net Internet	14 words — < 1%
166	www.theseus.fi Internet	13 words — < 1%
167	clok.uclan.ac.uk Internet	13 words — < 1%
168	sapientia.ualg.pt Internet	13 words — < 1%
169	DODDS, RACHEL, MARKUS LEUNG, and WAYNE SMITH. "Assessing Awareness of Carbon Offsetting by Travellers and Travel Agents", Anatolia, 2008. CrossCheck	13 words — < 1%
170	Xu, Honggang, Qingming Cui, Trevor Sofield, and Fung Mei Sarah Li. "Attaining harmony: understanding the relationship between ecotourism and protected areas in China", Journal of Sustainable Tourism, 2014. CrossCheck	13 words — < 1%
171	ibr.hi.is Internet	13 words — < 1%
172	www.mse.sntcg.com Internet	13 words — < 1%
173	www.tourismtheories.org Internet	13 words — < 1%

174	www.merleg-digest.eu Internet	12 words — < 1%
175	dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net Internet	12 words — < 1%
176	p15938.typo3server.info Internet	12 words — < 1%
177	mjh.akdeniz.edu.tr Internet	12 words — < 1%
178	www.redalyc.org Internet	12 words — < 1%
179	www.ansaluniversity.edu.in Internet	12 words — < 1%
180	Javier Capo. "Dutch Disease in Tourism Economies: Evidence from the Balearics and the Canary Islands", Journal of Sustainable Tourism, 11/05/2007 CrossCheck	12 words — < 1%
181	eprints.hud.ac.uk Internet	12 words — < 1%
182	ibdigital.uib.cat Internet	12 words — < 1%
183	www.alfirevic.yolasite.com Internet	12 words — < 1%
184	adria.panda.org Internet	12 words — < 1%
185	78.46.60.201 Internet	11 words — < 1%
186	Gavrilović, Ljiljana. "Nomen est omen:	

	baština ili nasle e - (ne samo) terminološka dilema", Issues in Ethnology Anthropology/03531589, 20100701 Publications	11 words — < 1%
187	www.a3es.pt Internet	11 words — < 1%
188	repository.liv.ac.uk Internet	11 words — < 1%
189	etd.adm.unipi.it Internet	11 words — < 1%
190	www.unisa.ac.za Internet	11 words — < 1%
191	Nuno Moutinho. "A Comunicação do Teatro Nacional de São João", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2014. Publications	11 words — < 1%
192	0350-0373, 2007 Publications	11 words — < 1%
193	epubs.surrey.ac.uk Internet	10 words — < 1%
194	Della Corte, Valentina, and Massimo Aria. "Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples", Tourism Management, 2014. CrossCheck	10 words — < 1%
195	www.hippocampus.si Internet	10 words — < 1%
196	ec.europa.eu Internet	10 words — < 1%
197	www.unicef.rs Internet	10 words — < 1%

198	researchonline.jcu.edu.au Internet	10 words — < 1%
199	blog.b92.net Internet	10 words — < 1%
200	tourismsupport.rs Internet	10 words — < 1%
201	verfassungen.net Internet	10 words — < 1%
202	www.renome.me Internet	10 words — < 1%
203	www.tourismsupport.rs Internet	10 words — < 1%
204	www.ahtmm.com Internet	10 words — < 1%
205	Eijgelaar, Eke, and Paul Peeters. "The Global Footprint of Tourism", The Wiley Blackwell Companion to Tourism, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
206	Butcher, Jim. "'Ethical' Travel and Well-being: Reposing the Issue", Tourism Recreation Research, 2008. CrossCheck	9 words — < 1%
207	GIGOVIĆ, Ljubomir; ĆIROVIĆ, Goran; SEKULOVIĆ, Dragoljub and REGODIĆ, Miodrag. "COMBINING ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) AND GIS ON AN EXAMPLE OF OPTIMAL ROAD ROUTE DESIGN", Metalurgia International, 2013. Publications	9 words — < 1%
208	vu.nl Internet	9 words — < 1%

209	Pillmayer, Markus, and Nicolai Scherle. "Tourism Lobbying in Bavaria: Between Ignorance, Parochialism and Opportunism", European Planning Studies, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
210	kpolisa.com Internet	9 words — < 1%
211	dspace.lu.lv Internet	9 words — < 1%
212	0579-6431, 2007 Publications	9 words — < 1%
213	www.crosbi.znanstvenici.hr Internet	9 words — < 1%
214	tailieu.vn Internet	9 words — < 1%
215	Tourism in Latin America, 2015. CrossCheck	9 words — < 1%
216	myassignmenthelp.com Internet	9 words — < 1%
217	Management of Environmental Quality: An International Journal, Volume 21, Issue 6 (2010-10-02) Publications	9 words — < 1%
218	doc.rero.ch Internet	9 words — < 1%
219	econice.rs Internet	9 words — < 1%
220	www.juznatribina.net Internet	9 words — < 1%

221	www.ccsenet.org Internet	9 words — < 1%
222	www.build.rs Internet	9 words — < 1%
223	www.supervizuelna.com Internet	9 words — < 1%
224	www.tmg.org.rs Internet	9 words — < 1%
225	Makajic-Nikolic, Dragana, Natasa Petrovic, Marko Cirovic, Mirko Vujosevic, and Vladanka Presburger-Ulnikovic. "The model of risk assessment of greywater discharges from the Danube River ships", Journal of Risk Research, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
226	artnodes.uoc.edu Internet	9 words — < 1%
227	www.du.se Internet	8 words — < 1%
228	anale.steconomiceuoradea.ro Internet	8 words — < 1%
229	ideas.repec.org Internet	8 words — < 1%
230	Travel Industry Economics, 2016. CrossCheck	8 words — < 1%
231	www.chtmbal.eu Internet	8 words — < 1%
232	www.iby.it Internet	8 words — < 1%

233	www.bpri-odihr.org Internet	8 words — < 1%
234	Rasa, Medovic, Igrutinovic Zoran, Jancic Aleksandra, and Vujic Ana. "Laboratory parameters in differential diagnosis of iron deficiency anemia and chronic infections anemia among children", Medicinski casopis, 2012. CrossCheck	8 words — < 1%
235	www.automatika.rs Internet	8 words — < 1%
236	dei.gov.ba Internet	8 words — < 1%
237	eprints.qut.edu.au Internet	8 words — < 1%
238	Stojković, Radomir. "ALTERNATIVNI VIDOVI TRANSATLANTSKE I SVETSKE SARADNJE", Socioeconomica, 2013. CrossCheck	8 words — < 1%
239	www.n24.ba Internet	8 words — < 1%
240	www.dunavskastrategija.rs Internet	8 words — < 1%
241	www.sbperiskop.net Internet	8 words — < 1%
242	www.slideshare.net Internet	8 words — < 1%
243	ambassadors-env.com Internet	8 words — < 1%
244	agroekonomika.rs Internet	8 words — < 1%

245	www.fmoit.gov.ba Internet	8 words — < 1%
246	www.epa.org.me Internet	8 words — < 1%
247	vesti.medjed.org Internet	8 words — < 1%
248	www.cris.uns.ac.rs Internet	8 words — < 1%
249	ibrdar.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
250	fedorabg.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
251	Koier, E., and E. Horlings. "How accurately does output reflect the nature and design of transdisciplinary research programmes?", Research Evaluation, 2014. CrossCheck	8 words — < 1%
252	interesjournals.org Internet	8 words — < 1%
253	Gajic, Vladimir, Aleksandar Raskovic, Dragan Milojevic, Sanja Gajic, and Nela Djonovic. "Violent deaths in Kragujevac: Two year period", Medicinski casopis, 2011. CrossCheck	7 words — < 1%
254	Popesku, Jovan, and Danijel Pavlovic. "Competitiveness of Serbia as a tourist destination: Analysis of selected key indicators", Marketing, 2013. CrossCheck	7 words — < 1%
255	"Innovative Management and Firm Performance", Springer Nature, 2014 CrossCheck	7 words — < 1%

256	Kybernetes, Volume 43, Issue 3-4 (2014-03-28) Publications	6 words — < 1%
257	Information and Communication Technologies in Tourism 2015, 2015. CrossCheck	6 words — < 1%
258	Tourism and Leisure, 2015. CrossCheck	6 words — < 1%
259	0025-8105, 2008 Publications	6 words — < 1%
260	Tourism Review, Volume 62, Issue 2 (2007-09-23) Publications	6 words — < 1%
261	Design for Innovative Value Towards a Sustainable Society, 2012. CrossCheck	6 words — < 1%
262	The New Palgrave Dictionary of Economics, 2008. CrossCheck	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON
EXCLUDE MATCHES < 5 WORDS