Univerzitet Singidunum

Jovan Popesku

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE



Beograd, 2024.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Jovan Popesku

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Šesto izdanje

Beograd, 2024.

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Autor:
dr Jovan Popesku

Recenzenti:
dr Slobodan Unković, emeritus
dr Slobodan Čerović

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:
Novak Njeguš

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović, MA

Fotografije:
Dragan Bosnić, Rade Prelić, Uroš Petrović, Aleksandar Mihajlović
Agencija "Valjevac" i arhiva TO regije Zapadna Srbija

Godina izdanja:
2024.

Tiraž:
500 primeraka

Štampa:
Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-637-5

Copyright:
© 2024. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

SADRŽAJ

PREDGOVOR VII
UVOD IX

1. TENDENCIJE RAZVOJA TURIZMA – OSNOVE ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA 3

1.1. Osnovne karakteristike razvoja turizma 3
1.2. Koncepcija održivog razvoja – osnova za nov pristup upravljanju u turizmu 9

2. TURISTIČKE DESTINACIJE – DEO TURIZMA KAO SISTEMA 23

2.1. Turizam kao složeni sistem 23
2.2. Pojam turističke destinacije 27
2.3. Koncepti i tipovi turističkih destinacija 31
2.4. Elementi turističke destinacije 35
2.4.1. Opšti pristup 35
2.4.2. Atrakcije kao ključni element turističke destinacije 39
2.5. Osnovne karakteristike turističkih destinacija 42
2.6. Dinamički činioci razvoja turističkih destinacija 43
2.6.1. Konceptualni modeli razvoja turističkih destinacija 43
2.6.2. Životni ciklus turističke destinacije 48
2.6.3. Modeli razvoja turizma na nivou zemlje 52
2.7. Interesne grupe u razvoju turističkih destinacija 56
2.8. Destinacija kao sistem turizma 57

3. KONKURENTNOST I ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE 67

3.1. Pojam konkurentnosti turističke destinacije 67
3.2. Komparativna prednost turističke destinacije 71
3.3. Oblici konkurentnosti turističke destinacije 74
3.4. Modeli konkurentnosti turističke destinacije 78
3.5. Indikatori konkurentnosti turističke destinacije 84
3.6. Lanac vrednosti turističke destinacije 87
3.7. Održivost turističke destinacije 93
3.8. Model upravljanja lokalnom destinacijom 98
3.9. Savremeni pristup jačanju konkurentnosti u turizmu - uloga inovacija, pametne specijalizacija i regionalizacije 104

4. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM 111

4.1. Karakteristike procesa upravljanja turističkom destinacijom 111
4.2. Organizacioni oblici upravljanja turističkom destinacijom 117
4.3. Klasteri kao specifična forma povezivanja u turizmu 130
4.4. Javno-privatno partnerstvo u turizmu 141

5. PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM 157

5.1. Analiza situacije/dijagnoza stanja 159
5.1.1. Analiza makrookruženja 161
5.1.2. Analiza turističkih resursa 165
5.1.3. Analiza tržišnih trendova 167
5.1.4. Analiza strukture turističke privrede i komplementarnih delatnosti 167
5.1.5. Analiza institucionalnih uslova za upravljanje 168
5.1.6. Analiza konkurentnosti 168
5.2. Definisanje strategije razvoja turističke destinacije 173
5.2.1. Vizija, misija i ciljevi turističke destinacije 173
5.2.2. Formulisanje strategije turističke destinacije 177
5.3. Primena strategije razvoja turističke destinacije 181
5.3.1. Definisanje marketing aktivnosti turističke destinacije 181
5.3.2. Razvojni programi na nivou turističke destinacije 188
5.4. Strategijska kontrola turističke destinacije 189

6. POZICIONIRANJE, STVARANJE IMIDŽA I BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE **201**

6.1. Pozicioniranje turističke destinacije 202
6.1.1. Pristup pozicioniranju turističke destinacije 202
6.1.2. Proces pozicioniranja turističke destinacije 206
6.2. Stvaranje imidža turističke destinacije 216
6.3. Brendiranje turističke destinacije 222

7. KRIZNI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE **245**

7.1. Pojam krize i kriznog menadžmenta 246
7.2. Proces kriznog menadžmenta turističke destinacije 249
7.2.1. Upravljanje rizicima u turističkoj destinaciji 249
7.2.2. Izvori kriza u turističkim destinacijama 256
7.2.3. Sistemi za rano upozoravanje 258
7.2.4. Faze procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije 259
7.2.5. Komuniciranje kao deo kriznog menadžmenta 262

8. UPRAVLJANJE TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U SRBIJI **269**

8.1. Konkurentnost i održivost Srbije kao turističke destinacije 271
8.2. Sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija u Srbiji 279
8.3. Pozicioniranje, stvaranje imidža i brendiranje Srbije kao turističke destinacije 288

PREDGOVOR

Menadžment turističke destinacije se izučava kao izborni predmet na II godini akreditovanog studijskog programa Turizam i hotelijerstvo Univerziteta Singidunum počevši od školske 2010/2011. godine. Ova knjiga je napisana kao udžbenik za navedeni predmet a u skladu sa nastavnim programom. Do sada je ovaj udžbenik imao četiri izdanja dok, ovo peto izdanje, sadrži izmene i dopune.

Struktura nastavnog programa uslovila je i sadržaj ovog udžbenika. Činjenica da nisu obrađena pojedina od pitanja koja suštinski pripadaju upravljanju turističkim destinacijama podrazumeva da čine sadržaj nastavnog programa drugih predmeta na studijskoj grupi kao što su: Turizam i prostor, Informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu, Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu i Održivi turizam.

Veoma bitan doprinos izučavanju i ukazivanju na važnost pitanja obuhvaćenih ovim udžbenikom dalo je organizovanje i realizovanje seminara ''Upravljanje turističkim destinacijama", čiji je rukovodilac bio autor ovog udžbenika. Ovaj seminar je održan 2007. godine i bio je deo projekta „Edukacija zaposlenih u turizmu" kao oblik primene Strategije razvoja turizma Srbije a na osnovu ugovora Univerziteta Singidunum sa resornim ministarstvom. U realizaciji projekta učestvovalo je osamnaest domaćih i deset stranih predavača kao i skoro 300 polaznika.

Autoru su posebno bila dragocena praktična iskustva stečena radom na projektima koji su se ticali tema obrađenih u ovoj knjizi, za potrebe republičkih, pokrajinskih i gradskih institucija kao i Svetske turističke organizacije, između ostalih: Master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar (rukovodilac), Marketing strategija turizma Vojvodine (koautor), Strategija razvoja turizma Beograda (korukovodilac), Master plan ruralnog turizma Srbije (rukovodilac domaćeg partnera) i Program razvoja turizma opštine Prijepolje 2015-2020. (glavni konsultant).

Autor je takođe imao priliku da, kao direktor Turističke organizacije Srbije, u dužem razdoblju neposredno učestvuje u marketinškim i pojedinim od ostalih upravljačkih aktivnosti koje su se odnosile na Srbiju kao turističku destinaciju. Učešće u ovim bogatim i dinamičnim aktivnostima u praksi, saradnja sa domaćim i stranim praktičarima u ovoj oblasti i mogućnost za primenu stavova za koje se zalažem bili su mi izuzetna privilegija.

Za dugogodišnju podršku i razumevanje, koji su bili bitni i za nastanak ove knjige, posebno se zahvaljujem prof. dr Slobodanu Unkoviću, emeritusu, recenzentu. Zahvaljujem se i prof. dr Slobodanu Čeroviću, redovnom profesoru, recenzentu.

Zahvalnost na dugogodišnjoj podršci i razumevanju dugujem prof. dr Milovanu Stanišiću, predsedniku Univerziteta Singidunum.

Na pomoći pri obradi informacija i na ukupnoj saradnji zahvaljujem se docentu dr Danijelu Pavloviću. Za profesionalan pristup pri tehničkoj pripremi knjige zahvaljujem se Novaku Njegušu, masteru i Aleksandru Mihajloviću, masteru.

Zahvaljujem se i Turističkoj organizaciji regije Zapadna Srbija na ustupljenim fotografijama.

Sa zahvalnošću ću primiti sve sugestije i predloge u vezi sa sadržajem udžbenika.

September 2016. godine *Autor*

UVOD

U uobličavanju ovoga udžbenika pošlo se od činjenice da se u procesu upravljanja turizmom na svim nivoima dešavaju duboke promene podstaknute, pre svega, posledicama masovnog razvoja turizma i dostignutog obima turističkog prometa i ostvarene potrošnje, kako u međunarodnom tako i u domaćem turizmu. Takav rast i njegove sveobuhvatne posledice učinile su da, s jedne strane, turizam, kao razvojna opcija, postane privlačan za sve veći broj država, regija i mesta kao i da, s druge strane, razvijena turistička odredišta budu suočena sa problemom usklađivanja odnosa između brojnih učesnika u razvoju turizma.

Utvrđivanje ciljeva razvoja turizma, prvenstveno na nacionalnom nivou, je jedno od ključnih pitanja u okviru planiranja i celokupnog procesa upravljanja razvojem turizma. Njihova važnost je posebno naglašena potrebom za usklađivanjem odnosa između svih učesnika (stejkholdera) u zadovoljavanju potreba turista i, u krajnjoj liniji, u razvoju turizma. Heterogenost ovih učesnika čini neophodnim postojanje institucionalizovanog okvira koji definišu, pre svega, država i njeni organi. Prioritetni ciljevi razvoja turizma mogu biti veoma brojni, raznovrsni i konfliktni. Većina država smatra osnovnim strategijskim ciljevima razvoja turizma: podsticanje ekonomskog i regionalnog razvoja, povećanje deviznog priliva i povećanje zaposlenosti. Uz ove osnovne ciljeve navode se i stvaranje povoljnog imidža zemlje, zaštita prirode, zaštita kulturno-istorijskog nasleđa, poboljšanje kvaliteta života, zaštita potrošača i podsticanje privrednog razvoja u nedovoljno razvijenim područjima.

Osnovnim ciljem strategijskog pristupa razvoju turizma i formulisanja politike razvoja turizma može se smatrati integrisanje ekonomskih, političkih, envajronmentalnih i kulturnih koristi od razvoja turizma, udruženih sa ljudima i destinacijama, u cilju unapređivanja kvaliteta života i obezbeđivanja osnova za prosperitet. U tom kontekstu, tri su fundamentalne osnove strategijskog pristupa razvoju turizma: odgovarajuće upravljanje razvojem turizma, ujednačavanje razvoja između turizma i drugih privrednih delatnosti i rast turizma kroz razgranavanje aktivnosti, specijalizaciju i uspostavljanje što čvršćih veza između svih nosilaca razvoja turizma.

Prihvatanje shvatanja o oportunosti određivanja ciljeva razvoja turizma, koji su širi od ekonomskih, podrazumeva i veći uticaj države i njenih organa. Taj uticaj mora biti usmeravajući i podsticajan, u odnosu na turističku privredu i ostale učesnike, jer se, u protivnom, gubi i osnovni razlog za značajnije uključivanje države u proces formulisanja okvira razvoja turizma u jednoj zemlji. Definisani strategijski ciljevi razvoja turizma podložni su promenama. Pravac i obim ovih promena zavise od faze u društveno-ekonomskom razvoju, odnosa između države i preduzeća turističke privrede kao i ostalih učesnika u razvoju turizma, promena u okruženju i stepena razvoja turističke i komplementarne privrede.

Postojanje odgovarajuće organizacione strukture je jedan od osnovnih preduslova za ostvarivanje strategijskih ciljeva razvoja turizma u jednoj zemlji. Poseban problem, u vezi sa turizmom, uslovljen je potrebom za postojanjem, s jedne strane, samostalnih organa kao nosilaca turističke politike i, s druge strane, organizacionih oblika kojima bi se usklađivali raznorodni interesi različitih subjekata pri definisanju i sprovođenju turističke politike. Time bi mogla biti ostvarena željena „konfederacija" interesa, u meri u kojoj se turizam pojavljuje kao integrator aktivnosti različitih privrednih i neprivrednih delatnosti, odnosno kao specifična aktivnost u prostoru koji se uobičajeno posmatra kao turistička destinacija.

Upravljanje razvojem turizma u okviru turističkih destinacija i odgovarajući organizacioni oblici upravljanja zavise i od stepena razvoja turizma. Jedan pristup razvoju i organizovanju je svojstven turističkim destinacijama koje se nalaze u fazi uključivanja/uvođenja na tržište dok je drugi pristup karakterističan za destinacije koje se nalaze u fazi zrelosti na tržištu. U prvom slučaju je potrebno veće angažovanje države u raznim oblicima (izgradnja infrastrukture, podupiranje razvojnih projekata, marketing i dr.) dok razvijene turističke destinaciju imaju potrebu za usklađivanjem odnosa između javnog i privatnog sektora kao i za većim uključivanjem privatnog sektora u upravljanje turističkom destinacijom. Na primeru prioritetnih turističkih destinacija Srbije, za koje su urađeni master planovi, takva razlika se može uspostaviti, na primer, između, s jedne strane, Stare planine i Besne Kobile, i, s druge strane, Zlatibora-Zlatara. To upućuje na zaključak da različitost stepena razvoja turizma u okviru Srbije kao i potreba za većim angažovanjem države u podsticanju razvoja turizma, posebno u cilju ujednačavanja regionalnih razlika, predstavljaju činioce koji upućuju na stvaranje zakonskih osnova za različit pristup osnivanju organizacija za upravljanje razvojem turističkih destinacija.

Prihvatajući činjenicu da aktuelni trenutak i budućnost razvoja turizma zahtevaju razmatranje teorijskih pristupa i mogućih praktičnih rešenja u vezi sa pristupom i načinom upravljanja specifičnim prostornim celinama koje su definisane kao turističke destinacije, u ovom udžbeniku su predstavljena aktuelna saznanja o ovoj temi a u skladu sa nastavnim programom predmeta Menadžment turističke destinacije.

Knjiga je podeljena u osam glava, od promena u načinu upravljanja turističkim destinacijama uzrokovanih tendencijama u razvoju turizma preko analize konkurentnosti i održivosti turističke destinacije i strategijskog upravljanja turističkom destinacijom do upravljanja razvojem turističkih destinacija u Srbiji.

U prvoj glavi - *Tendencije razvoja turizma – osnove za promene u načinu upravljanja turističkim destinacijama* - su obrađene ključne tendencije u razvoju turizma i megatrendovi na turističkom tržištu. Ukazano je na brojnost i protivrečnost efekata turizma i u vezi sa tim na uspostavljanje pojmova masovnog i tzv. alternativnog turizma. Posebno je istaknut značaj koncepta održivog razvoja turizma, njegovi principi i ciljevi kao i važnost ovog koncepta u odnosu na razvoj turističkih destinacija.

Druga glava - *Turističke destinacije – deo turizma kao sistema*, započinje analizom turizma kao složenog sistema i njegovih veza sa višim sistemima. Posebno su analizirani pojam, koncepti i tipovi, elementi, osnovne karakteristike, dinamički činioci i učesnici (interesne grupe). Ova glava se završava analizom destinacije kao sistema pri čemu se konstatuje da je jedna od osnovnih karakteristika toga sistema složenost koja varira u zavisnosti od teritorijalnog obuhvata.

Treća glava - *Konkurentnost i održivost turističke destinacije* - započinje analizom doživljaja/iskustva koje turisti stiču u destinaciji i konstatuje se da oni predstavljaju fundamentalni proizvod u turizmu. Zbog toga se konkurencija u turizmu prevashodno usredsređuje na turističku destinaciju. Zatim se posebno razmatraju pojmovi komparativne i konkurentske prednosti koji u suštini određuju sadržinu same konkurentnosti turističke destinacije. Posebno su analizirani oblici, modeli i indikatori konkurentnosti turističke destinacije. U nastavku je istaknut koncept održivog razvoja u turizmu, koji bi trebalo da predstavlja osnovu dugoročnog razvoja u okviru turističkih destinacija, i to u odnosu na ključno pitanje – u kojoj je meri zaista i mogućno obezbediti takav razvoj turizma, posebno na nivou turističkih destinacija, i to na dugoročnoj osnovi? Ovaj deo se završava razmatranjem savremenih pristupa jačanju konkurentnosti u turizmu odnosno ulogom inovacija, pametne specijalizacije i regionalizacije u tom procesu.

U četvrtoj glavi - *Osnove procesa upravljanja turističkom destinacijom* - se analiziraju, prvo, destinacijske marketing aktivnosti koje podržavaju osnovne elemente destinacije kako bi posetioci bili privučeni da posete destinaciju, i, drugo, usluge u okviru destinacije, koje obezbeđuju da očekivanja posetilaca/turista budu ispunjena u okviru same destinacije. Ukazano je na značaj organizacionih oblika upravljanja turističkom destinacijom i posebno na organizacije za

upravljanje turističkom destinacijom (destinacijske menadžment organizacije/DMO). Poseban deo je posvećen analizi klastera kao osobenoj vrsti povezivanja u okviru turističke destinacije kao i javno-privatnom partnerstvu kao posebnom obliku povezivanja bitnom i za upravljanje turističkim destinacijama.

Peta glava - *Proces strategijskog upravljanja turističkom destinacijom* – započinje analizom osnovnih karakteristika strategijskog upravljanja. Nakon toga se detaljno objašnjavaju osnovne faze procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom: analiza situacije/dijagnoza stanja – sadašnja konkurentska pozicija, definisanje strategije razvoja turističke destinacije - buduća konkurentska pozicija, utvrđivanje plana primene – implementacija strategije i strategijska kontrola.

U šestoj glavi - *Pozicioniranje, stvaranje imidža i brendiranje turističke destinacije* – se detaljno analiziraju faze procesa pozicioniranja turističke destinacije sa posebnim naglaskom na model tržišnih pozicija. Sledeći deo ove glave je posvećen analizi imidža turističke destinacije naročito u procesu donošenja odluka o kupovini destinacijskog turističkog proizvoda. Poslednji deo glave je posvećen brendiranju turističke destinacije s posebnim osvrtom na tok ovog procesa.

Sedma glava - *Krizni menadžment turističke destinacije* – započinje definisanjem pojma krize i kriznog menadžmenta, tipova krize, faza kriznog menadžmenta. Ukazuje se na razlike između pojmova rizika i kriza kao i između upravljanja rizicima i kriznog menadžmenta. Sledeći deo ove glave je posvećen izvorima kriza u turističkim destinacijama. Proces kriznog menadžmenta je analiziran u odnosu na osnovne faze: pre događaja, znaci upozorenja, akcija i nadgledanje. U poslednjem delu je predstavljeno komuniciranje sa svim ključnim interesnim grupama kao jedan od bitnih delova procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije.

Poslednja, osma glava - *Upravljanje turističkim destinacijama u Srbiji* – započinje analizom konkurentnosti i održivosti Srbije kao turističke destinacije Zatim su analizirani uloga ključnih državnih institucija nadležnih za razvoj turizma, načela planiranja i razvoja turizma utvrđena Zakonom o turizmu Republike Srbije kao i planska dokumenta i njihov sadržaj definisani istim zakonom. Nakon toga je prikazana uloga i funkcionisanje posebnih organizacija koje se bave promocijom turizma na nivou turističkih destinacija u Srbiji – turističkih organizacija. Poslednji deo ove glave posvećen je pozicioniranju, stvaranju imidža i brendiranju Srbije kao turističke destinacije.

Knjiga sadrži ciljeve svake glave kao i pitanja za diskusiju čiji je cilj da podstaknu studente na razmišljanje i primenu pojedinih rešenja u konkretnoj privrednoj praksi. Kritičko i problemsko razmišljanje i sučeljavanje stavova bi trebalo da karakterišu proučavanje ove oblasti kao i savladavanje materije sadržane u nastavnom programu predmeta *Menadžment turističke destinacije.* Kao doprinos takvom pristupu, na časovima vežbi će biti predstavljeni primeri vezani za svaku od tema koje se obrađuju u knjizi.

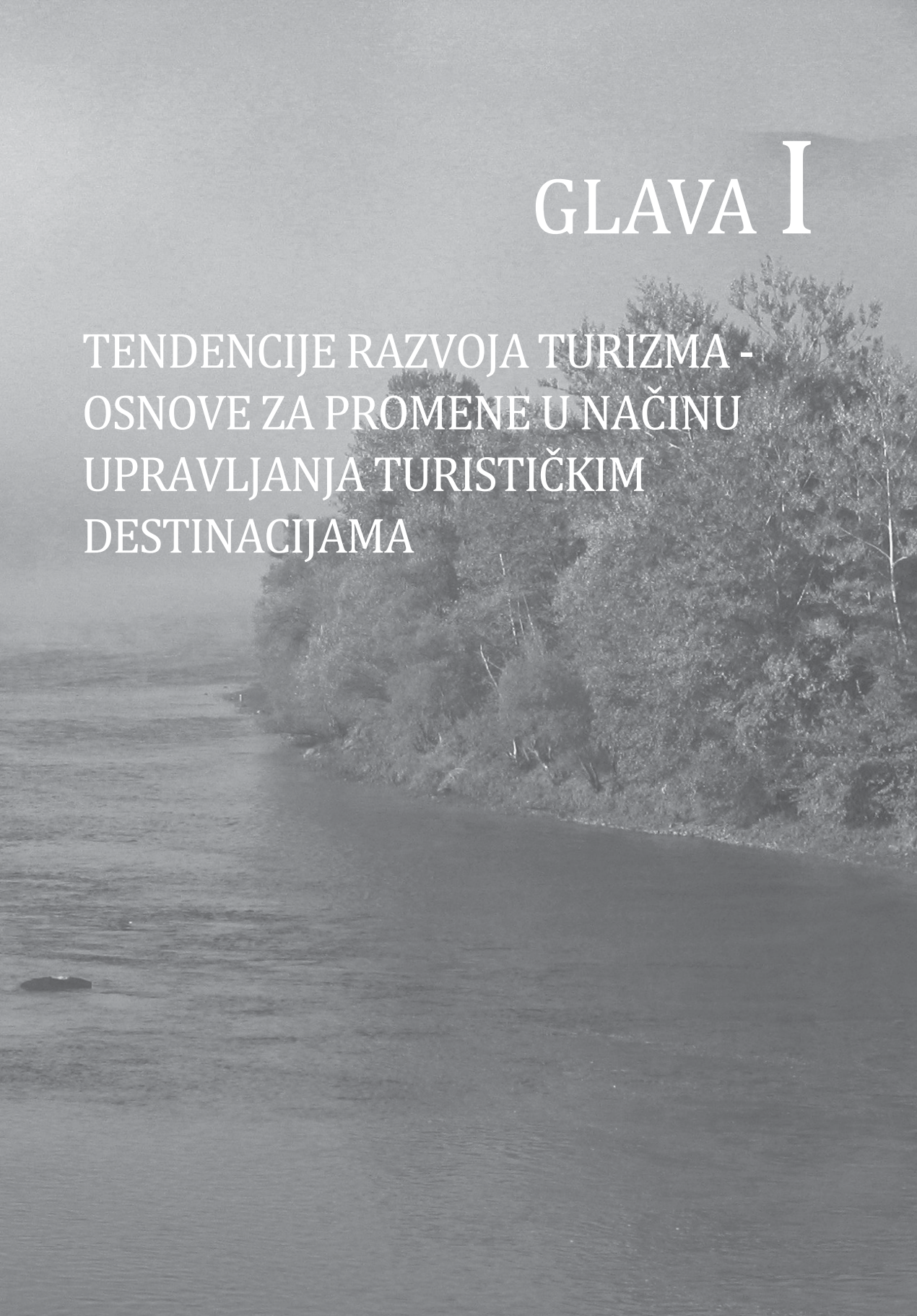
U pisanju knjige korišćena je odabrana i raznorodna, pretežno inostrana literatura, kao i odabrani internet izvori (datum provere pristupa svim stranicama je 01.09.2016. godine).

Knjiga je prvenstveno namenjena studentima osnovnih studija akreditovanog studijskog programa Turizam i hotelijerstvo Univerziteta Singidunum. Može poslužiti i studentima drugih fakulteta i visokih škola na osnovnim ili poslediplomskih studijama.

Značaj pitanja menadžmenta turističke destinacije, odnosno, upravljanja turističkim destinacijama i brojnost i raznovrsnost aktera u tom procesu (prvenstveno javni sektor i celokupna turistička i komplementarna privreda) čine knjigu potrebnom i van obrazovnih okvira. Činjenica da je ozbiljnije proučavanje ove oblasti u svetu počelo relativno skoro i da ostvarivanje ciljeva razvoja turizma, definisanih Strategijom razvoja turizma Srbije i drugim planskim dokumentima, upućuje na potrebu za boljim poznavanjem tendencija u vezi sa upravljanjem turističkim destinacijama, može učiniti ovu knjigu aktuelnom i zanimljivom širem krugu mogućih čitalaca.

Drina





GLAVA I

TENDENCIJE RAZVOJA TURIZMA - OSNOVE ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA

Ciljevi poglavlja

- ✓ Upoznati se sa aktuelnim tendencijama u razvoju međunarodnog turizma
- ✓ Upoznati se sa ključnim posledicama masovnog razvoja turizma
- ✓ Razumeti osnove novih pristupa razvoju turizma
- ✓ Razumeti razlike između masovnog i ''alternativnog'' turizma
- ✓ Upoznatiiusvojitiosnoveiograničenjaodrživograzvojaturističkihdestinacija

1. TENDENCIJE RAZVOJA TURIZMA - OSNOVE ZA PROMENE U NAČINU UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA

1.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE RAZVOJA TURIZMA

Turizam, kao društvena i ekonomska pojava, nalazi se u procesu neprestanih i snažnih promena. Posle II svetskog rata, prvenstveno pod uticajem porasta životnog standarda i povećanja slobodnog vremena, turizam je prerastao u masovnu pojavu, uzimajući u obzir ostvareni turistički promet i obim aktivnosti u turističkim destinacijama. Obim razvoja turizma kao globalne aktivnosti uočljiv je i iz podatka Svetske turističke organizacije (UNWTO) iz kojih se vidi da je 2015. godine u međunarodnim putovanjima bilo 1186 miliona učesnika. dok je devizni priliv od međunarodnog turizma ostvaren u 2015. godini iznosio 1260 milijarde USD. Ako se ovi podaci uporede sa rezultatima iz 1950. godine (25,3 miliona učesnika u međunarodnim turističkim putovanjima uz prihod od 2 milijarde USD), 1980. (278 miliona učesnika u međunarodnim turističkim putovanjima uz prihod od 104 milijarde USD) i 2000. godine (674 miliona učesnika u međunarodnim turističkim putovanjima uz prihod od 495 milijardi USD), uočljive su razmere prerastanja turizma u masovnu pojavu (1, str. 2).

Ovakav razvoj uticao je na to da se stalno povećavala uloga turizma u ukupnom društvenom i privrednom razvoju u svetskim okvirima. Ako se ovome doda i činjenica da je domaći turistički promet u svetu bio za oko šest puta veći u odnosu na međunarodni, onda je jasno da je turizam imao posebno važno učešće u ukupnom privrednom razvoju. Na ovako dinamičan razvoj međunarodnog, a i domaćeg turizma, prevashodni uticaj imao je povoljan ukupni privredni razvoj u svetu i na bazi toga rast životnog standarda stanovništva. Istina, u određenim godinama ovog perioda faktori vanekonomske prirode uticali su nepovoljno na razvoj međunarodnog turizma. Međutim, njihov uticaj nije imao dugoročnije negativne posledice na povoljnu razvojnu tendenciju (2, str. 112-121).

Izvršena istraživanja i relevantne procene Svetske turističke organizacije ukazuju da bi u razdoblju od 2010. do 2030. godine broj učesnika u međunarodnim putovanjima rastao po stopi od 3,3%, s tim da bi stopa rasta u početnom razdoblju iznosila 3,8,% da bi pri kraju posmatranog perioda bila 2,9%. Na osnovu toga se predviđa da bi 2020. godine u međunarodnom turističkom prometu učestvovalo oko 1,4 a 2030. godine čak 1,8 milijardi ljudi (1, str. 14).

Dostizanje ambicioznih stopa rasta zavisiće i od sposobnosti turizma, odnosno turističke privrede i turističkih destinacija da odgovore na izazove koji potiču, s jedne strane, od sadašnje strukture turističke privrede i okvira u kojem posluje i, s druge strane, od očekivanih promena u društvu koje će imati uticaja na turističku tražnju ili tzv. megatrendova. Studija o konkurentnosti turističke privrede Evropske unije izdvojila je u tom kontekstu sledećih osam megatrendova (3, str. ii-iii):

1. *Globalizacija* - različita društva, kulture i ekonomije sve se više prepliću. Tehnološke promene, dalja liberalizacija u prometu roba i usluga i povećana mobilnost ljudi učinila je ceo svet dostupnim.
2. *Demografske promene* - u 2020. godini oko 20% evropske populacije će biti starije od 65 godina. Ovaj deo stanovništva će često imati značajnu kupovnu moć i više slobodnog vremena za putovanja. Pored starenja stanovništva, broj domaćinstava sa jednom ili dve osobe će se povećati.
3. *Pristup informacijama* - kompjuterska tehnologija, Internet, Internet pretraživači, mobilni telefoni, globalni pozicioni sistemi (GPS) i digitalna televizija duboko su u celom svetu promenili i menjaju način na koji se komunicira, prikupljaju informacije i distribuiraju proizvodi i usluge.
4. *Ekonomija iskustva* - u eri u kojoj postoji izobilje ponude i gde nije uvek lako razlikovati proizvode i usluge na osnovu kvaliteta, potrošači su sve više u potrazi za drugim faktorima na kojima bi mogli zasnovati izbor. „Meke" karakteristike kao što su dizajn i značenje, kao i kreativno kombinovanje proizvoda i usluga u „ukupno iskustvo" dobijaju na značaju.
5. *Prilagođavanje* - fokus na „ja" kao konkretnu osobu će se povećati. Potrošači traže rešenja „po meri" koja odgovaraju njihovoj ličnosti. Društvo se više ne može podeliti na homogene ciljne grupe, već se sve više sastoji od mnogo različitih i sve manjih tržišnih niša.
6. *Održivost* - zabrinutost zbog klimatskih promena, zagađenja životne sredine i socijalnog blagostanja se preobraća u povećanu tražnju u okviru ekološki, društveno i ekonomski odgovorne potrošnje. Ovaj trend je pojačan zakonodavnim inicijativama usmerenim ka podsticanju potrošača i kompanija da deluju na održiviji način.
7. *Zdravlje i velnes* – „sedeći" način života mnogih ljudi u razvijenim zemljama doveo je do povećanog usmeravanja na očuvanje zdravlja i velnes. Granica između velnesa i stila života, s jedne strane, i zdravstvene zaštite s druge strane, postaje sve manje raspoznatljiva.
8. *Poslovni modeli zasnovani na niskim troškovima (low cost)* – ovi poslovni modeli sve uspešnije prodiru na tržište svodeći proizvode i usluge na njihove najosnovnije komponente, čineći to uporedo sa tradicionalnijim poslovnim modelima.

Usmeravanje velikog broja ljudi ka turističkim destinacijama dovelo je do određenih ekoloških, kulturnih i društvenih posledica, koje su uslovile potrebu za preispitivanjem samih osnova onoga što se danas podrazumeva pod pojmom turizma. Jedan od prvih autora koji je usmerio istraživanja u tom pravcu bio je J. Krippendorf. Polazeći od teze da između turističke i ostalih privrednih delatnosti nema bitnih razlika i da turizam „obrađuje ljude", J. Krippendorf je analizirao životni obrazac društva koji vlada u zemljama – najvažnijim generatorima turističke tražnje (rad, stanovanje, slobodno vreme, putovanja), uticaj turizma na domaće stanovništvo (nejednaka razmena, neplaćeni socijalni troškovi i dr.) i oblik iskustava koji stiču turisti tokom putovanja. Autor zaključuje da brz razvoj turizma i opšte promene društvenog ustrojstva i društvene svesti dovode do novog, diferenciranog posmatranja turizma. Ono bi trebalo da počiva na novom odnosu ljudi prema radu i privredi i prema životnim idealima. U tom kontekstu, slobodno vreme treba da bude pokretač promena vrednosti i da ima sledeća obeležja: sopstvenu aktivnost ljudi, spontanost, društvene kontakte, opuštanje i razonodu. Pretpostavka za ostvarivanje toga cilja je humanizacija rada (činjenje sadašnjeg rada sadržajnijim, nova podela radnog vremena, nov i fleksibilan raspored radnog vremena, novi oblici dvojnog privređivanja i obnova udobnosti stanovanja) (4, str. 19–101).

Poseban problem u definisanju mesta i uloge turizma u društveno-ekonomskom razvoju, njegovih ekonomskih i ostalih efekata, kao i uticaja celokupne turističke privrede imaju tzv. društveni troškovi turizma. Brojnost i protivrečnost efekata turizma ukazuju na njegovu složenost i na potrebu za što preciznijim utvrđivanjem karaktera raznovrsnih posledica njegovog razvoja (uticaj na prirodno i socio-kulturno okruženje, na privredni razvoj i dr.). U tom okviru treba posmatrati i društvene troškove, odnosno društvenu cenu razvoja turizma, posebno u privredno nedovoljno razvijenim zemljama.

Osnovno pravilo, koje bi trebalo poštovati, jeste da svi troškovi u okviru turizma moraju biti pokriveni prihodima od strane onih koji posredno ili neposredno prouzrokuju te troškove. Očito je da primena ovoga principa u turizmu nailazi na niz teškoća i ograničenja. To se posebno odnosi na troškove u vezi sa zaštitom prirodnog okruženja, odnosno životne sredine, prvenstveno zbog problema vezivanja ovih troškova za njihove uzročnike. S druge strane, javlja se opasnost da turistički proizvod, u čiju su cenu uključeni svi troškovi, posebno društveni, ne bude konkurentan na turističkom tržištu. Postoji, međutim, i druga strana razmatranja ovog problema. Proizvod turističke destinacije, koji uključuje i društvene troškove razvoja, trebalo bi da obezbedi, na osnovu preferencija turističke tražnje, bolji položaj na tržištu. Polazi se od pretpostavke da je želja za boravkom u nezagađenoj i zaštićenoj životnoj sredini jedna od bitnih karakteristika turističke tražnje. Shodno tome, potencijalni turisti, pogotovu viših platežnih kategorija, spremni su da podnesu i više troškove, odnosno veću cenu, ukoliko im to obezbeđuje boravak u turističkoj destinaciji čije su karakteristike u skladu sa njihovim zahtevima, željama, potrebama i očekivanjima.

Nezadovoljstvo ukupnim učincima masovnog turizma dovelo je početkom osamdesetih godina prošlog veka do uvođenja pojma tzv. alternativnog turizma. Ovaj pojam se pojavio

u razvojnoj fazi pune zrelosti turizma, kao posledica delovanja alternativnih pokreta koji su kritikovali uslove života i rada u savremenom svetu, suprotstavljajući se principima profita, uz zalaganje za humanije društvo, solidarnost, decentralizaciju, autonomiju, humane uslove rada i korišćenje odgovarajućih tehnologija. Distanciranje od masovnog turizma je, u suštini, osnovni razlog za usmeravanje ka alternativnom turizmu. Osnova za uvođenje pojma alternativnog turizma proističe, u najvećoj meri, iz nekritičkog sagledavanja celine efekata tzv. masovnog turizma. Potpuno je ispravno, stoga, mišljenje da se ne radi o nekom novom turizmu, odnosno o novoj pojavi, već o kvalitativnim promenama koje su normalne u razvoju pojave kao što je turizam (5, str. 50–59).

Razlika između masovnog i alternativnog turizma može se uočiti i iz uporednog pregleda predstavljenog tabelom 1.1, mada treba imati u vidu ograničenje koje proizlazi iz činjenice da je određen broj razlika zasnovan na subjektivnoj proceni a ne na empirijskim dokazima.

Tabela 1.1. Karakteristike masovnog i alternativnog turizma

	Masovni turizam	**Alternativni turizam**
Opšte karakteristike	Brz razvoj Maksimizovati Nekontrolisan Kratkoročan Sektorski	Spor razvoj Optimizovati Kontrolisan Dugoročan Holistički
Ponašanje turista	Velike grupe Fiksni program Usmereni turisti Dovoljan i pasivan Bez znanja stranih jezika Znatiželjno Bučni	Pojedinci, porodice Spontane odluke Turisti odlučuju Zahtevan i aktivan Učenje stranih jezika Taktično Tihi
Osnovni uslovi	Usredsređeni odmori Neobučena radna snaga Propagandni klišei Prodaja snagom	Raspoređeni odmori Obučena radna snaga Obrazovanje turista Prodaja srcem
Razvojne strategije	Neplanirane Vođene projektom Nove zgrade Spoljni investitori	Planirane Vođene konceptom Ponovna upotreba postojećih zgrada Lokalni investitori

Izvor: (6, str. 19)

Veoma je indikativan stav McKerchera o „fundamentalnim istinama o turizmu“ (7, str. 6-16) koje bi trebalo da omoguće neposredan uvid u uzroke i prirodu većine uticaja turizma:

- kao individualna aktivnost, turizam troši resurse, stvara otpad i ima posebne potrebe za infrastrukturom,
- turizam, kao delatnost zavisna od resursa, mora konkurisati za retke resurse da bi obezbedio svoj opstanak,
- turizam je delatnost u kojoj dominira privatni sektor i u kojoj su investicione odluke zasnovane prevashodno na maksimizovanju profita,
- turizam je višeznačna delatnost i kao takvu ju je skoro nemoguće kontrolisati,
- turisti su potrošači a ne antropolozi,
- turizam je zabava,
- za razliku od ostalih industrijskih aktivnosti, turizam stvara prihod uvozeći klijente pre nego izvozeći svoje proizvode.

Navedeni stavovi, kao i mišljenja istraživača u oblasti turizma, upućuju na zaključak da se turizam nalazi u prekretničkoj fazi razvoja. Marketinški posmatrano, on se nalazi u fazi zrelosti, koju karakteriše zasićenost tržišta postojećim načinima zadovoljavanja turističkih potreba. Ova faza je rezultat prolaženja turizma kroz fazu uvođenja (epoha turizma „privilegovanih klasa”) i rasta (masovni turizam - značajna kapitalna ulaganja u razvoj turizma uz višestruko povećanje turističkog prometa). U fazi zrelosti, u kojoj se sada nalazi, turističko tržište se karakteriše masovnošću i postojanjem velikog broja konkurenata. Osnovne promene, koje ga čine izrazito turbulentnim, odnose se na značajno delovanje uticaja iz okruženja, povezanih sa sve izrazitijom svešću o potrebi za očuvanjem osnove njegovog razvoja – prostora.

Nastojanje da se ne ispuni predviđanje o tome da „turizam, razvijajući se, sam sebe uništava” predstavlja odrednicu novih teorijskih promišljanja i praktičnih poteza u turizmu. Polazna pretpostavka za ovakav pristup sadržana je u sve vidnijim promenama karakteristika turističke tražnje. Povećanje kulturnog i, uopšte, civilizacijskog nivoa stanovništva u privredno najrazvijenijim zemljama, kao i poboljšanje kvaliteta života, utiču, pre svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima. U tom smislu, realna su i predviđanja da će tražnja za turističkim putovanjima biti u snažnom konkurentskom odnosu sa mogućnostima za provođenje slobodnog vremena u mestu stalnog boravka (8, str. 7-18).

Trend ka stvaranju sve humanijih uslova života i rada, posebno provođenja slobodnog vremena, sve je izraženiji u zemljama – najvažnijim emitivnim turističkim tržištima. S druge strane, mnoge turističke destinacije, pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa u odnosu na prostorne i ostale kapacitete, gube jednu od osnovnih privlačnosti – karakteristike prostora koje ga čine različitim od gradskih centara. U tome je sadržana i osnova na kojoj će se razrešavati konflikti u razvoju turizma u budućnosti, kako na strani ponude, tako i na strani tražnje. Naime, divergentni uticaji turizma (pre svega ekonomski, prostorni i socio-kulturni) zahtevaju da turističke destinacije brižljivo vode računa o svojim maksimalnim mogućnostima

(prostornim i ostalim) za zadovoljavanje potreba, zahteva i želja turista. S druge strane, turistička tražnja je takođe u procesu stalnih promena u pravcu stvaranja osobenog životnog stila u vezi sa korišćenjem celokupnog slobodnog vremena. Razrešenje brojnih protivrečnosti, koje postoje u tom pogledu, mogućno je ukoliko se ukupnim razvojem turizma bude težilo ka ostvarivanju osnovnog cilja – poštene i odgovorne razmene za sve učesnike. Pri tome treba imati u vidu da nejednaka razmena postoji prvenstveno u slučaju neplaćenih društvenih troškova razvoja turizma. Suština pravične razmene sastoji se u uravnoteženju, odnosno ravnomernom raspoređivanju prihoda i rashoda između turista i domaćeg stanovništva, tj. emitivnih i receptivnih turističkih područja, posebno u vezi sa društvenim troškovima razvoja turizma.

Sledeći činilac od uticaja na tendencije u turizmu je *globalizacija* shvaćena, u ekonomskom značenju, kao sve veća međuzavisnost tržišta i proizvodnje u različitim zemljama kroz razmenu dobara i usluga, prekogranične tokove kapitala, međunarodne strategijske alijanse, oblike saradnje, spajanja i razmenu tehnologije. Uz to, globalizacija podrazumeva porast međunarodne podele rada koja se postiže na osnovu međunarodne fragmentacije proizvodnje kao i političkih trendova ka sve liberalnijem svetskom ekonomskom poretku (9, str. 22).

U odnosu na turističke destinacije bitni načini uticaja globalizacije ispoljavaju se kako na ponudu tako i na tražnju (9, str. 22-24). Što se tiče ponude, treba izdvojiti sledeće uticaje:

- globalno poslovanje ponuđača i uticaj kompjuterizovanih informacionih i rezervacionih sistema,
- globalno aktivne vazduhoplovne kompanije, hotelski lanci i organizatori putovanja već imaju ogranke širom sveta i pokrivaju najveći deo svetske turističke tražnje svojim globalnim distributivnim sistemima; strategijske alijanse, saradnja i/ili spajanja su dodatne pokretačke snage procesa globalizacije,
- korišćenje savremene informacione i komunikacione tehnologije, u vezi sa različitim oblicima horizontalne, vertikalne i dijagonalne integracije, proširuje lanac vrednosti što se posebno odnosi na sisteme upravljanja destinacijama,
- opadajući troškovi avio saobraćaja i podesan pristup destinacijama sa relativno niskim cenama i nivoom dohotka i relativno niskim društvenim standardima.

Uticaj globalizacije na turističku tražnju ispoljava se u sledećem:

- rastući dohodak i bogatstvo,
- bolje zdravstveno stanje stanovništva (posebno starijih),
- saturacija tražnje u odnosu na posetu tradicionalnim evropskim destinacijama i na provođenje odmora zasnovanih na samo jednoj aktivnosti (npr. skijanje, plaža, i dr.)
- nastajanje novih motiva i promena životnih stilova,
- socio-demografske promene (rast stanovništva, više samaca, veće učešće žena u radnoj snazi),
- turisti su iskusniji i obrazovaniji (npr. znanje jezika, načini transporta, rezervisanje).

Sve navedene tendencije ukazuju da se u okviru turizma dešavaju značajne promene, koje odražavaju suštinu turizma kao pojave ali istovremeno utiču na njegove strukturne preobražaje. Većina predviđanja ukazuje da dosadašnja osnova masovnosti turizma počinje da gubi na značaju (usmerenost prema toplim morima, pasivan odmor, stacionirani boravak i dr.), a da, istovremeno, individualizacija i racionalnost potrošača dobijaju na značaju. U pitanju su promene dugoročnog karaktera, koje su još uvek u uvodnoj fazi. Sadašnje krupne promene, uzrokovane i delovanjem činilaca iz tehnološkog okruženja, zahtevaju i odgovarajuće strategijsko prilagođavanje preduzeća turističke privrede i turističkih destinacija.

U predstojećem razdoblju ističe se, kao kritično, i pitanje određivanja optimuma u razvoju turizma, odnosno granice u odnosu na mogućnosti resursa i obim i strukturu turističke tražnje. U suštini, reč je o problemu saturacije u turizmu. On se iskazuje, po pravilu, odnosom prema prostoru, zbog nedovoljnosti, odnosno ograničenosti kvalitetnog prostora pogodnog za razvoj turizma. Imajući u vidu da je prostor osnovni deo turističkog proizvoda destinacije, treba ga zaštititi od posledica prevelike koncentracije turista ili od preterane izgradnje. Na saturaciju u turizmu mogu uticati i nedovoljan fond radne snage i povećani negativni efekti razvoja (10, str. 41–47).

1.2. KONCEPCIJA ODRŽIVOG RAZVOJA – OSNOVA ZA NOV PRISTUP UPRAVLJANJU U TURIZMU

Savremenu civilizaciju karakteriše, pre svega, verovanje u napredak odnosno ideja da će primena nauke i tehnologije imati za rezultat stalno poboljšanje kvaliteta ljudskog života. Smatra se da je takav napredak moguće ostvariti kroz ekonomski sistem orijentisan ka rastu i zasnovan na konkurentskim silama slobodnog tržišta koje određuju, između ostalog, i vrednost različitih elemenata prirodnog okruženja (npr. nafta nasuprot močvarnim područjima) (11, str. 296). Dostignuti nivo ekonomskog razvoja i rasta, koji proizlazi iz ideje o napretku i dominacije nad prirodom, može biti u suprotnosti sa kapacitetom nosivosti životne sredine u celom svetu. Procesi i događaji koji podržavaju ovu tvrdnju su: (11, str. 297):

- niz ozbiljnih ekoloških katastrofa,
- klimatske promene izazvane ljudskom aktivnošću,
- ubrzavanje oštećenja ozonskog omotača, posebno u polarnim regijama,
- povećanje učestalosti opasnih virusnih i bakterijskih mutacija,
- ubrzano širenje pustinja i krčenje šuma.

Preovlađujući model razvoja u svetu je u celini zasnovan na rastu, pre svega tražnje na koji odgovara rast ponude. Razvijene tržišne privrede troše resurse najčešće nemajući u vidu bilo kakva ograničenja. Takav pristup prate marketinške aktivnosti koje oblikuju širom sveta slike

atraktivnih proizvoda i sa njima povezanog načina života sa ciljem stvaranja što većeg tržišta i što aktivnijih potrošača. Na taj način se potrošačko društvo širi i na zemlje koje se sada sve uspešnije takmiče sa razvijenim zemljama oko pristupa resursima (BRICS zemlje su glavni primer: Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika).

Iznete stavove o osnovnim tendencijama u razvoju turizma treba shvatiti kao dugoročni pristup, u kojem se za sada izražavaju pojavni oblici. Celokupnost novih promišljanja u vezi sa razvojem turizma može se svesti na dva činioca – problem društvenih troškova razvoja turizma i zaštitu i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa na kojima počiva razvoj turizma.

Ukupni uticaji turizma se mogu oceniti izrazito dvojakim. S jedne strane, turizam ima važnu i svakako veoma pozitivnu ulogu u društveno-ekonomskom razvoju mnogih zemalja doprinoseći i kulturnoj razmeni, unapređivanju međunarodnih odnosa i miru u svetu. S druge strane, mnoge nade usmerene ka turizmu kao zamajcu privrednog razvoja su izneverene, dok je velik broj turističkih destinacija iskusio negativne posledice razvoja turizma po životnu sredinu, kulturu i društvo, čime je dovedena u pitanje svrsishodnost tretiranja turizma kao razvojne opcije.

Neki od bitnih aspekata negativnih posledica razvoja turizma mogu biti predstavljeni na sledeći način:

a. ekonomski aspekti – uticaj sezonskih činilaca na turističko poslovanje, delovanje konkurencije, moguća visoka uvozna zavisnost što bitno smanjuje ostvareni devizni priliv od turizma, posledice globalizacije, udeo nekvalifikovanih i slabo plaćenih poslova u ukupnoj zaposlenosti, uništavanje tradicionalnih oblika zapošljavanja (poljoprivreda, ribarstvo);
b. socio-kulturni aspekti – gubitak kulturnog identiteta, nestanak tradicionalnog sistema vrednosti, ugrožavanje ljudskih prava, kriminal, prostitucija i dr.;
c. ekološki aspekti – emisija štetnih gasova od strane turističkih saobraćajnih sredstava, ogromno korišćenje resursa i proizvodnja otpada, značajna potrošnja vode, korišćenje zemljišta u turističke svrhe i dr.

Da bi turizam na pravi način doprinosio ukupnom razvoju, potrebno je da bude planiran i vođen na način koji doprinosi kvalitetu života lokalnog stanovništva i zaštiti prirodnog i kulturnog okruženja. To predstavlja i osnovu koncepta održivog razvoja, koji je još 1987. godine bio definisan od strane Svetske komisije o životnoj sredini i razvoju (*Brundtland* komisija) u ključnom dokumentu *"Naša zajednička budućnost", kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnje generacije bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe.*

Održivi razvoj podrazumeva postojanje granica razvoja, ne apsolutnih granica, već granica određenih sadašnjim stanjem tehnologije i društvene organizacije u vezi sa životnom sredinom, kao i sposobnošću biosfere da apsorbuje efekte ljudskih aktivnosti. Po mišljenju Brundtland komisije, pod održivim razvojem ne podrazumeva se fiksirano stanje harmonije, već proces u kojem se stvara sklad iskorišćavanja resursa, usmeravanja investicija, pravca tehnološkog razvoja i institucionalnih promena sa sadašnjim i budućim potrebama.

U okviru održivog razvoja smatra se da ekonomski razvoj, društveni razvoj i zaštita životne sredine predstavljaju međuzavisne i međusobno pomažuće komponente održivog razvoja, što je odgovarajući okvir za usmeravanje napora ka dostizanju višeg kvaliteta života za sve ljude. Kvalitet života i blagostanje su pod uticajem kako ekonomskih tako i neekonomskih činilaca: dohotka, stanja zdravlja ljudi, nivoa obrazovanja, kulturne raznovrsnosti, kvaliteta životne sredine, lepote prirode i dr.

Model održivog razvoja, primenjiv i na turizam, uobličio je R. Sharpley. Model može biti od neposredne koristi menadžerima u turizmu koji žele da primene filozofiju održivog turizma uopšte i u pojedinačnim programima razvoja turizma i predstavljen je sledećom tabelom.

Tabela 1.2. Model održivog razvoja – principi i ciljevi

Fundamentalni principi	◆ Holistički pristup: razvoj i envajronmentalna pitanja su integrisana u okviru globalnog društvenog razvoja ◆ Budućnost: fokus na dugoročni kapacitet za opstajanje globalnog ekosistema ◆ Pravičnost: pravedan i pravičan razvoj koji obezbeđuje mogućnosti za pristup i za korišćenje resursa svim članovima svih društava, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti
Razvojni ciljevi	◆ Poboljšanje kvaliteta života za sve ljude: obrazovanje, očekivani životni vek, mogućnosti za ostvarivanje potencijala ◆ Zadovoljavanje osnovnih potreba: usredsređenje na prirodu onoga što se obezbeđuje pre nego na prihod ◆ Samopouzdanje: političke slobode i lokalno donošenje odluka za lokalne potrebe ◆ Endogeni razvoj (koji nastaje iznutra)
Ciljevi održivosti	◆ Održivi nivo stanovništva ◆ Minimalno iscrpljivanje neobnovljivih resursa ◆ Održivo korišćenje obnovljivih resursa ◆ Emisija zagađujućih materija u okviru kapaciteta asimilacije životne sredine
Uslovi za održivi razvoj	◆ Usvajanje nove društvene paradigme relevantne za održivo življenje ◆ Međunarodni i nacionalni politički i ekonomski sistemi posvećeni pravičnom razvoju i pravičnoj upotrebi resursa ◆ Tehnološki sistemi koji mogu kontinuirano tragati za novim rešenjima envajronmentalnih problema ◆ Globalni savez koji olakšava integrisane razvojne politike na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou

Izvor: (12, str. 1-19)

Ukupna održivost turizma u neposrednoj je vezi sa pitanjem ostvarivanja ravnoteže između, s jedne strane, tipa i obima turističkih aktivnosti i, s druge strane, kapaciteta prirodnih i stvorenih resursa. Veličina stvarnog kapaciteta je ključna za pitanje zaštite životne sredine i održiv razvoj. Stvarni kapacitet turističke destinacije čine prostorni, biološki, društveni i psihološki aspekti okruženja u turizmu. Ovaj kapacitet se odnosi na maksimalno korišćenje svake turističke destinacije bez izazivanja negativnih posledica po resurse, smanjivanja zadovoljstva potrošača ili izazivanja suprotnih efekata u odnosu na društvo, privredu i kulturu jedne oblasti.

Tri glavna oblika održivosti su bitni za ostvarenje održivosti kroz turizam, odnosno za poboljšavanje kvaliteta života lokalne zajednice, postizanje većeg kvaliteta doživljenog iskustva kroz turizam za posetioce/potrošače i održavanje kvaliteta životne sredine od koje zavise i lokalna zajednica i posetioci:

a. ekološka održivost - obezbeđuje da razvoj bude kompatibilan sa održavanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i bioloških resursa
b. društvena i kulturna održivost - obezbeđuje da razvoj uveća kontrolu ljudi nad sopstvenim životima, kompatibilnost sa kulturom i vrednostima ljudi pod uticajem razvoja i održavanje i jačanje identiteta zajednice
c. ekonomska održivost - obezbeđuje da razvoj bude ekonomski efikasan i da resursima bude upravljano tako da oni mogu podržati i buduće generacije.

Sumirajući različite pristupe održivom razvoju turizma, posebno kroz odnos između masovnog i održivog turizma, J. Clarke je 1997. godine sugerisao da razvoj koncepta održivog turizma uključi četiri osnovna pristupa koji su hronološki postavljeni (13, str. 224-233):

a. apsolutna suprotnost – masovni turizam i održivi turizam se doživljavaju kao potpune oprečnosti – potrebno je odreći se masovnog turizma ukoliko se želi razviti održivi turizam
b. kontinuitet – masovni i održivi turizam se ne doživljavaju kao oprečnosti već se uočava da postoje njihove različite nijanse koje bi se mogle u određenom trenutku sjediniti na sredini
c. pokret – pozitivna aktivnost može učiniti masovni turizam održivijim
d. međusobno približavanja (konvergencija) – svi oblici turizma treba da teže održivosti.

Navedeni stavovi upućuju na zaključak da je održivi turizam veoma široko definisana oblast koja uključuje i sjedinjuje mnoge elemente sistema turizma, o kojima će biti više reči u sledećim delovima knjige.

Različiti stavovi u vezi sa definisanjem pojma i razumevanjem elemenata turističke destinacije (o kojima će kasnije biti reči) veoma često su zasnovani prevashodno na vrednosnim kriterijumima a ne na empirijskom istraživanju ili bilo kojem drugom obliku konkretnih rezultata. To se odnosi pre svega na široko prihvatanje stavova, bez uvida u konkretne potkrepljujuće činjenice, da je, naprimer, turizam u mediteranskim gradovima manje održiva forma turizma u odnosu na ekoturizam u centralnoj Americi, da su samostalna putovanja održivija u odnosu na „paket" putovanja, da je turizam malog obima uvek bolji oblik turizma u odnosu na masovni

turizam, kao i da je kulturni turizam održiviji u poređenju sa hedonističkim turizmom. Činjenica je da na prvi pogled navedene tvrdnje izgledaju unapred prihvatljive. Nedostaje, međutim, dublja i sveobuhvatnija analiza ukupnih troškova i koristi pojedinih oblika turizma u odnosu na sve oblike održivosti kao i precizno utvrđivanje stvarnog učešća turizma kao delatnosti u stvaranju negativnih efekata posebno u destinacijama masovnog turizma (primorska mesta, „paket" putovanja i dr.).

Preusmeravanje razvoja ka održivim turističkim destinacijama je dugoročan proces, vođen pre svega posvećenošću ka stalnom unapređenju a ne rezultatima u kratkom roku, koji uvek ima u vidu novo okruženje za turizam i provođenje odmora. Pravac i sadržaj promena predstavljen je sledećom tabelom.

Tabela 1.3. Promene koje vode ka održivim turističkim destinacijama

Okretanje od:	**Okretanje ka:**
Starih turističkih navika	Novim turističkim navikama
Uspostavljenih destinacija	Destinacijama u nastanku
Starih proizvoda	Novim proizvodima
Fragmentirane turističke privrede	Instrumentu ekonomskog razvoja
Kontrole onoga ko se bavi razvojem	Kontroli zajednice
Finansijske iluzije	Finansijskoj realnosti
Pasivnih potrošača	Aktivnim učesnicima
Posmatranja tehnologije	Organizovanju tehnologije
Masovnih tržišta	Specijalizovanim tržištima/tržišnim nišama
Masovnih marketing komunikacija	Direktno potrošaču

Izvor: 14.

Održivi razvoj turizma odnosno održivi turizam kao uočljivi izraz takvog razvoja poseduje određene osobenosti u odnosu na:

- glavne učesnike (interesne grupe),
- glavne oblike prirodnog okruženja odnosno životne sredine,
- različite oblike turizma,
- različite tipove turističkih preduzeća i turističkih organizacija,
- različite delatnosti koje čine turizam kao privrednu oblast,
- različite oblike operativnih funkcija,
- različite regione.

Osnovni učesnici (interesne grupe) u održivom razvoju turizma su: turisti, javni sektor (organi vlasti na raznim nivoima), turistička privreda, lokalna zajednica, nevladin sektor, eksperti, mediji i grupe za pritisak. Imajući u vidu i složenost strukture u okviru svake od pojedinačnih grupa može se zaključiti da je veoma teško uskladiti interese i način ponašanja ovih aktera i u skladu sa tim definisati osnove održivog razvoja turizma u destinaciji i pristup dostizanju ciljeva održivog razvoja turizma.

Održivi razvoj turizma može biti vezan za više različitih vrsta prirodnog okruženja: primorski turizam, planinski turizam, gradski turizam, turizam na selu, turizam na ostrvima i dr.. I u ovom slučaju postoji uverenje da su neki od oblika prirodnog okruženja pogodniji za održivi razvoj turizma u odnosu na ostale (turizam na selu u odnosu na gradski turizam ili na primorski turizam). Pri ovakvoj vrsti poređenja treba imati u vidu da cilj održivog razvoja turizma treba da bude, kako je navedeno, konvergencija, odnosno težnja ka održivosti svih oblika turizma.

U odnosu na različite oblike turizma opšti je zaključak da su neki od oblika po prirodi održiviji u odnosu na ostale oblike. U tom pogledu se posebno izdvaja razlika između masovnog primorskog turizma i ekoturizma pri čemu se za prvi oblik smatra da nije kompatibilan sa održivim razvojem dok se ekoturizam smatra oblikom turizma koji u potpunosti odgovara principima održivog razvoja. Međutim, i u literaturi koja se bavi specifičnim aspektima razvoja ekoturizma naglašava se da sve turističke aktivnosti – bilo da se usko vezuju za odmor, biznis, konferencije, kongrese ili sajmove, zdravlje, avanture ili ekoturizam – treba da imaju za cilj održivost. To znači da planiranje i razvoj turističke infrastrukture, njeno dalje poslovanje kao i njen marketing treba da se usredsrede na envajronmentalne, društvene, kulturne i ekonomske kriterijume održivosti (15, str. 11). Slaganje pojedinih oblika turizma sa održivošću razvoja uočljivo je i iz sledeće tabele.

Tabela 1.4. Odnos između održivog razvoja turizma i različitih oblika turizma

Oblici turizma veoma kompatibilni sa konceptom održivog turizma	**Oblici turizma uglavnom nekompatibilni sa konceptom održivog turizma**
◆ ekoturizam	◆ masovni primorski turizam
◆ kulturni turizam sa posetiocima koji uče o istoriji i kulturi jedne oblasti	◆ aktivni odmori koji imaju negativan uticaj na prirodno okruženje (skijanje, vožnja van puteva, ''*mountain biking*'')
◆ gradske atraktivnosti koje obezbeđuju nov način korišćenja zapuštenih lokacija	◆ seks turizam koji dovodi do širenja infekcija kao što je HIV i slično
◆ seoski „agroturizam" malog obima koji donosi prihod farmerima	◆ lov i ribolov kao oblik odmora, posebno gde ove aktivnosti nisu regulisane
◆ odmori u toku kojih se turisti bave zaštitom prirode	◆ poseta veoma osetljivim ekosistemima kao što su prašume i Antarktik

Izvor: 6, str. 19.

Prihvatajući postojanje određenih razlika u osnovnom nivou koji vodi ka održivosti, ponovo podsećamo na bitan stav koji se tiče postizanja održivosti na osnovu razvoja turizma – svi oblici turizma treba da teže održivosti, pitanje je samo potrebnih sredstava, znanja i upornosti kako bi taj cilj mogao biti ostvaren.

Različiti tipovi turističkih preduzeća različito se postavljaju u odnosu na bitne elemente koncepta održivog razvoja turizma na nivou turističke destinacije. Naime, može se konstatovati da se porastom veličine preduzeća smanjuje i zainteresovanost za dugoročni pristup poslovanju na nivou turističke destinacije. Veće privredne organizacije, čije je vlasništvo uobičajeno locirano van same destinacije, često ne pokazuju dovoljno interesovanja i posvećenosti dugoročnom pristupu razvoju, što je jedna od bitnih karakteristika održivog razvoja turizma. Ukoliko je reč o manjim i srednjim preduzećima, ona su u najvećem broju slučajeva u vlasništvu u okviru same destinacije što im omogućava da budu posvećenija dugoročnom razvoju destinacije. S druge strane, javni sektor, odnosno organi vlasti na svim nivoima, formulišu strategije razvoja turizma destinacije i njihov je zadatak da ubede turistička preduzeća, koja formiraju i plasiraju turističke proizvode, da se uklope u definisane strategije razvoja turizma.

Svaka od delatnosti koja čine turizam kao privrednu oblast (ugostiteljstvo, turističke agencije, organizatori putovanja, saobraćaj, trgovina i dr.) ima određene specifičnosti u odnosu na održivi razvoj turizma koje se dodatno usložnjavaju potrebom za usklađivanjem međusobnih odnosa u okviru upravljanja na nivou turističke destinacije.

Prihvatajući zajedničke elemente iz navedenih, ponekad i divergentnih stavova, kao i specifičnosti održivog razvoja u odnosu na niz navedenih kriterijuma, možemo konstatovati da se pod odgovornim i održivim razvojem turizma smatra razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih turista, *turističkih destinacija* i svih učesnika u turizmu, uz istovremeno očuvanje i uvećavanje mogućnosti korišćenja turističkih resursa u budućnosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje sopstvene potrebe, odnosno unapređenje kvaliteta života ljudi (turista i lokalnog stanovništva) u okviru mogućnosti ekosistema koji nas okružuje (16, str. 11).

Jasno je da tako definisan pojam održivog razvoja turizma predstavlja cilj kojem treba dugoročno težiti i koji je nemogućno u potpunosti postići. Bitno je postepeno ali stalno kretanje u tom pravcu jer jedino na taj način može biti obezbeđeno svrsishodno očuvanje osnovnog resursa na kojem počiva razvoj turizma – prirodne, odnosno životne sredine. U tom kretanju ima mnogo prepreka koje se posebno izražavaju u slučaju ”podmlađivanja” tradicionalnih turističkih destinacija koje gube udeo na tržištu.

Primena koncepta održivog razvoja turizma posebno je vezana za koncept tzv. nosećeg kapaciteta, koji podrazumeva definisanje granica razvoja u odnosu na različite kriterijume. Prema mišljenju R. Butlera, definisanje granica razvoja, čije bi prelaženje ugrozilo same osnove razvoja, kao i obezbeđivanje da te granice ne bude pređene trebalo bi da bude u nadležnosti nekog „ko je za to zadužen“ (za razvoj, rast, industriju). Uobičajeno su za to zadužene vlade na nacionalnom nivou ali u većini slučajeva te vlade podržavaju stalni rast turizma prvenstveno zbog uticaja na devizni priliv odnosno bilans plaćanja. Na globalnom nivou, pak, ne postoji

niko ko bi bio zadužen za bilo šta posebno. U tom kontekstu, R. Butler zaključuje da teškoća uspostavljanja sistema kontrole razvoja u kratkom i u dugom roku kao i nemogućnost uspostavljanja kontrole nad celim procesom bitno ugrožava mogućnost svrsishodne primene koncepta održivog razvoja (18, str. 10-23).

Tabela 1.5. Glavne prepreke primeni politika održivog razvoja turističke destinacije

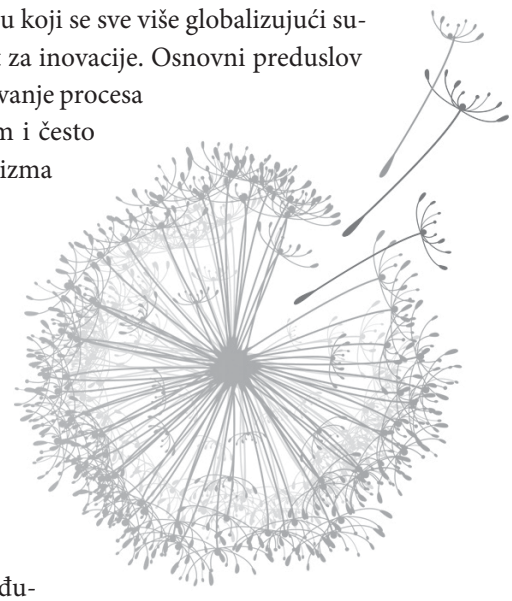
PREPREKE	PITANJA
Ekonomski prioriteti	◆ Moguće usmeravanje ka većoj održivosti može ugroziti mnoge nacionalno i lokalno ustanovljene ekonomske interese ◆ Ekonomskom rastu je dat prioritet u odnosu na održivost: ključne brojke se češće odnose na povećanje broja posetilaca u odnosu na zaštitu životne sredine ili socio-kulturne faktore. ◆ Održivi razvoj je naglašen jedino u odnosu na postizanje ekonomskog rasta kao cilja što ima posledice na korišćenje resursa i kvalitet života
Dvosmislenost	◆ Nesposobnost da se obezbede planovi ili jasni ciljevi ◆ Ciljevi su nejasni ili nerealistični i suviše detaljni ili nepraktični ◆ Vlada stavlja prevelik naglasak na ''holistički'' pristup a postoje zamke u odnosu na previše visoko postavljanje saradnje i pluralizma u postupku kreiranja politike
Nedostatak nadgledanja/ kontrole	◆ Formalni sistemi kontrole su neodgovarajući ◆ Centralne agencije nisu posvećene očuvanju ili nedostatku resursa, zakoni ne postoje, nejasni su ili neodgovarajući ili se sporo primenjuju, finansijski podsticaji ili su envajronmentalni troškovi mali ◆ Spoljni uticaji, kao što su avio kompanija, organizatora putovanja, i dr.
Nedostatak obuke/resursa	◆ Neuspeh na lokalnom nivou zbog nedostatka obuke ili kontakata zaposlenih, nedostatka podrške od strane centralnih ili nacionalnih agencija, nedostatka obrazovanja i obuke lokalnog stanovništva ◆ Nedovoljna novčana sredstva za primenu svih specifičnosti politike
Nedostatak integracije u šire politike i razvoj	—

Izvor: 17, str. 7

Ogromna potrošnja resursa je dominantan i skoro isključiv način razumevanja „razvoja“. Njeno povezivanje sa „održivim“ nas jednostavno upućuje u pogrešnom pravcu verovanja da nekako možemo nastaviti da se oslanjamo na „rast“ naših privreda kao i do sada a ipak da na magičan način dostignemo održivo društvo. U stvarnosti, dostizanje održivosti znači korišćenje daleko manje resursa, naročito u „potrošačkim društvima“.

Sve vrste turizma imaju za rezultat kako pozitivne tako i negativne uticaje. Imajući to u vidu, usvajanje holističkog pogleda na turizam podrazumeva integrisani i međuzavisni sistem u kome su i veliki i mali obim aktivnosti odgovarajući i potencijalno održivi, zavisno od okolnosti u svakoj pojedinoj destinaciji. Dostignuti nivo ekonomskog razvoja i rasta, koji proizlazi iz ideje o stalnom progresu zasnovanom na dominaciji nad prirodom, može biti u suprotnosti sa kapacitetom nosivosti životne sredine u celom svetu (11, str. 296).

Uporedo sa promenama preferencija potrošača na turističkom tržištu u pravcu uvažavanja kriterijuma održivosti trajaće i proces prilagođavanja turističkih destinacija u uslovima koji će se karakterisati turbulentnošću i globalizacijom. To će i biti osnova koja će predodrediti mogućnosti za postizanje održive konkurentske prednosti i održivog razvoja turističkih destinacija na tržištu i u svetu koji se sve više globalizujući sužava, uz povećanu konkurentnost i sposobnost za inovacije. Osnovni preduslov za ostvarivanje navedenih ciljeva biće prilagođavanje procesa upravljanja turističkim destinacijama složenim i često protivrečnim tendencijama u okviru razvoja turizma odnosno turističkih destinacija.



Uvažavajući bitan značaj održivog turizma kao instrumenta za smanjenje siromaštva, zaštitu životne sredine, poboljšanje kvaliteta života i jačanje ekonomskog položaja žena i mladih kao i njegov doprinos trima dimenzijama održivog razvoja, posebno u zemljama u razvoju, Generalna skupština Ujedinjenih nacija je proglasila 2017. godinu Međunarodnom godinom održivog turizma za razvoj. Time se želi posebno istaći važnost međunarodnog turizma, posebno u podsticanju boljeg razumevanja među ljudima, što dovodi do veće svesti o bogatoj baštini različitih civilizacija, kao i do postizanja većeg uvažavanja vrednosti različitih kultura, čime se doprinosi jačanju mira u svetu (19).

PITANJA ZA DISKUSIJU:

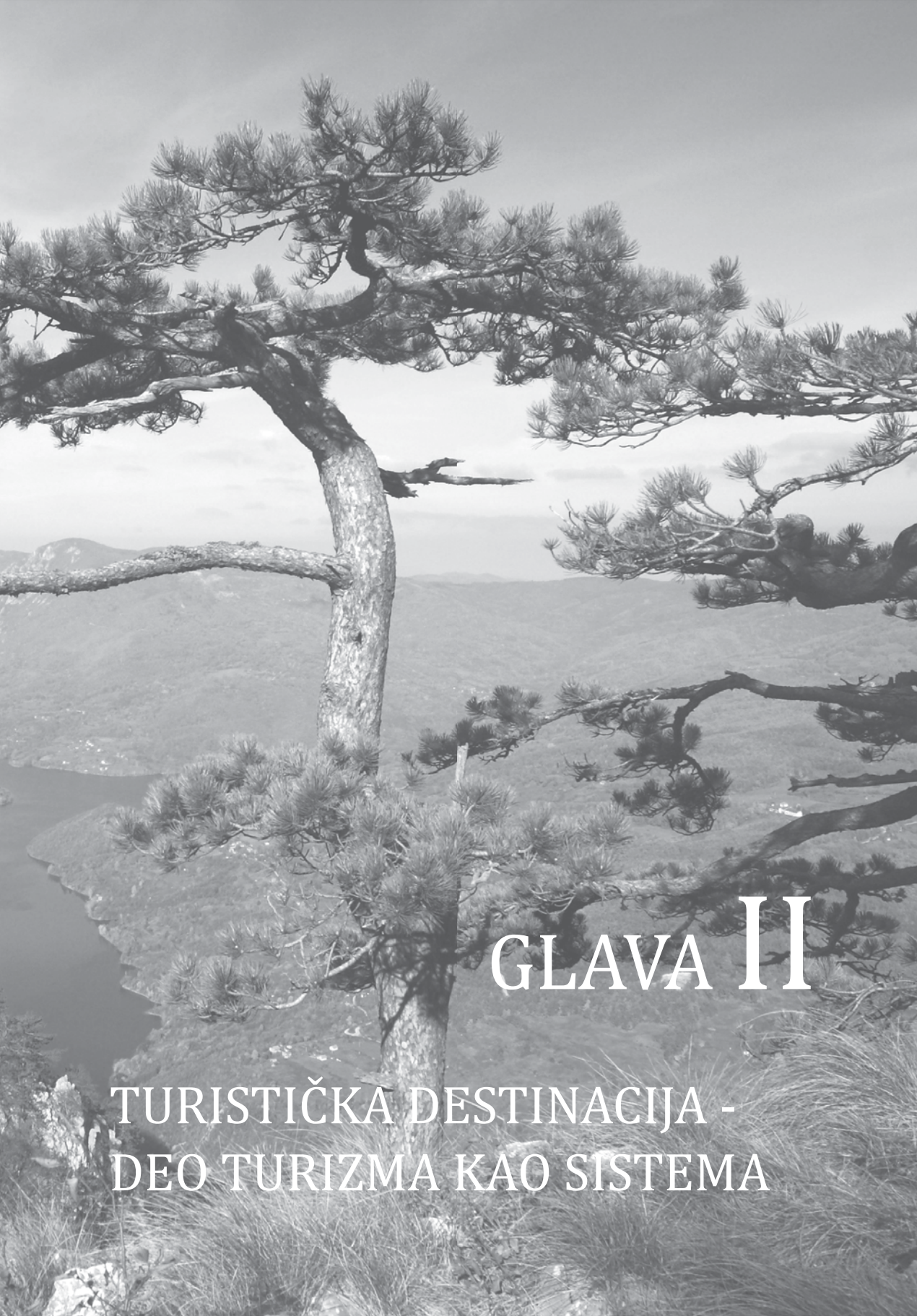
1. Kako biste rangirali po važnosti megatrendove u razvoju turizma Srbije?
2. Koje su posledice životnih obrazaca društava na razvoj turizma?
3. Koliko je opravdano insistiranje na ključnim razlikama između masovnog i tzv. alternativnog turizma?
4. Na koji način i u kojoj meri se ispoljavaju uticaji procesa globalizacije na turizam Srbije?
5. U odnosu na koje kriterijume se ispoljavaju glavne osobenosti održivog razvoja?
6. Koje su osnovne karakteristike preobražaja ka održivim turističkim destinacijama?
7. Na koji način se ispoljava odnos između održivog razvoja turizma i različitih oblika turizma?
8. Koji su bitni činioci koji karakterišu proces prilagođavanja turističkih destinacija održivom razvoju turizma?
9. Koji faktori mogu ugroziti mogućnost svrsishodne primene koncepta održivog razvoja turizma?
10. Koju biste prepreku održivom razvoju turističke destinacije izdvojili i zašto?

LITERATURA

1. UNWTO, Tourism highlights 2016 edition, Madrid, 2016.
2. Unković, S., *Međunarodni turizam u uslovima ekonomske krize s posebnim osvrtom na jugoistočnu Evropu*, Singidunum revija, Vol. 6, br. 1, 2009.
3. Ecorys SCS Group, *Study on the Competitiveness of the EU tourism industry – final report,* Rotterdam, 2009.
4. Krippendorf, J., *Putujuće čovječanstvo – za novo poimanje slobodnog vremena i putovanja*, SN „Liber" i Zavod za istraživanje turizma, Zagreb, 1986.
5. Vukonić, B., *Alternativni turizam ili alternativa turizmu?*, Acta turistica br. 1, 1990.
6. Swarbrooke, J., *Sustainable Tourism Management,* CABI Publishing, Wallingford, 1999.
7. McKercher, B., *Some fundamental truths about tourism: understanding tourism's social and environmental impacts,* Journal of Sustainable Tourism, No. 1, 1993.
8. Popesku, J., *Upravljanje razvojem turizma – održivi razvoj kao nova paradigma globalnog turizma,* Turističko poslovanje, br. 1, 1995.

9. Smeral, E., *Beyond the Myth of Growth in Tourism,* u Keller, P., Bieger, T., Tourism Growth and Global Competition, AIEST, St. Gallen, 2001.
10. Vukonić, B., *Analiza postojeće razine razvijenosti i saturacije u turizmu*, Acta turistica br. 1, 1989.
11. Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley & Sons Australia, Milton, 2010.
12. Sharpley, R., *Tourism and Sustainable Development: exploring the theoretical divide,* Journal of Sustainable Tourism, No. 8, 2000, str. 1-19.
13. Clarke, J., A Framework of approaches to sustainable tourism, Journal of Sustainable Tourism, No. 5, 1997, str. 224-233.
14 Coutts, A., Repositioning the tourist product of Mediterranean destinations – from mass tourism to sustainable destinations, SETE 4th conference, ‘‘Tourism and Development’’, Athens, October 18, 2005.
15. Wood, M.E., Ekoturizam – principi, postupci i politike za održivost, Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma, Beograd, 2002.
16. Popesku, J., *Odgovorni i održivi razvoj turizma kao paradigma globalnog razvoja turizma,* uvodni tekst u zborniku *Odgovorni i održivi razvoj turizma,* CenORT - Centar za odgovorni i održivi razvoj turizma, Beograd, 2002.
17. Butler, R., *Sustainability or Stagnation? Limits on development in tourist destinations,* European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Vol. 1, No. 1, 2010.
18. Dodds, R., *Developing New Markets for Traditional Destinations: Is Sustainable Tourism Policy a Successful Option for Creating New Markets?*, TTRA-Canada Conference ”Developing New Markets for Traditional Destinations”, St. John, 2003.
19. http://tourism4development2017.org/


Tara - Banjska stena



GLAVA II

TURISTIČKA DESTINACIJA - DEO TURIZMA KAO SISTEMA

Ciljevi poglavlja

- ✓ upoznati se sa osnovama funkcionisanja turizma kao složenog sistema
- ✓ razumeti mesto i ulogu turističkih destinacija u okviru turizma kao sistema
- ✓ razumeti osnovne elemente turističkih destinacija
- ✓ upoznati se sa osnovnim karakteristikama turističkih destinacija
- ✓ razumeti dinamičke činioce razvoja turističkih destinacija
- ✓ razumeti ulogu interesnih grupa (stejkholdera) u okviru turističkih destinacija

2. TURISTIČKA DESTINACIJA - DEO TURIZMA KAO SISTEMA

2.1. TURIZAM KAO SLOŽENI SISTEM

Posmatranje turizma kao sistema je celishodan pristup u cilju proučavanja ukupnih dimenzija turizma (ekonomske, socio-kulturne i dr.) kao i međuzavisnosti između pojedinih elemenata. Time se obezbeđuje proučavanje turizma kao jedinstvenog sistema koji čine različiti ali međusobno zavisni elementi.

Turizam, kao društveno-ekonomska aktivnost, je povezan sa brojnim aktivnostima u okviru privrednog i šireg društvenog sistema. Posmatrajući sistem osnovnih veza, sistem turizma se može raščlaniti na sledeće sastavne delove (1, str. 114):

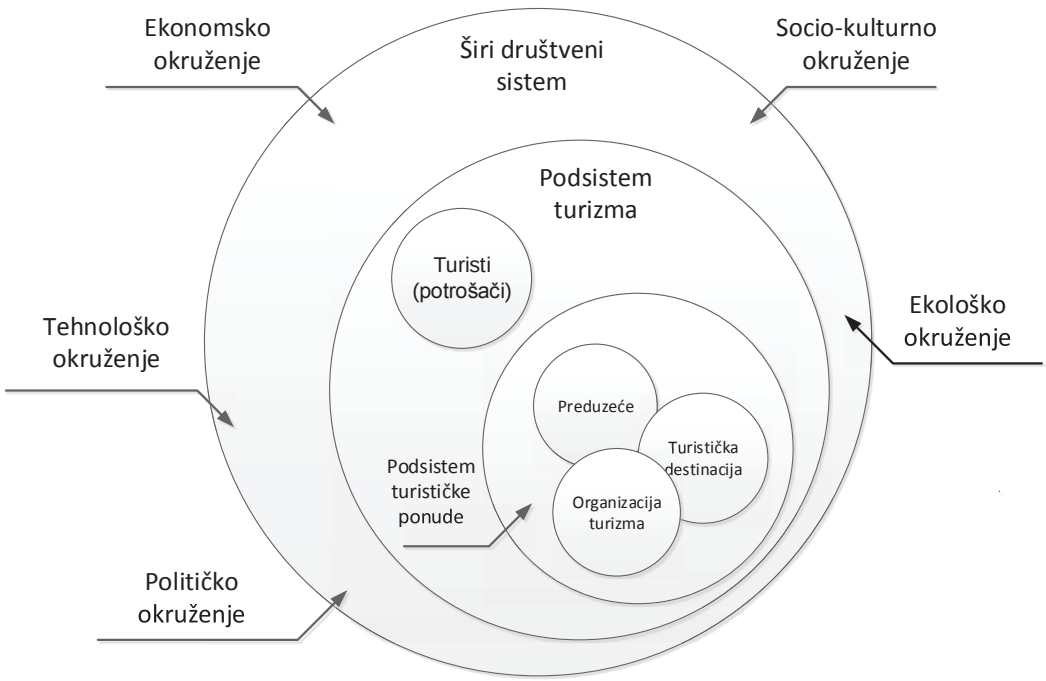
- potrošači (kupci) koji se uobičajeno označavaju kao turisti,
- proizvođači i/ili isporučioci proizvoda i usluga (ugostiteljstvo, trgovina, lokalni saobraćaj, komunalne i druge delatnosti) ili turistički servisi i
- posrednici ili medijatori sistema, u koje spadaju posrednici između proizvođača i potrošača turističkih dobara, trgovci na veliko i malo ili agenti i prevoznici u avionskom, železničkom, drumskom, pomorskom saobraćaju.

Posebno treba naglasiti da svaki od elemenata sistema turizma može biti posmatran i kao element onog dela privrednog sistema kojem pripada na osnovu kriterijuma klasifikacije delatnosti ili na osnovu vrste potrošnje odnosno potrošača. Pripadnost ovih elemenata sistemu turizma je funkcionalna (definisana na osnovu funkcije u okviru turizma kao delatnosti) dok sa drugim sistemima imaju odnos koji je definisan na osnovu pripadnosti konkretnom sistemu (npr. saobraćajna preduzeća u okviru saobraćaja kao sistema).

Značaj ovakvog pristupa objašnjenju sistema turizma je, pre svega, u predstavljanju odnosa između elemenata sistema a ne u definisanju konkretnih elemenata sistema. Suština svakog sistema je određena prirodom i načinom veze između njegovih elemenata, odnosno načinom povezivanja i razmene informacija između elemenata. Struktura sistema (njegovi sastavni delovi) ukazuje na veze koje se uspostavljaju između elemenata sistema turizma i višeg sistema. Na taj način je moguće odrediti razmere značaja turizma za funkcionisanje društvenog sistema u celini.

U suštini, turizam je podsistem u okviru šireg društvenog sistema. Sa tim višim sistemom turizam kao podsistem uspostavlja složen sistem veza. Takav sistem veza se uspostavlja i u okviru samog turizma kao sistema. S druge strane, odnos između turizma kao sistema i višeg, društvenog sistema, treba razumeti kao međuodnos u kojem je turizam i posledica i podsticaj razvoja ukupnog društvenog sistema. Takav sistem veza prikazan je sledećom slikom.

Slika 2.1. Struktura sistema turizma i odnos sa društvenim sistemom

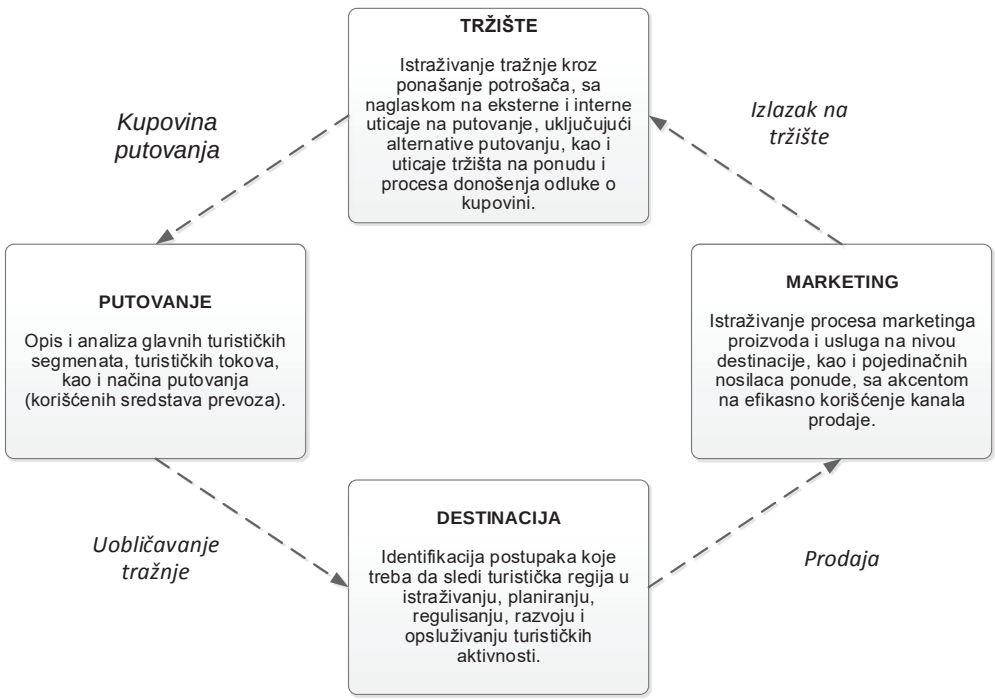


Izvor: Prilagođeno na osnovu 1, 115

Turizam pripada grupi društvenih sistema koji predstavljaju specifičan spoj prirodnih, tehničkih, socijalnih i privrednih elemenata i/ili podsistema. U okviru društvenih sistema postoji velik broj elemenata koji su međusobno funkcionalno povezani ali su u vezi i sa elementima drugih sistema. Društveni sistemi, pa tako i sistem turizma, mogu se posmatrati i definisati sa teritorijalnog aspekta. U tom smislu sistem turizma se može definisati na nacionalnom nivou, na nivou pojedinih sektora (srodne delatnosti i njihovi potrošači), kao i na nivou nižih teritorijalnih jedinica. U suštini, reč je o destinacijskom konceptu sistema turizma, odnosno o definisanju sistema turizma u okviru određenog prostora koji ne mora biti administrativno ili istorijski uobličen.

Jedno od prvih objašnjenja turizma kao sistema ponudili su još 1985. godine Mill i Morrison posmatrajući ga sa stanovišta ponude i tražnje. Njihov model se sastoji od četiri sekvencijalno povezana elementa: tržišta, marketinga, putovanja i destinacije koji su predstavljeni sledećom slikom.

Slika 2.2. Turizam kao sistem

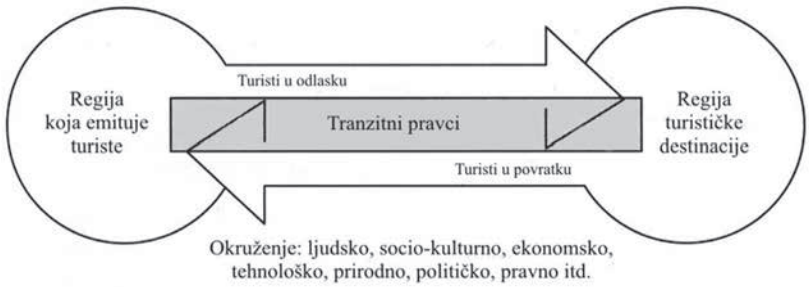


Izvor: 2, str. xviii

Jedno od klasičnih osnovnih objašnjenja sistema turizma dao je N. Leiper. Formulisao ga je još 1979. godine, dopunio 1990. godine i predstavljen je i u najnovijim radovima ovoga autora. Leiper obrazlaže tzv. celoviti sistem turizma (*whole tourism system*) koji je u analizu uveo D. Getz. Prema Getzu, ”celoviti sistem turizma” predstavlja koristan koncept u procesu planiranja jer obezbeđuje sagledavanje ukupnog obuhvata turizma, odnosno ukazuje da turizam ne čine samo turisti, koji koriste usluge koje im obezbedjuje turistička privreda, već i drugi elementi odnosno aktivnosti, koji su takođe veoma bitni (3, str. 21-32).

Prema Leiperu, „celoviti sistem turizma“ čine pet elemenata; turisti, emitivna regija, destinacijska regija i tranzitne rute kojima turisti putuju iz jednog u drugo područje (tri geografska elementa); kao i turistička privreda koja predstavlja organizacioni element (4, str. 52).

Slika 2.3. Turizam kao sistem



Izvor: 4, str. 53.

Navedenih pet osnovnih elemenata Leiperovog celovitog sistema turizma mogu se svrstati u sledeće tri grupe:

1. **Turisti** – predstavljaju osnovne činioce sistema turizma. Turizam je pre svega ljudska aktivnost, podrazumeva životnu radost, sticanje iskustava i učešće u doživljajima. Razumevanje potreba i ponašanja turista je ključno za definisanje pojma turističke destinacije.
2. **Geografski elementi** – postoje tri osnovna geografska elementa u Leiperovom modelu: emitivni turistički regioni, destinacijski/receptivni turistički region i tranzitni region.

   Emitivni turistički regioni su tržišta koja predstavljaju izvore tražnje u kojima potencijalni turisti traže informacije, rezervišu i počinju putovanja.

   Destinacijski turistički regioni predstavljaju osnovni razlog pokretanja turista i stvaranja tražnje na turističkom tržištu odnosno u emitivnom turističkom regionu. Kao rezultat toga, destinacijski regioni čine razlog postojanja turizma zasnovan na nizu osobenosti kojima se odvajaju od „uobičajenih" mesta i regiona. Zbog toga se u destinacijama dešavaju najuočljivije i najdramatičnije posledice sistema turizma

   Tranzitni turistički regioni uključuju sva mesta kroz koja turisti prolaze i u kojima se zadržavaju na putu do konačnog odredišta – destinacije.
3. **Turistička privreda** – obuhvata niz poslova i organizacija uključenih u stvaranje i korišćenje turističkog proizvoda. Svaki od navedenih regiona odlikuje se dominantnim uticajem pojedinih od delova turističke privrede – emitivni regioni turističkim agencijama i organizatorima putovanja, receptivni regioni ugostiteljstvom i raznim oblicima atrakcija a tranzitni regioni saobraćajem.

Sistem turizma nudi okvir za sagledavanje i razumevanje celog procesa turističkog kretanja, kako iz perspektive ponude, tako i tražnje, uključujući i utvrđivanje organizacionih oblika turizma. Sistem pomaže da se ustanove veze među njegovim elementima i omogućava da se sagleda način na koji su uređeni razni elementi turističke ponude, tj. kako se kreiraju neophodni uslovi za ostvarivanje turističkog doživljaja.

Osnovna prednost Leiperovog modela odnosi se na njegovu jednostavnost, opštu upotrebljivost i ukazivanje na povezanost i međuzavisnost između osnovnih elemenata sistema. Drugi modeli sistema turizma se u suštini svode na osnovne elemente Leiperovog modela. U Leiperovom modelu sistema turizma je ključno snažno ukazivanje na jedinstveni značaj destinacije kao osnovnog razloga za pokretanje tražnje odnosno za putovanje. U destinacijama se ispoljava pun uticaj turizma i one predstavljaju bitno mesto za primenu planiranja i strategija upravljanja. Odnosno, destinacije jesu u središtu pažnje svih interesnih grupa u turizmu jer podstiču i motivišu turistička putovanja i u njima se stvara najveći deo turističkog proizvoda.

2.2. POJAM TURISTIČKE DESTINACIJE

Pojam destinacije potiče iz latinskog jezika (destinatio) i označava određenje, opredeljenje, namenu i krajnji cilj. Novija objašnjenja ovoga pojma na engleskom jeziku (iz kojeg je preuzet u sve druge jezike) označavaju destinaciju kao ''mesto u koje stvar ili osoba idu, kraj putovanja'' (*The New Oxford Shorter English Dictionary*, 1993). Ova reč je široko prihvaćena u vazdušnom saobraćaju i podrazumeva krajnje odredište putovanja. S obzirom na ulogu vazdušnog saobraćaja u razvoju turizma, odnosno u preobražavanju turizma u masovnu pojavu, pojam destinacije je našao široku primenu i u turizmu.

Široka prihvaćenost nije rezultirala saglasnošću oko suštine značenja samoga pojma destinacije u turizmu. Osnova za prihvatanje i razradu koncepta turističke destinacije počiva na pojmu turističkog mesta odnosno ''mesta za odmor'' (*resort*). Pod njim se podrazumeva mesto koje privlači velik broj turista i kojem turizam daje posebne karakteristike tako da prihod ostvaren na osnovu turizma ima važnu ulogu u njegovom funkcionisanju (5, str. 105). S druge strane, mestima za odmor mogu se smatrati gradovi koji poseduju značajan obim turističkih objekata (6) ili regioni u okviru kojih postoji nekoliko turističkih centara (7) kao i kompleksi koji pružaju različite rekreativne i društvene sadržaje na jednoj lokaciji (8). Ovako raznolike definicije turističkog mesta, odnosno mesta za odmor, ne odražavaju u potpunosti složenost odnosa koji se uspostavljaju u vezi sa prostornim obuhvatom odnosa ponude i tražnje, što je i uslovilo uvođenje pojma turističke destinacije.

U suštini turizma se nalazi želja za turističkim kretanjem ka mestima (destinacijama/odredištima) koja zbog specifičnih karakteristika privlače tražnju - turiste. Destinacije zaokupljaju pažnju jer stimulišu i motivišu kretanje turista i predstavljaju područja u kojima se stvara većina turističkih proizvoda. Shodno tome, u destinacijama se nalazi veći deo ukupne turističke privrede i u njima se ispoljava većina pozitivnih i negativnih efekata razvoja turizma. I pored saglasnosti o navedenim osobenostima destinacija ne postoji saglasnost oko suštine samoga pojma.

Prema A. Mathiesonu i G. Wallu pod destinacijom se podrazumeva mesto koje ima karakteristike koje su poznate dovoljnom broju potencijalnih posetilaca da bi opravdale njegovo poimanje kao entiteta koji privlači k sebi putovanja nezavisno od atraktivnosti drugih lokacija.

Od posebne važnosti su prirodna i stvorena obeležja, infrastrukturne karakteristike, struktura privrede i svojstva lokalnog stanovništva destinacije (9, str. 12).

Destinacije mogu biti definisane u odnosu na ono što nude turistima. Prema tom kriterijumu, Gunn definiše turističku destinaciju kao geografsko područje koje sadrži kritičnu masu razvoja koji zadovoljava potrebe turista (10). S druge strane, ističe se da se u prostornom smislu destinacije preklapaju i međusobno utiču. Na toj osnovi Gordon i Goodall ističu da svaka turistička destinacija može uključivati mozaik turističkih mesta ili turističkih područja od kojih svako sadrži mozaik turističkih preduzeća (11).

Pojedine definicije ističu da i posetioci/turisti postaju delom opšte privlačnosti destinacije posebno imajući u vidu promenjeno ponašanje posetilaca/turista kada se nalaze u destinaciji. Prema tom viđenju, posetioci/turisti čine integralni deo savremene turističke destinacije, odnosno turističke destinacije su, što se tiče posetilaca/turista, mesta otklonjena od svakodnevnih briga koje okružuju mesta u kojima se stanuje, ima porodica i posao (12, str. 239).

Turistička destinacija je prevashodno skup različitih komponenata koje zajedničkim delovanjem obezbeđuju zadovoljavanje potreba turista. U tom smislu, turistička destinacija se opisuje kao lokacija skupa atraktivnosti i odnosnih turističkih objekata i usluga koje turista ili grupa turista bira da poseti ili koju ponuda odabira da promoviše (13, str. 23) odnosno kao područje sa različitim prirodnim svojstvima, karakteristikama ili atraktivnostima koje privlače nelokalne posetioce – turiste i izletnike (14).

Težnja za definisanjem turističke destinacije obrazlaže se i potrebom za eksplicitnim određivanjem geografskog područja na koje se odnosi turistička politika. Prema tom pristupu, turističkom destinacijom se smatra poseban geografski region u okviru koga posetioci ostvaruju različite oblike turističkog iskustva. S tim u vezi, pod pojmom turističke destinacije može se smatrati geografski prostor/oblast u kojem postoji više (klaster) turističkih resursa pre nego politička granica (15, str. 24). U tom kontekstu, pod klasterom se podrazumeva ukupnost turističkih resursa i atrakcija, infrastrukture, opreme, stvaralaca usluga i drugih sektora podrške i administrativnih tela čije objedinjene i usklađene aktivnosti obezbeđuju potrošačima iskustva/doživljaje koje očekuju od destinacije koju su izabrali da posete (16, str. 38-41).

Konstatujući da je turistička destinacija, u osnovi, geografska oblast koja privlači posetioce, A. Morrison smatra da je za puno razumevanje i definisanje ovoga pojma potrebno imati u vidu ključne karakteristike turističke destinacije (17, str. 4):

- destinacija je geografsko područje koje poseduje definisanu granicu – obuhvata države kao i gradove, okruge, regione, provincije, pokrajine,
- destinacije su prostori u okviru kojih turista može prenoćiti koristeći različite vrste objekata za smeštaj,
- destinacioni miks je raspoloživ za posetioce/turiste – osim objekata za smeštaj i ishranu, ovaj miks čine, pre svega, atrakcije, događaji, transport i celokupna infrastruktura,

- postoje aktivnosti u oblasti marketinga u turizmu – posebno promotivne, u cilju privlačenja turista i tržišnog pozicioniranja,
- stvorena je organizaciona struktura za koordinaciju – destinacijska menadžment organizacija, koja vodi i koordinira napore u vezi sa razvojem turizma,
- postoji imidž područja u svesti turista – o tome šta područje nudi, turisti imaju opažanje koje može biti tačno ili netačno,
- vladini organi su usvojili zakone i pravilnike u cilju kontrole različitih aspekata turizma,
- postoje različite interesne grupe/stejkholderi – preduzeća privatnog sektora, javni sektor (organi vlade), neprofitne organizacije, pojedinci i drugi subjekti koji imaju interes u turizmu.

Imajući u vidu ekonomski odnosno marketinški pristup, turistička destinacija je mnogo više od geografskog područja odnosno mesta. Ona podrazumeva raznovrsnost proizvoda, usluga, prirodnih resursa, stvorenih elemenata i informacija, koji su u stanju da privuku određeni broj posetilaca u jedno mesto. Imajući navedeno u vidu, autori M. Manente i V. Mangeti ističu da pomeranje fokusa sa destinacije kao „turističkog mesta" na destinaciju kao „turistički proizvod" ili, još bolje, kao sistem proizvoda, zavisi od opažanja direktno i indirektno uključenih učesnika (18, str. 76). Sadašnji i potencijalni turisti, javna administracija, lokalna privatna turistička preduzeća, turistička preduzeća izvan lokaliteta i lokalna zajednica obično imaju suprotstavljene ciljeve i potrebe.

Prema mišljenju navedenih autorki, sa tačke gledišta turističke tražnje, turisti mogu imati različite predstave o destinaciji i o koristima koje mogu imati, u skladu sa svojom kulturom, sistemom vrednosti i društveno-ekonomskim statusom. Različite komponente turizma se povezuju u skladu sa prioritetima turista, njihovim motivima i očekivanjima. Na osnovu toga, turistička destinacija se može definisati i kao „skup iskustava koje je stekao turista" a može se shvatiti kao paket proizvoda i usluga koji delom stvaraju javni a delom privatni poslenici. Suština nije pojedina atrakcija sama po sebi, već njihova kombinacija stvorena kroz iskustvo turističke potrošnje.

Ukupno turističko iskustvo o destinaciji takođe uključuje aktivnost mnogih turističkih preduzeća, javnih organizacija, posrednika, itd. i razvoj aktivnosti i programa koji su upućeni ka specifičnim funkcijama. Na strani ponude, destinacija može biti definisana u skladu sa dva različita viđenja:

- kao turističko mesto, tj. mesto gde su se razvile turističke aktivnosti i gde se potom stvaraju i konzumiraju turistički proizvodi,
- kao turistički proizvod, a potom kao specifična ponuda koja uključuje niz resursa, aktivnosti i učesnika na toj teritoriji, kao i lokalnu zajednicu.

Sva ova razmatranja vode ka zaključku da je destinacija relativno nejasan koncept, koji ne može biti unapred definisan jednom i zauvek. To je i razlog zbog koga razumevanje turističke

destinacije i potom analiza, planiranje, upravljanje i kontrola razvoja destinacije zahtevaju sistemski i interdisciplinarni pristup (18, str. 76-77).

Savremene tendencije na turističkom tržištu posebno ističu važnost upravljanja turizmom na lokalnom nivou. Na tom nivou dolaze do punog izražaja i odnosi između glavnih interesnih grupa (lokalno stanovništvo, lokalni organi vlasti, posetioci, turistička i komplementarna privreda). Imajući u vidu da se lokalna turistička destinacija često ističe kao najvažniji tip destinacije, posebna radna grupa Svetske turističke organizacije (UNWTO) je usvojila radnu definiciju prema kojoj je lokalna turistička destinacija fizički prostor u kome turisti borave najmanje jednu noć i obuhvata i turističke proizvode, kao što su usluge podrške, atrakcije i turistički resursi, koji se koriste u okviru jednodnevnog putovanja. Lokalna turistička destinacija ima fizičke i administrativne granice kojima je definisano upravljanje njome, kao i imidž i percepcije kojima je definisana njena tržišna konkurentnost. Lokalne turističke destinacije obuhvataju različite interesne grupe, uključujući često i lokalnu zajednicu, i mogu se udruživati radi formiranja većih destinacija. U principu, destinacija može biti različite veličine, od cele zemlje, preko regiona ili ostrva, do sela ili grada ili turističkog centra (19, str. 1).

Kada se postavi pitanje veličine turističke destinacije, konkretna veličina u suštini zavisi od načina posmatranja pojedinog turiste kao specifičnog nosioca turističke tražnje. Međutim, za potrebe svrsishodne analize mogućno je razdvojiti pojam regionalne turističke destinacije (RTD) od zemalja/država kao turističkih destinacija. Prema Leiperu, granicu RTD određuje rastojanje dostižno u okviru jednodnevnog putovanja u odnosu na mesto smeštaja (4, str. 128). Putovanje preko te granice bi zahtevalo promenu mesta boravka/smeštaja i podrazumevalo bi novu RTD. Male zemlje, kao što je naprimer Singapur, predstavljaju jednu RTD jer je svako mesto u okviru zemlje dostupno u okviru jednodnevnog putovanja. Za razliku od takvog slučaja, neke zemlje sadrže veliki broj RTD. S druge strane, popularni turistički centri (npr. centri gradova) se mogu smatrati centrom više RTD.

Osnovne odrednice sadržaja pojma turističke destinacije mogle bi biti sumirane na sledeći način:

- Destinacije nude veliki broj proizvoda, iskustava i usluga pod svojim imenom (brendom);
- Destinacija je najbitnija jedinica na kojoj se zasnivaju sve mnogobrojne kompleksne dimenzije turizma;
- Destinacija je osnovna jedinica za analizu turizma;
- Destinacija je žiža razvoja i ponude turističkih proizvoda i sprovođenja politike turizma;
- Destinacije postoje u okviru širih destinacija – kontinenta, regiona, zemlje, oblasti, grada, mesta, atrakcije, itd.;
- Niz proizvoda i usluga destinacije obuhvata celokupni turistički lanac vrednosti;
- Usluge u destinaciji pružaju i javni i privatni sektor koji su u velikoj meri međuzavisni;

- Destinacije su opipljive ali i neopipljive kategorije (imidž, identitet, karakter);
- Često percepcije o destinaciji zamagljuju realnost (jeftino nasuprot ekskluzivnom; bezbedno nasuprot opasnom).

Predstavljeni pristupi i načini definisanja pojma turističke destinacije ukazuju na raznovrsnost pristupa. S obzirom na osnovnu svrhu ove knjige, obratićemo posebnu pažnju na razumevanje pojma turističke destinacije u svrhu upravljanja razvojem turističke destinacije. Osnova za to razumevanje je činjenica da je posetilac odnosno turista taj koji definiše turističku destinaciju. Korišćenje bilo kojeg drugog pristupa bi rezultiralo nemogućnošću privlačenja turista i zadovoljavanja njihovih potreba kao potrošača. S druge strane, iscrpna definicija pojma turističke destinacije moći će biti elaborirana nakon analize aktuelnih tendencija u razvoju turizma, posebno u vezi sa konceptom održivog razvoja turizma. Tek u tom kontekstu postojaće mogućnost za obuhvatanje svih bitnih karakteristika i aspekata turističke destinacije u cilju postizanja željenog sklada između osnovnih ciljeva razvoja destinacije i glavnih aktera u tom procesu.

2.3. KONCEPTI I TIPOVI TURISTIČKIH DESTINACIJA

Proučavanje turističkih destinacija mora uključiti i aktuelne tendencije u turizmu koje se često pojednostavljeno predstavljaju kroz pojmove „starog“ i „novog“ turizma, odnosno, masovnog i ”alternativnog” turizma. Masovni ili stari turizam je bio zasnovan na standardizovanim i čvrsto „upakovanim“ putovanjima kreiranim na osnovu principa „proizvodne linije“. Novi turizam je fleksibilan, održiv i individualno orijentisan a novi turisti su iskusniji, fleksibilniji, nezavisniji, svesniji kvaliteta, teži u odnosu na zadovoljavanje potreba i „zeleniji“.

Kao rezultat navedenih osnovnih promena u okviru turizma, posebno turističke tražnje, menjaju se i turističke destinacije i to veoma dinamično. Suština je da se u okviru „novog“ turizma posebno menjaju potrebe potrošača/turista. Takve nove potrebe iziskuju i novu dimenziju ukupne ponude u okviru destinacije, zasnovanu na raznovrsnosti, standardima kvaliteta, zaštiti životne sredine, humanizaciji i autentičnosti turističkih doživljaja u okviru destinacije. Destinacija, shvaćena na predstavljeni način, jeste odgovarajući prostorni nivo koji obezbeđuje traženu novu dimenziju ponude, odnosno turističkog proizvoda.

Turističke destinacije mogu varirati od namenski izgrađenih mesta za odmor u kojima su sve funkcije usmerene prema turizmu kao dominantnoj aktivnosti, do glavnih gradova i država kao celina u kojima je turizam od manjeg značaja. Sledećom tabelom je predstavljena tipologija turističkih destinacija za inostrane turiste, mada treba imati u vidu važnost domaćih turista, odnosno njihovih očekivanja i ponašanja u destinaciji.

Tabela 2.1. Tipologija turističkih destinacija

1. GLAVNI GRADOVI
Primer: Atina Važniji gradovi privlače posetioce iz turističkih, poslovnih, porodičnih, kulturnih i administrativnih razloga. Turisti teže da se grupišu po posebnim zonama u kojima su preovlađujući arheološki, trgovinski, kulturni ili objekti za zabavu.
2A. RAZVIJENI TRADICIONALNI CENTRI
Primer: Kušadasi, Turska Seosko naselje koje je davno formirano i zadržalo se kao fokus razvoja turizma. Hoteli, barovi i ostali turistički sadržaji, građeni na planski način ili van plana, okružuju jezgro naselja. Turističke strukture (sadržaji) sada dominiraju ovom oblašću.
2B. TURING CENTRI
Primer: Salcburg Grad sa velikom koncentracijom sekundarnih turističkih objekata i dobrim saobraćajnim vezama kako sa emitivnim turističkim zemljama tako i sa okruženjem u kojem se nalaze prirodne i kulturne atraktivnosti.
3. NAMENSKI IZGRAĐENE DESTINACIJE
Primer: Diznilend, Pariz Celokupna infrastruktura i sve pogodnosti su striktno usmereni ka poslovanju u cilju zadovoljavanja potreba turista. Građevine su savremene i mada je arhitektonski stil veoma kontrolisan, najčešće nije u skladu sa okolnim područjem. Destinacija obezbeđuje sve vrste usluga koje su potrebne turistima za vreme boravka.

Izvor: 20, str. 23

Drugi pristup posmatra turističke destinacije u okviru sledećih grupa (12, str. 241)

1. **Klasične destinacije**

   Prirodne, kulturne ili istorijske privlačnosti obezbeđuju dugotrajan boravak turista u destinaciji (St. Tropez, San Sebastian, Dubrovnik, Rodos)

2. **Destinacije sa specifičnim predelima ili živim svetom**

   To su destinacije koje imaju veliku privlačnost zasnovanu na prirodnim resursima i predstavljaju stanište za retke vrste flore i faune (ostrva Galapagos, Serengeti rezervat)



3. **Destinacije poslovnog turizma**

   Destinacije koje nastaju kada industrijski ili komercijalni centar rekonstruiše istorijske kvartove, trgovačke objekte i centre za zabavu da bi pospešio duže boravke menadžera i njihovih partnera (Mančester, Glazgov).

4. **Destinacije za predah (*stopover destinations*)**

   Nalaze se na pola puta između emitivnih područja i destinacija za provođenje godišnjih odmora sa velikim izborom smeštaja po povoljnoj ceni i restorana i kafea (Kale i Bulonj u Francuskoj)

5. **Destinacije za kratki boravak (*short break destinations*)**

   Uobičajeno su privlačne na domaćem tržištu i, ukoliko postoje odgovarajuće atraktivnosti, i na međunarodnom tržištu. U ovu grupu destinacija spadaju kako mali gradovi u provinciji tako i glavni gradovi (Piza, Brič, Amsterdam).

6. **Destinacije za jednodnevne posete**

   Privlače pre svega posetioce iz regiona (primorski centri, trgovinski centri).

Jedan od načina za predstavljanje procesa prilagođavanja turističkih destinacija promenama u turizmu, posebno na turističkom tržištu, jesu tzv. koncepti turističke destinacije.

Tabela 2.2 Koncepti turističke destinacije

1. Tradicionalni koncept "Mesto gde ljudi provode svoj odmor"
Elementi: *Mesto* Struktura i evolucija turističkih regiona *Ljudi* Demografske karakteristike, motivacija, stepen učešća turista i zaposlenih u sektoru usluga u destinaciji *Odmor* Aktivnosti za vreme provodjenja odmora
2. Skoriji koncepti ***2a. "Područje koje turisti biraju za provođenje odmora i efekti njihovih aktivnosti"***
Elementi: *Područje* Primorje, grad, divljina, udaljena oblast *Izbor* Individualna motivacija, društvo na odmoru, alternativna mesta i aktivnosti i marketing u cilju uticaja na izbor *Efekti* Ekonomski, društveni, envajronmentalni i ekološki
2b. "Upravljanje turističkom tražnjom i njenim efektima na destinaciju"
Elementi: *Upravljanje tražnjom* Pristup, kontrola kvaliteta, dodavanje koristi, stvaranje imidža *Upravljanje efektima turizma* Definisanje ciljeva turizma, analiza uticaja i kapaciteta, planiranje, zoniranje
3. Nastajući koncepti destinacije
Elementi: * Priznavanje pluralizma interesa * Rasprava u okviru lokalne zajednice o ulozi i obimu turizma * Koordinacija odnosa između javnog i privatnog sektora * Upravljanje nivoima turističke tražnje * Uticanje na ponašanje turista u destinaciji * Obezbeđivanje kvaliteta iskustava turista u destinaciji * Kooperativna regionalna promocija i razvoj * Razvoj teorije turizma * Razvoj politika u cilju upravljanja turističkom destinacijom

Izvor: 20, str. 25

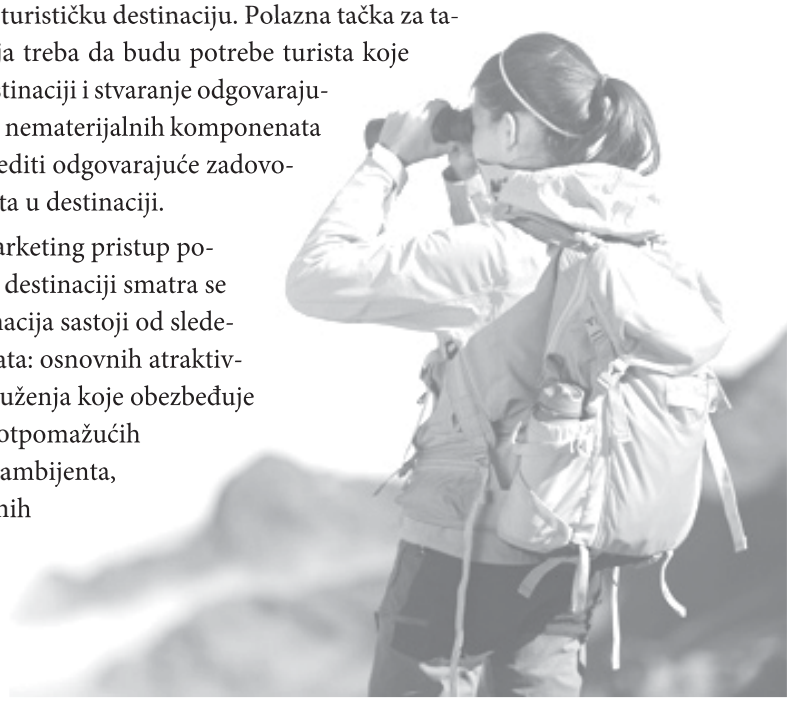
Prema navedenim pristupima, koncepti turističke destinacije su se kretali od destinacije pod kojom se podrazumevalo turističko mesto do savremenog pristupa koji ima kao osnovu saradnju između više interesnih grupa (lokalno stanovništvo, privreda, javni sektor i dr), upravljanje turističkom tražnjom i, konačno, razvoj politika u cilju upravljanja turističkom destinacijom.

Koncepti turističke destinacije su se menjali i od onih ograničenih administrativnim granicama do koncepta koji počiva na karakteristikama i delovanju tražnje kao osnovnim odrednicama obima i strukture turističke destinacije. Suštinske granice turističke destinacije određuje tržište odnosno zahtevi turističke tražnje kojima se prilagođava formiranje proizvoda turističke destinacije. Specifičnost promena turističke tražnje iziskuje adaptiranje ponašanja destinacija u pravcu međusobne saradnje i partnerskog odnosa kad god je to u zajedničkom interesu odnosno u interesu zadovoljavanja potreba turističke tražnje (primeri prekogranične turističke saradnje između organizacija u Srbiji i Bugarskoj u vezi sa Starom Planinom kao turističkom destinacijom).

2.4. ELEMENTI TURISTIČKE DESTINACIJE

2.4.1. Opšti pristup

Ne postoji jedinstveno shvatanje o strukturi turističke destinacije, odnosno o osnovnim elementima koji čine turističku destinaciju. Polazna tačka za takvu vrstu razmatranja treba da budu potrebe turista koje treba zadovoljiti u destinaciji i stvaranje odgovarajućeg seta materijalnih i nematerijalnih komponenata kojim se može obezbediti odgovarajuće zadovoljavanje potreba turista u destinaciji.



Imajući u vidu marketing pristup poslovanju u turističkoj destinaciji smatra se da se turistička destinacija sastoji od sledećih osnovnih elemenata: osnovnih atraktivnosti, izgrađenog okruženja koje obezbeđuje prostorni identitet, potpomažućih usluga i atmosfere ili ambijenta, odnosno sociokulturnih dimenzija destinacije, koji su detaljnije prikazani sledećom tabelom.

Tabela 2.3 Osnovni elementi turističke destinacije

	Komentar	Primer
Osnovne atraktivnosti	Glavne atraktivnosti koje privlače posetioce i koje razlikuju jednu destinaciju od druge, od kojih su neke međunarodne a ostale su privlačne za zemlju ili regionalno.	Akropolis/Atina, Piramide/Egipat, Nijagarini vodopadi/SAD, Tadž Mahal/Indija
Izgrađeno okruženje: prostorni identitet	Prostorni izgled destinacije uključujući luke, dokove, istorijske kvartove i poslovne zone. Osnovni elementi infrastrukture - drumski i železnički sistem plus otvoreni prostori i komunalne usluge.	Bostonska luka, Londonski dokovi, kanali u Veneciji, Rimski kvart u Parizu
Potpomažuće usluge	Osnovne usluge kao što su smeštaj, komunikacije, saobraćaj, ugostiteljstvo, zabava.	Osnovno u svim destinacijama
Sociokulturna dimenzija	Kulturni atributi – mostovi između prošlosti i sadašnjosti, stanje ili atmosfera od uspavljujuće do uzbuđujuće. Stepen naklonosti i kohezije između lokalnog stanovništva i posetilaca.	Haotični transport u Nju Delhiju, salsa muzika u Havani, prijateljska atmosfera na grčkim ostrvima

Izvor: 12, str. 238-239.

Jedan od pristupa klasifikaciji elemenata turističke destinacije, vezan za primenu marketing koncepcije, dao je O. Bakić (21, str. 117):

- *atraktivnost* – podrazumeva miks različitih elemenata prirodne atraktivnosti (klima, flora, fauna, geografski položaj i sl.) i društvene atraktivnosti (kulturno-istorijsko nasleđe, antropogeni faktori kao što su folklor, melos, gastronomija i sl.),
- *pristupačnost* – podrazumeva i geografsku i ekonomsku distancu. U prvom slučaju se misli na udaljenost/blizinu emitivnom tržištu mereno kilometrima ili dužinom putovanja, a u drugom slučaju na troškove koje tražnja snosi da bi dospela do destinacije. Pristupačnost, u ovom slučaju, podrazumeva i ukupnu razvijenost saobraćajne infrastrukture između emitivnog tržišta i destinacije kao i kvalitet i kvantitet saobraćaja u samoj destinaciji,
- *uslovi za boravak* – svi elementi koji čine turističku ponudu a ne spadaju u prethodno navedene (razne usluge smeštaja, ishrane, zabave, razonode, rekreacije i sl.).

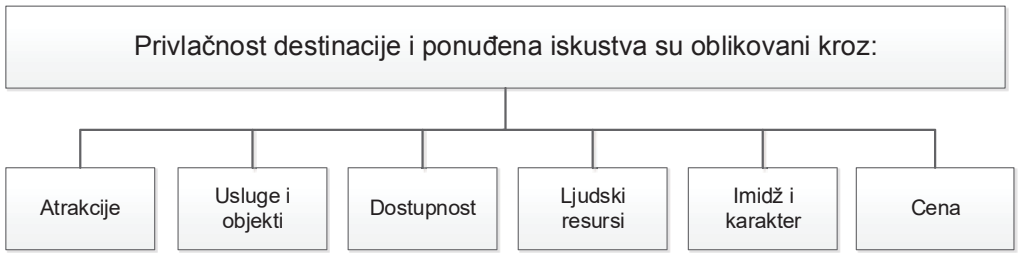
Savremeni pristup definisanju elemenata turističke destinacije dat je u radu J.R.B. Ritchieja i G. Crouch-a (17, str. 110-111). Osnovu ovoga pristupa čini podela zasnovana na bitnim elementima, resursima i atrakcijama, koji podstiču osnovnu želju turiste za putovanjem u konkretnu destinaciju:

1. Fiziografija (prirodni faktori) destinacije – klima, topografija, veličina, vode, šume, ruralne i urbane oblasti, kvalitet vazduha, flora i fauna, krajolik i dr.
2. Kultura i istorija – jezik, tradicija, gastronomija, ručni rad, umetnost i muzika, istorija, metoda rada ili tehnologija svojstvena destinacijskom regionu, arhitektura (spoljna i unutrašnja), religija i njena vizuelna ispoljavanja, sistem obrazovanja, stil oblačenja, aktivnosti u slobodno vreme koje odražavaju kvalitet života u destinaciji.
3. Aktivnosti - miks različitih aktivnosti (rekreacija), koje predstavljaju osnovu psihičkih i fizičkih podsticaja koji uzbuđuju i izazivaju posetioca.
4. Specijalni događaji – obezbeđuju jedinstvenost pozicije destinacije (svetske izložbe/sajmovi, jedinstveni festivali i karnevali, glavni sportski događaji, značajni kulturni i verski događaji, proslave istorijskih događaja, klasični komercijalni i religiozni događaji, glavni politički personalni događaji).
5. Suprastruktura destinacije – čine je funkcionalni elementi (hoteli, restorani, tematski parkovi, rent-a-car preduzeća, kongresni centri, aerodromi i dr.), unapređeni izgrađeni elementi (muzeji, sportski stadioni, zoološki vrtovi, jedinstvene poslovne zgrade, jedinstveni/dobro poznati poslovni ili stambeni delovi grada i dr.) i unapređeni „prirodni" elementi (crkve, prirodne retkosti, istorijske znamenitosti, jedinstvene industrijske lokacije, jedinstvena arhitektura, univerziteti, i dr.). Navedeni elementi zajedno mogu odrediti osnovni turistički karakter destinacije.
6. Tipovi zabave – komplementarni u odnosu na različite aktivnosti i događaje (Brodvej, Las Vegas).
7. Snaga tržišnih veza – obuhvataju lične (porodične, prijateljske, religijske, etničke, sportske, tehnološke - internet veze) i profesionalne veze (zasnovane na vezama preko poslovnih susreta, vojnih veza, veza na osnovu obrazovanja).

Navedenim osnovnim elementima destinacije dodaju se i potpomažući elementi i resursi: infrastruktura, pristupačnost, ljudi, znanje i finansijski kapital, gostoprimstvo, preduzetništvo i politička volja (priznanje značaja turizma na odgovarajućem političkom nivou).

Destinacije sadrže jedan broj osnovnih elemenata koji privlače posetioce u destinaciju i koji zadovoljavaju njihove potrebe tokom boravka u njima. Ovi osnovni elementi se mogu razložiti na atrakcije (ono što se mora videti ili mora uraditi) i ostale elemente. Ti elementi su sumirani slikom 2.4. Pružanje kvaliteta svih ovih elemenata će bitno uticati na odluke posetilaca da putuju u datu destinaciju.

Slika 2.4 Elementi turističke destinacije koji privlače turiste



Izvor: 19, str. 1

Bitne karakteristike pojedinih od navedenih elemenata mogu se sumirati na sledeći način (19, str. 1):

a. **atrakcije** - često su u fokusu pažnje posetilaca i mogu biti inicijalna motivacija da turista poseti destinaciju. Mogu biti razvrstane na: a) prirodne (npr. plaže, planine, parkovi, vremenski uslovi), b) izgrađene (npr. jedinstvene građevine kakav je Ajfelov toranj, spomeničko nasleđe, religiozne građevine, konferencijski i sportski objekti) i c) kulturne (npr. muzeji, pozorišta, umetničke galerije, kulturni događaji). One mogu biti u javnom realnom prostoru kao što je nacionalni park, kulturni ili istorijski lokalitet, ili mogu biti društvene atrakcije i usluge kao što su kultura, nasleđe ili životni stil. Drugi, manje opipljivi faktori, kao što su jedinstvenost i emocionalni ili iskustveni podsticaji, takođe privlače turiste u destinacije.
b. **usluge i objekti** - postoji niz usluga i objekata koji podržavaju boravak posetilaca u destinaciji, što obuhvata osnovnu infrastrukturu kao što su komunalne usluge, javni prevoz i putevi, kao i direktne usluge posetiocima kao što su smeštaj, informacije za posetioce, objekti za rekreaciju, vodiči, turističke agencije, ugostiteljski i prodajni objekti.
c. **dostupnost** - destinacija bi trebalo da bude dostupna velikom broju ljudi drumskim, vazdušnim, železničkim ili vodenim saobraćajem. Trebalo bi takođe da posetioci budu u mogućnosti da relativno lako putuju u okviru destinacije. Vizni režim, granični prelazi i posebni uslovi za ulazak trebalo bi da se smatraju delom dostupnosti odnosno nedostupnosti destinacije.
d. **Ljudski resursi** - turizam je radno intenzivan, a interakcija sa lokalnim zajednicama je važan aspekt turističkog iskustva. Dobro obučena radna snaga u turizmu i stanovnici koji su spremni za turizam i svesni koristi i odgovornosti u vezi sa razvojem turizma predstavljaju neophodne elemente učinka turističke destinacije i njima je potrebno upravljati u skladu sa strategijom destinacije.

e. **Imidž** - jedinstveni karakter ili imidž je neophodan za privlačenje turista u destinaciju. Nije dovoljno imati samo dobre atrakcije, usluge i objekte ukoliko ih potencijalni posetioci nisu svesni. Raznovrsna sredstva se mogu koristiti za promociju imidža destinacije (npr. oglašavanje i brendiranje, turistički mediji, elektronski marketing). Imidž destinacije obuhvata, između ostalog, jedinstvenost, lokalitete, kvalitet životne sredine, bezbednost, nivo usluga i gostoljubivost stanovništva.

f. **Cena** – predstavljaju važan aspekt konkurencije destinacije sa drugim destinacijama. Faktori cene odnose se na troškove prevoza ka i od destinacije kao i na troškove na terenu – smeštaj, atrakcije, ishranu i razgledanje. Odluka turiste može takođe biti zasnovana i na drugim ekonomskim pokazateljima, kao što je npr. valutni kurs.

Definisanje elemenata i njihovih karakteristika u konkretnoj turističkoj destinaciji je posebno važno u vezi sa marketing aktivnostima i korišćenjem pojedinih instrumenata marketing miksa, odnosno, u krajnjoj liniji, odnosi se na celokupan proces upravljanja razvojem turističke destinacije, o čemu će posebno biti reči.

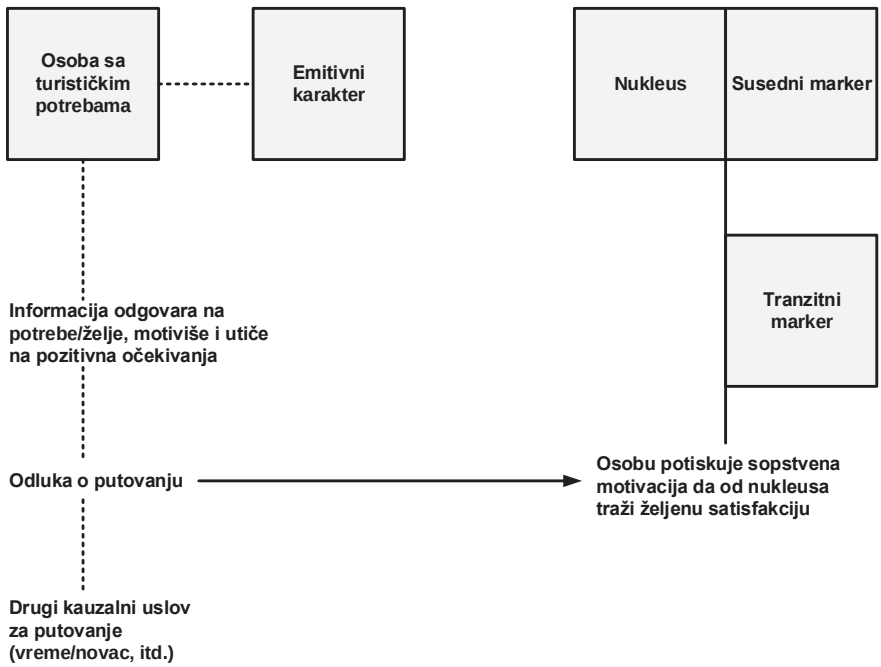
2.4.2. Atrakcije kao ključni element turističke destinacije

Turističke atrakcije predstavljaju osnovni preduslov za obezbeđivanje mesta turističke destinacije na tržištu. Odluka o turističkom kretanju donosi se kad postoji geografski prostor sa prirodnim ili kulturnim resursima koji zadovoljavaju određene potrebe čoveka, kada su ti resursi aktivirani kao atrakcija (objekti ili događaji koji se mogu videti i posetiti) i kada potencijalni turista ima o tome saznanje. Shodno tome, nijedno mesto, znamenitost ili događaj nisu atrakcija sami po sebi; to postaju tek kada ih uspostavljeni sistem turizma označi kao takve (23, str. 233-246).

Jedno od bitnih razlikovanja u okviru turističke destinacije odnosi se na pojmove turističkih resursa i atrakcija. Turistički resursi predstavljaju mogućnost, potencijal za razvoj turizma i postizanje komplementarnosti sa ostalim elementima turističke destinacije. S druge strane, turističke atrakcije nastaju preobražajem turističkih resursa delovanjem sredstava i rada i osmišljenom politikom razvoja.

Koristeći radove MacCannela i Gunna, N. Leiper je definisao turistički atrakciju kao „sistem koji čine tri osnovna elementa: turista ili humani element, nukleus ili centralni element i marker ili informativni element. Turistička atrakcija nastaje kada su ova tri elementa povezana. Sistemi turističkih atrakcija su otvoreni sistemi koji su u međuodnosu sa okruženjem. Oni su podsistemi u svakom turističkom sistemu“ (4, str. 307).

Slika 2.5 Sistem turističke atrakcije



Izvor: (4, str. 318)

Nukleus, odnosno centralni element u svim turističkim atrakcijama, može biti bilo koja karakteristika mesta koje neka osoba posećuje ili razmišlja da je poseti. Atrakcije mogu biti ne samo objekti i događaji, već i ljudi. Zahvaljujući ovom širem kontekstu, u atribute se može uključiti i „atmosfera" nekog mesta ili, pak, prisustvo nekih tipova turista. S tim u vezi, u atrakcije se može uključiti i prijateljski, gostoprimljiv karakter lokalnih stanovnika, tolerancija, kao i poštenje i pouzdanost lokalnog stanovništva u kontaktima sa turistima.

Turista može tokom putovanja da stupi u kontakt sa samo jednim nukleusom ili, što je češći slučaj, da bude u međuodnosu sa više nukleusa što se može označiti pojmom miksa atrakcija. U okviru datog miksa neka od atrakcija može biti značajnija od drugih što daje osnova za klasifikaciju atrakcija na primarne, sekundarne i tercijarne. Primarna atrakcija utiče na odluku turiste kuda da putuje odnosno da poseti mesto gde je nukleus lociran. To podrazumeva da je turistima dostupna informacija o tim atrakcijama koja, u sadejstvu sa potrebama turiste, podstiče motivaciju i donošenje odluke o konkretnom putovanju. Sekundarna atrakcija je karakteristika koja je poznata turisti pre polaska na putovanje ali bitno ne utiče na odluku o odredištu i itinereru. Tercijarna atrakcija je ona koja je turisti bila relativno nepoznata pre putovanja i biva otkrivena tek na licu mesta (4, 313).

Markeri odnosno informativni elementi turističke atrakcije su bitni jer omogućavaju povezivanje sva tri sastavna dela u jedinstvenu celinu - turističku atrakciju. Shodno tome, markeri su bilo koja vrsta informacije (usmena, pismena, slike) koja se odnosi na nukleus destinacije a prima je turista.

Markeri su mogu razlikovati u zavisnosti od toga gde turista dobija informaciju i to kao markeri van destinacije - kao izdvojeni (*detached*), a oni kod atrakcije kao „susedni" (*contiguous*). Izdvojeni markeri mogu biti „emitivni" (*generating*) i „tranzitni", zavisno od toga da li se informacija dobija pre polaska na putovanje ili tokom njegovog odvijanja. U prvom slučaju, neophodan je bar jedan marker i to „emitivni", da bi se turista odlučio da putuje. Takođe, bar jedan marker koji se odnosi na specifični nukleus (informacija o odredištu i svemu što se tamo može doživeti) nužan je da bi turista doneo odluku o destinaciji. Međutim, za planiranje itinerera kružnog putovanja potrebno je nekoliko „izdvojenih" markera.

Markeri kao informacije mogu imati različite funkcije (4, str. 315):

- izazivaju motivaciju – potencijalni turisti moraju imati informacije o tome šta bi mogli doživeti pre nego što uobliče pozitivna očekivanja o putovanju, odnosno potrebno je da postoji najmanje jedan marker, koji se odnosi na nešto što formira primarni nukleus, kako bi pojedinac mogao biti motivisan da se odluči na turističko putovanje
- pomažu turistima da se odluče kuda da putuju – najmanje jedan izdvojeni marker, koji se odnosi na nukleus karakterističan za konkretno mesto, je potreban kako bi se turista odlučio za destinaciju
- koriste se pri planiranju itinerera – više izdvojenih markera je potrebno za planiranje itinerera koji obuhvataju više destinacija
- pomažu turistima da odluče šta da rade tokom svakog dana u čemu i turistički vodiči mogu imati posebnu ulogu
- pomažu turistima da lociraju nukleus neke atrakcije
- ukazuju turistima da su stigli do odredišta odnosno identifikuju nukleus
- pomažu turistima da zapamte protekle doživljaje
- daju značenje turističkim iskustvima/doživljajima.

Dobro poznavanje sistema turističkih atrakcija je bitno za vođenje marketinških aktivnosti i upravljanje turističkim destinacijama. Put od postojanja resursa do njihovog pretvaranja u turističke atrakcije je složen i zahteva poseban pristup planiranju i opremanju atrakcija. U tom kontekstu se posebno ističe i važnost markera, odnosno svih vrsta informacija o atrakcijama sa ciljem donošenja odluke o turističkom putovanju što dodatno ističe važnost primene marketinga, posebno korišćenja promotivnih aktivnosti na svim nivoima.



2.5. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TURISTIČKIH DESTINACIJA

Destinacije su međusobno veoma različite prvenstveno u odnosu na prostorni okvir koji obuhvataju, odnosno prema tipu i nivou kojem pripadaju. Bez obzira na obim razlika između pojedinih destinacija, po bilo kojem kriterijumu, većina destinacija poseduju izvesne zajedničke karakteristike od kojih posebno treba izdvojiti sledeće (5, str. 102-103):

1. Destinacije su specifična mešavina osnovnih komponenata/elemenata
2. Destinacije predstavljaju kulturne vrednosti odnosno imaju kulturnu privlačnost
3. Destinacije su „neodvojive" što znači da se turistički proizvod stvara na mestu na kojem se i troši
4. Destinacije ne koriste samo turisti već one mogu biti korišćene i od strane ostalih grupa, odnosno destinacije su objekt višestrukog korišćenja

Destinacija, kao specifična mešavina osnovnih komponenata, sastoji se iz prethodno navedenih i opisanih elemenata. I u ovom kontekstu treba istaći jednu od bitnih osobenosti poslovanja u turizmu, koja se posebno odražava na upravljanje turističkom destinacijom – potrebu za usklađenim delovanjem svih sastavnih elemenata turističke destinacije kako bi se obezbedilo odgovarajuće zadovoljavanje potreba turista. Izostanak jednog od elemenata ili njegov neodgovarajući kvalitet ima kao posledicu nezadovoljstvo turista ukupnom mešavinom elemenata na nivou destinacije, odnosno marketinški gledano, turističkim proizvodom destinacije koji svaki turista formira u skladu sa sopstvenim potrebama, a koji se u suštini svodi na objedinjeni/integrisani turistički proizvod (24, str. 125-126).

Turisti smatraju destinacije atraktivnim i vrednim ulaganja vremena i finansijskih sredstava kako bi ih posetili. To je razlog da destinacije budu smatrane kulturnim vrednostima, odnosno da imaju kulturnu privlačnost. Promena želja i potreba na strani turističke tražnje se uobičajeno odražava na destinacije već uvedene na turističko tržište. S obzirom na činjenicu da su potencijalnim turistima uvek na raspolaganju nove destinacije kao cilj putovanja, postoji stalna pretnja već uvedenim destinacijama da mogu biti ugrožene na tržištu. To je i razlog da se teži postizanju diferenciranja destinacije u odnosu na ostale, odnosno ka isticanju jedinstvenih prednosti koje destinacija poseduje.

Turista mora biti prisutan na mestu odnosno u destinaciji gde se stvara i koristi turistički proizvod odnosno oblikuju efekti turističke aktivnosti. Ta činjenica je povezana i sa karakteristikama usluge kao osnovnog predmeta razmene u turizmu. Pod delovanjem poseta turista, koje su uobičajeno sezonski usredsređene, može doći do promena u destinaciji. Istovremenost procesa stvaranja i potrošnje usluga, što podrazumeva tzv. neodvojivost destinacija, utiče i na mogući obim stvaranja usluga u destinaciji, ističe značaj lokacije (prostora), ograničava izbor alternativa od strane potrošača, utiče na izbor načina prodaje i uzrokuje visok stepen međuzavisnosti između marketinga i proizvodnje odnosno stvaranja usluga.

Elemente turističke destinacije može koristiti kako lokalno stanovništvo tako i turisti. U zavisnosti od stepena korišćenja ovih elemenata razlikuju se objekti i usluge koje koristi apsolutno domaće stanovništvo ili prevashodno turisti ili se koriste od strane obeju grupa u destinaciji. Naravno da će obim odnosa u korišćenju zavisiti i od sezonalnosti turizma u konkretnoj turističkoj destinaciji. Sledeći problem jeste odnos turizma sa ostalim privrednim i neprivrednim aktivnostima (poljoprivreda, šumarstvo, zaštita prirode, proizvodnja energije i sl.) u destinaciji. U okviru tog odnosa mogu se pojaviti konflikti čije rešenje može odrediti položaj i efekte turizma u dugogodišnjem razdoblju (25, str. 40).

2.6. DINAMIČKI ČINIOCI RAZVOJA TURISTIČKIH DESTINACIJA

2.6.1. Konceptualni modeli razvoja turističkih destinacija

Povezanost razvoja i preobražaja turizma i definisanja mesta i uloge turističkih destinacija u tom procesu već je istaknuta. Radi se o činjenici da turističke destinacije tokom vremena prolaze kroz određene faze razvoja, koje podrazumevaju značajne promene, posebno izražene brojem turista i njihovih noćenja i stopom rasta ovih pokazatelja kao i promenama broja smeštajnih jedinica.

Postoji više konceptualnih modela razvoja. U tom okviru, mogu se izdvojiti neke od osnovnih faza (26, str. 134): faza pre razvoja turizma, putnička faza, faza masovnog turizma i faza upravljanja turizmom.

1. **Faza pre razvoja turizma** – obuhvata posete lokalnom stanovništvu i poslovna putovanja. Zahtevi i potrebe posetilaca se zadovoljavaju već postojećim proizvodima i uslugama koji služe lokalnom stanovništvu. Posetioci su u situaciji da moraju da se prilagode lokalnim standardima u pogledu smeštaja i ishrane. U okviru destinacije samo nekoliko zona privlači turiste a lokalno stanovništvo je još uvek relativno izolovano od uticaja turizma. U ovoj fazi su, za razliku od ostalih faza, posebno treće, posetioci predmet interesovanja lokalnog stanovništva a ne obratno. Stepen prihvatanja posetilaca kao turista uobičajeno varira od destinacije do destinacije i u okviru zona u istoj destinaciji. Ukoliko destinacija poseduje neki element od posebnog interesa za posetioce (kulturno-istorijski spomenik, arheološko nalazište, izuzetni predeli i sl.) onda se prvenstveno na osnovu „usmene propagande" ustanovljava regularnost poseta turista što podstiče poslovnu aktivnost lokalnog stanovništva (dogradnja ili izgradnja malih objekata za smeštaj i ishranu – npr. pansioni, uvođenje lokalne vodičke službe i sl.). To je osnov za postepeni prelazak destinacije u drugu fazu razvoja.
2. **Putnička faza** – povećava se broj individualnih poseta turista. Poboljšava se pristupačnost destinaciji kako bi odgovorila povećanom broju posetilaca. Povećava se konkurencija preduzetnika u zadovoljavanju potreba turista i to na dva načina: prvo, preusmeravanjem lokalnog stanovništva iz drugih delatnosti u turizam i, drugo, uključivanjem preduzeća van destinacije.

3. **Faza masovnog turizma** - povećava se broj specijalizovanih usluga i sadržaja (restorani, barovi, rekreativni sadržaji i sl.) na osnovu dodatnog investiranja pre svega od strane investitora van destinacije. Destinacija postaje otvorenom za spoljne uticaje što dovodi do promena društvenih i kulturnih obrazaca u destinaciji (međuljudski odnosi, stil oblačenja, ponašanje prema turistima i sl.). Tradicionalna proizvodnja gubi na značaju a dobijaju na značaju razni oblici aktivnosti koji su usmereni na ostvarivanje profita. Dolazi do priliva radne snage van destinacije što dodatno usložnjava odnose između turista i lokalnog stanovništva. Masovni razvoj turizma u destinaciji pored pozitivnih efekata dovodi i do niza negativnih posledica što vodi ka sledećoj fazi.
4. **Faza upravljanja turizmom** – turizam je priznat kao glavna delatnost u destinaciji. Obim turističkih aktivnosti uslovljava potrebu za planiranjem turističkih aktivnosti, definisanjem infrastrukture potrebne za projektovani rast destinacije, i kontrolom kvaliteta posebno u vezi sa pitanjem zaštite životne sredine. U suštini reč je o potrebi destinacije da se suoči sa ukupnim efektima dotadašnjeg razvoja turizma i da stvori upravljačke mehanizme za usmeravanje turističke aktivnosti u cilju ostvarivanja pozitivnog uticaja pre svega na lokalnu zajednicu.

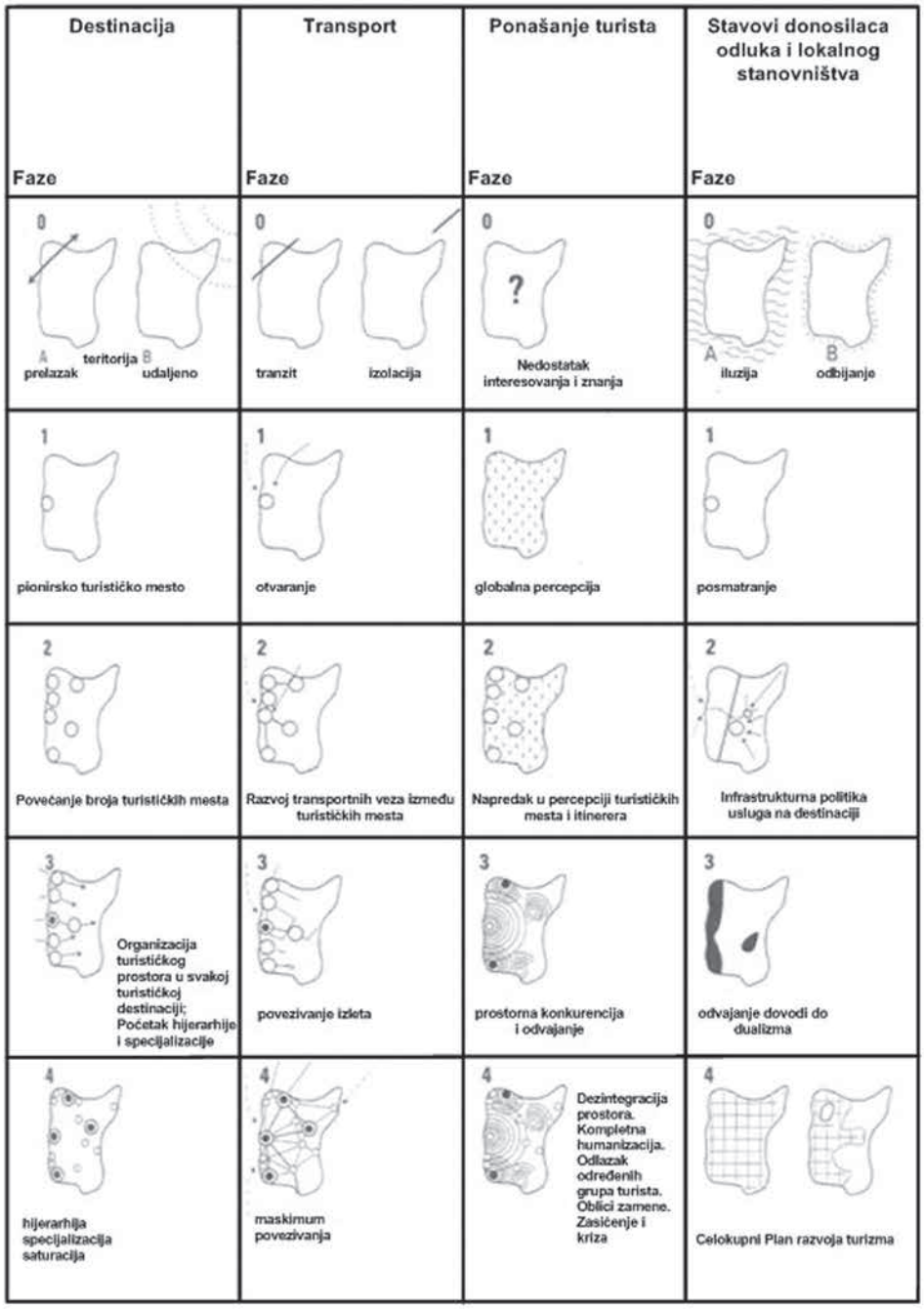
Navedene faze se uobičajeno prožimaju imajući specifične vršne tačke u okviru svake konkretne destinacije.

Objašnjenje dinamike razvoja turističkih destinacija učinjeno je i pomoću deskriptivnih modela. Jedan od najsvrsishodnijih je razvio J.M. Miossec. Ovim modelom se obezbeđuje deskriptivni okvir za razvoj objekata u turističkoj destinaciji tokom vremena i objašnjava ponašanje turista i stav lokalnog stanovništva u okviru iste faze razvoja.



Belgrade Waterfront

Slika 2.6 Model razvoja turizma u destinaciji



Izvor: 20, str. 41

U početku razvoja, u fazama 0. i 1. nema razvoja turizma u destinaciji ili razvoj ima zanemarljive razmere. Oblast je u suštini nepoznata i nepriznata kao turistička destinacija. Stanovništvo ima ambivalentan odnos prema razvoju turizma – ili precenjuje moguće efekte turističke aktivnosti ili potpuno odriče mogućnost pozitivnih efekata razvoja turizma. Turizam se pojavljuje u određenoj oblasti kao rezultat ili slučajnog otkrića od strane posetilaca ili kao rezultat promišljene razvojne politike same destinacije. Prvo se razvija „pionirsko" mesto za odmor, nakon toga se razvijaju ostala mesta, povećava se broj posetilaca i širi se svest o konkretnoj oblasti kao turističkoj destinaciji. Time je destinacija ušla u 2. fazu razvoja.

Iskustva sa razvojem turizma menjaju stavove lokalnog stanovništva što dovodi do prihvatanja turizma, odbacivanja ili potrebe za kontrolom na osnovu planiranja u cilju vođenja ili ograničavanja razvoja turizma (3. i 4. faza). U tim fazama turisti postaju svesniji atraktivnosti i objekata u destinaciji što rezultira odgovarajućim stepenom specijalizacije i hijerarhije između različitih centara u okviru destinacije, što dovodi, u krajnjoj liniji, do saturacije u razvoju. U poslednjoj fazi ovoga modela destinacija se karakteriše jasno definisanom hijerarhijom međupovezanih centara koji posluju kao jedinstvena oblast destinacije sa izraženim turističkim imidžom. Model sugeriše da počev od 3. faze imidž destinacije, pre nego osnovne atraktivnosti, privlači turiste što utiče, s druge strane, da određene kategorije turista napuštaju destinaciju u potrazi za turistički manje razvijenim regionima.

Mnogi autori su preporučivali Miossec-ov model zbog njegove jednostavnosti i sposobnosti da bude primenjen u empirijskim studijama razvoja turizma u određenim regionima. Imajući u vidu da model predstavlja pojednostavljeni okvir za razvoj turizma shvatljivo je da su izostavljeni neki faktori od značaja za proces upravljanja, posebno planiranja. Jedan od bitnih jeste identitet učesnika u procesu razvoja kao i motivi za njihovo učešće u tom procesu – graditelja i vlasnika objekata (lokalni, vanlokalni, javni sektor, privatni sektor).

Pitanje kontrole procesa razvoja turizma je jedno od ključnih a uključeno je u Miossec-ov model veoma pojednostavljeno. Sa ovim je posebno u vezi pitanje odnosa lokalnog stanovništva i donosilaca odluka u vezi sa razvojem turizma i uticaja tog odnosa na proces planiranja. Ovaj odnos je prikazan tzv. Irridex modelom koji je razvio G. Doxey na primerima Barbadosa i Majorke, čije su glavne faze prikazane slikom 2.7.

Prema ovom modelu postoji četiri nivoa odnosa između stavova lokalnog stanovništva, turista i donosilaca odluka u vezi sa razvojem turizma, pre svega investitora: euforija, apatija, ometanje i antagonizam (27, str. 260-261).

U prvoj fazi – **euforije** – veoma je mali broj turista i lokalno stanovništvo je veoma naklonjeno turistima i uopšte razvoju turizma u destinaciji, prvenstveno zbog finansijskih efekata koje ostvaruju. Osećanje zadovoljstva je obostrano – kako turista, tako i lokalnog stanovništva. U okviru ove faze nema negativnih efekata razvoja turizma ili su oni neznatni pa se posebno regulisanje i kontrola ove aktivnosti smatraju nepotrebnim. Pozitivni efekti ove faze dovode do povećanja broja posetilaca što rezultira stupanjem u sledeću fazu.

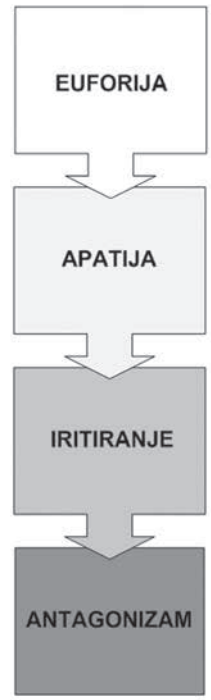
U okviru faze **apatije** uočljivo je opadanje prvobitnog entuzijazma lokalnog stanovništva koje se posebno ogleda u sve izraženijem komercijalnom odnosu prema turistima dok per-

sonalni kontakti između lokalnog stanovništva i turista postaju sve formalniji. U centru pažnje destinacije je još uvek uvećanje ekonomskih efekata razvoja turizma tako da je marketing kao poslovna koncepcija u prvom planu.

Kretanje turizma u destinaciji ka tački saturacije, posebno u odnosu na raspoložive prirodne resurse, i iskazivanje negativnih efekata razvoja, kao što su prekomernost i konkurencija za lokalne resurse, vode ka sledećoj fazi **ometanja ili iritiranja**. Iskrsli problemi se uobičajeno rešavaju, od strane lokalnih planera, proširivanjem infrastrukture a ne, što bi bilo logičnije, ograničavanjem rasta.

Sledeća faza – **antagonizma** – nastaje ukoliko se nastavi pritisak na resurse i usluge. U okviru ove faze turisti se tretiraju od strane lokalnog stanovništva kao uzročnici svih problema. Ovaj stav je posebno izražen kod onog dela lokalnog stanovništva koje nema direktne koristi od razvoja turizma u destinaciji. Jedna od posledica ovog antagonizma je slabljenje reputacije destinacije na tržištu što se nastoji otkloniti planskim merama i, posebno, jačanjem promotivnih aktivnosti. Obim i sadržaj ovih mera zavisi od značaja turizma kao delatnosti za konkretnu turističku destinaciju. Što je taj značaj veći potrebne su obimnije mere i veće ulaganje u promotivne aktivnosti.

Slika 2.7 Irridex model



Izvor: 20, str. 44-45

Način reagovanja na fazu antagonizma zavisiće i od profila odnosno tipova turista koji dominiraju u destinaciji i koje destinacija želi da privuče. Ovaj činilac je posebno bitan jer utiče na obim i strukturu objekata i usluga koje destinacija treba da im obezbedi kao i zbog načina na koji različiti tipovi turista utiču na samu destinaciju.

Način razvoja turističke destinacije tokom vremena u odnosu na proces privlačenja pojedinih tržišnih segmenata predstavljen je Plogovim modelom životnog ciklusa. Prema ovom modelu, svi turisti se mogu podeliti u nekoliko segmenata na bazi psihografskih varijabila: od alocentričnih (željni avantura i traženja novih destinacija) do psihocentričnih (skloni poznatim destinacijama bez ikakvih inovacija u ponašanju). Između ova dva segmenta nalaze se doalocentrični, centrični i dopsihocentrični. Svaki od mogućih tipova profila je karakterističan za pojedine od faza evolucionog ciklusa objedinjenog turističkog proizvoda (28, str. 55–58).

Prema Plogovom modelu, alocentrici traže nove destinacije u cilju sticanja novih iskustava i upoznavanja novih ljudi i kultura. Dolaskom alocentrika širi se informacije o destinaciji što podstiče dolazak novih turista tzv. doalocentričnih, a zatim i centričnih. Oni su skloniji korišćenju uobičajenih usluga. U toj fazi destinacija se razvila na tržištu odnosno postala masovna destinacija što privlači nove segmente, tzv. dopsihocentrične i psihocentrične turiste.

Oni uobičajeno žele poznate stvari, izbegavaju nova iskustva i relativno su slabijeg društveno-ekonomskog statusa. U toj fazi turistička destinacija se nalazi u opadanju jer je napuštaju centrični turisti koji čine najveći deo tržišta. Takva situacija zahteva reagovanje koje bi trebalo da spreči prelazak u fazu opadanja.

Svi navedeni načini predstavljanja dinamike razvoja turističkih destinacija bili su predmet kritičkih analiza. Osim načelnog priznavanja njihove analitičke vrednosti bili su i predmet značajnog osporavanja zasnovanog na emprijskim istraživanjima. Ovim ocenama se ukazivalo na činjenicu da istraživačke osnove posebno Plogovog modela nisu bile odgovarajuće kao i da su konkretna istraživanja ukazala da ne postoji bitna razlika u ponašanju na tržištu između navedenih tržišnih segmenata (4, str. 131-132).

U kontekstu proučavanja dinamike razvoja turističkih destinacija posebno je bio korišćen model životnog ciklusa turističke destinacije. Koncept životnog ciklusa proizvoda se uobičajeno tretira kao veoma važno analitičko sredstvo za planski razvoj proizvoda i njegovo saobražavanje potrebama kupaca, odnosno kao značajno sredstvo u procesu strategijskog i marketing planiranja.

2.6.2. Životni ciklus turističke destinacije

Pod životnim ciklusom proizvoda se podrazumevaju faze kroz koje prolazi proizvod, od uvođenja na tržište do razdoblja u kojem je još uvek ekonomski svrsishodno njegovo zadržavanje u proizvodnom programu.

U slučaju turističkog proizvoda, potrebno je praviti razliku između životnog ciklusa objedinjenog turističkog proizvoda odnosno turističke destinacije i delimičnog (parcijalnog) turističkog proizvoda (proizvoda preduzeća turističke privrede). U ovom odnosu treba istaći da životni ciklus proizvoda preduzeća turističke privrede neposredno zavisi od faze u životnom ciklusu turističke destinacije u kojoj se formira, ali deluje i povratno.

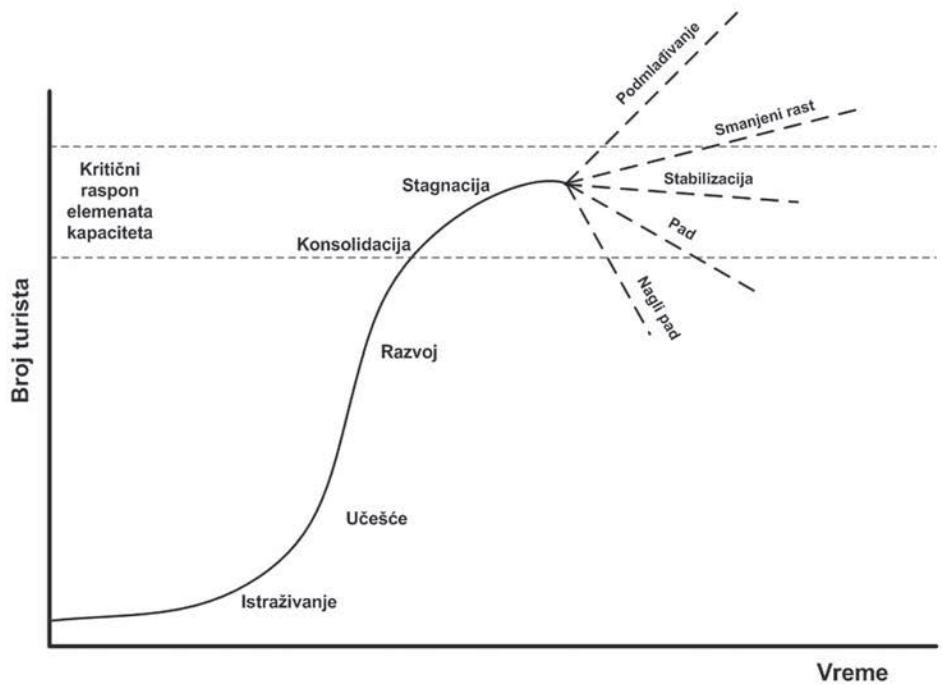
Faze razvojnog ciklusa *parcijalnog turističkog proizvoda* se uobičajeno posmatraju kao: uvođenje, rast, zrelost, saturacija i opadanje učešća proizvoda na tržištu. Ove faze treba shvatiti kao aproksimacije stvarnih kretanja na tržištu, jer svi proizvodi ne moraju na isti način i u istom ritmu prolaziti kroz navedene faze. Jedan od glavnih aspekata korisnosti koncepta životnog ciklusa proizvoda odnosi se na njegovu ulogu kao instrumenta planiranja.

Životni ciklus turističke destinacije prolazi kroz faze slične navedenim i često se naziva i evolucionim ciklusom. Razlog za korišćenje termina „evolucioni ciklus" proističe iz osnovnih karakteristika turističke destinacije, pre svega značaja prostora kao njenog elementa, i iz faktičke nemogućnosti njenog potpunog eliminisanja sa turističkog tržišta. Evolucioni ciklus, odnosno životni ciklus turističke destinacije, uzima u obzir promene ispoljavanja tražnje (različiti tipovi posetilaca sa različitim potrebama i očekivanjima) i promene ispoljavanja ponude na osnovu koje se menjaju karakteristike i sve vrste sadržaja u destinaciji.

Jedan od najšire prihvaćenih pristupa životnom ciklusu odnosno evoluciji turističke destinacije uobličio je R. W. Butler (29, str. 5-12). Prema tom modelu, turističke destinacije prolaze kroz ciklus koji se sastoji od šest osnovnih faza:

a. istraživanje,
b. uključenje/učešće,
c. razvoj,
d. konsolidacija,
e. stagnacija,
f. opadanje, podmlađivanjae ili konverzija.

Slika 2.8. Model evolucionog ciklusa turističke destinacije



Izvor: 30, str. 307.

Faza istraživanja se karakteriše malim brojem posetilaca koji otkrivaju destinaciju kroz individualne (vaninstitucionalne) aranžmane – bez učešća turističkih agencija ili drugih posrednika. Ne postoje ili nedostaju turistički objekti i infrastruktura, broj posetilaca je zbog toga ograničen, kao i zbog prepreka u pristupačnosti destinacije (loše saobraćajne veze). Kontakt posetilaca sa lokalnim stanovništvom je snažan, dok je ukupan uticaj turizma na destinaciju mali.

Faza uključenja/učešća je obeležena većim obimom poseta turista, odnosno regularnošću poseta. Turisti su privučeni pre svega činjenicom da je reč o novoj još uvek neustanovljenoj destinaciji. Lokalna zajednica počinje da se prilagođava razvoju turizma i povećava se broj lokalnih inicijativa za razvoj turizma. Jačaju i inicijative za obezbeđivanje infrastrukture (putevi i dr). Uočavaju se počeci sezonalnosti turističkog prometa. Uticaji turizma postaju sve uočljiviji što u pojedinim slučajevima dovodi do uključivanja javnog sektora pre svega kroz obezbeđivanje odgovarajuće infrastrukture ili kontrolu i upravljanje razvojem.

Fazu razvoja karakteriše razvoj turističke infrastrukture, pojava precizno definisanih i stalnih segmenata tržišta, podstaknutih obimnim promotivnim aktivnostima. U razvoj turizma se uključuju i preduzeća van turističke destinacije. Broj turista u periodu glavne turističke sezone daleko nadmašuje lokalno stanovništvo. Mogući su konflikti između turizma i lokalnog stanovništva. Rapidno se smanjuju lokalno učešće i lokalna kontrola nad razvojem. Pojavljuju se začeci postepenog degradiranja uslova za boravak. Potrebna je odgovarajuća politika i investiranje od strane javnog sektora u cilju zaštite resursa kako bi se očuvale osnove za kontinurani razvoj.

Tokom *faze konsolidacije* smanjuje se stopa povećanja broja posetilaca, iako se njihov apsolutni broj i dalje povećava i značajno nadmašuje broj stanovnika. Razvijaju se turistički/poslovni centri kao zasebne celine u okviru destinacije. U razvoj se intenzivno uključuju raznovrsna turistička i ostala preduzeća. Uočljivi su lokalni napori u cilju produženja sezone i proširenja tržišta. Najveći deo lokalne privrede je vezan za turizam.

U okviru *faze stagnacije*, destinacija više nije u modi, iako ima prepoznatljiv imidž. Dostignut je maksimalni broj turista uz maksimalno korišćenje svih kapaciteta, što uzrokuje ekonomske, društvene i ekološke probleme. Česta je promena vlasništva nad objektima, retka je izgradnja novih objekata, uz povećanje lokalnog vlasništva nad objektima.

Završetak evolucionog ciklusa podrazumeva izbor između nekoliko osnovnih tipova pristupa: podmlađivanje, ograničen rast, stabilizacija, opadanje i udaljavanje iz turizma. Odgovor na fazu stagnacije može biti uvođenje novih „izgrađenih atraktivnosti", angažovanjem do tada nekorišćenih resursa ili renoviranjem postojećih objekata, odnosno preusmeravanjem proizvoda i/ili tržišta. Ova faza se naziva *fazom podmlađivanja* turističke destinacije. Na ovu fazu se naslanja *ograničen rast* odnosno *stabilizacija* jer podrazumeva određene aktivnosti usmerene ka modifikaciji proizvoda ili tržišta turističke destinacije.

Ukoliko zbog opadanja broja posetilaca i daljnjeg smanjenja tržišta destinacija nije sposobna za borbu sa konkurentima ulazi u *fazu opadanja*. Ukoliko se proceni da je za destinaciju nesvrsishodno da učini promene proizvoda odnosno tržišta u cilju „podmlađivanja", turističke destinacije se odlučuju za napuštanje učešća u poslovanju na turističkom tržištu.

Bez obzira na vrstu reagovanja destinacije na fazu stagnacije, uloga lokalnih organa vlasti u destinaciji mora biti ključna u upravljanju promenama. Pod tom ulogom se podrazumeva, pre svega, donošenje strategije podmlađivanja koja bi podrazumevala partnerstvo u investiranju sa privatnim sektorom.

Model životnog ciklusa turističke destinacije sugeriše da svaka od faza ciklusa ima posledice u odnosu na:

- broj i tip turista
- nivo i prirodu kontakata između domaćina i gostiju/turista
- stepen promena u destinaciji
- nosioce kontrole poslovanja lokalne turističke privrede.

Priroda ovih odnosa predstavljena je slikom 2.9. Prema ovom modelu, razvojem destinacije nastaju problemi kao rezultat činjenice da preduzetnici van turističke destinacije počinju da preuzimaju kontrolu nad lokalnom turističkom privredom dok kontakt između lokalnog stanovništva i turista postaje formalniji i institucionalizovaniji.

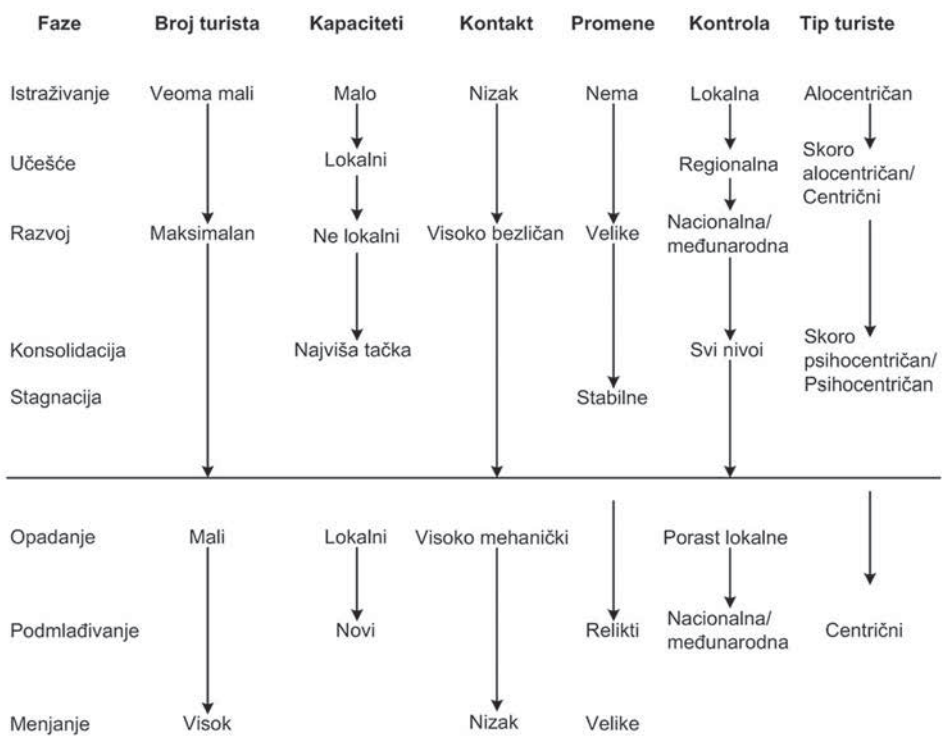
Koncept životnog odnosno evolucionog ciklusa doživljavao je i doživljava i značajne kritike. Prema jednoj od analiza, smatra se da je ovaj koncept koristan kao sredstvo za dijagnostikovanje i razumevanje trendova prodaje. S druge strane, ovaj koncept nije koristan kao sredstvo za predviđanje, jer ne odražava mnoge promenljive koje mogu uticati na prodaju kao i na izbor strategija u cilju sticanja konkurentske prednosti.

Može se zaključiti da je nemogućno precizno odrediti trajanje celokupnog životnog ciklusa i dužinu pojedinih njegovih faza. Ova konstatacija se posebno odnosi na turistički proizvod, kako u integrisanom tako i u parcijalnom obliku, zbog njegove strukture koja ne omogućava dovoljno validna uopštavanja u vezi sa primenom ovog koncepta. Poseban problem se javlja u vezi sa definisanjem pojedinih faza životnog ciklusa i određivanjem prelomnih tačaka između njih.

Teškoće u primeni proizlaze i iz činjenice da se u modelu životnog ciklusa turističke destinacije tržište tretira kao jedinstveno i ne prihvata se činjenica da u jednoj turističkoj destinaciji broj tržišnih segmenata određuje broj proizvoda koji mogu biti u različitim fazama evolucionog ciklusa (npr. ista destinacija može za mlade turiste biti u fazi stagnacije dok za seniore može biti u fazi uvođenja). S druge strane, ovaj koncept ima ograničenu vrednost što se tiče planiranja jer je veoma teško predvideti kada koja faza počinje. Uobičajeno je mogućno utvrditi početak neke od faza tek kada je ta faza zaista i otpočela što otežava proces planiranja. S druge strane, model životnog ciklusa turističke destinacije može biti primenljiv u slučaju relativno malih, visoko specijalizovanih odmarališnih turističkih destinacija dok nije primenljiv na zemlje kao turističke destinacije.



Slika 2.9. Karakteristike faza životnog ciklusa turističke destinacije



Izvor: Prilagođeno na osnovu 27, str. 259.

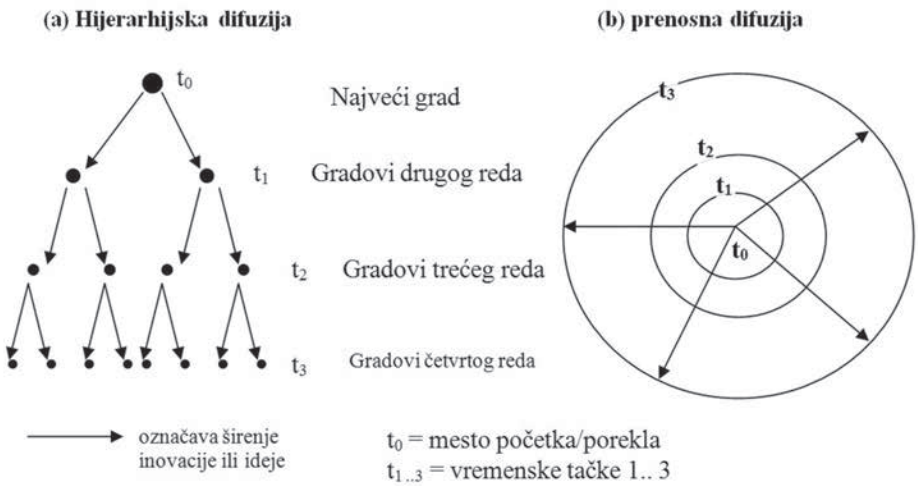
Može se konstatovati da se ne može očekivati da model životnog ciklusa turističkog proizvoda bude precizno sredstvo u procesu planiranja već ga treba shvatiti pre svega kao koristan način za objašnjenje načina razvoja turističkih destinacija i bitnih pitanja vezanih za svaku od faza razvoja.

2.6.3. Modeli razvoja turizma na nivou zemlje

Prihvatajući činjenicu da koncept životnog ciklusa destinacije ne može biti primenljiv na nivou zemlje, sem u izuzetnim slučajevima, za potrebe proučavanja razvoja turizma na nivou zemlje treba koristiti interne prostorne obrasce, koji uključuju koncentraciju turizma unutar velikih gradskih centara i izgrađenih područja u blizini atrakcija kao što su plaža i planina. Da bi se razumelo kako se ovi obrasci pojavljuju i kako će se najverovatnije razvijati u budućnosti, od suštinske važnosti je razumevanje koncepta prostorne difuzije odnosno rasprostiranja (30, str. 326-328).

Prostorno ili geografsko rasprostiranje podrazumeva proces u okviru kojeg se inovacija ili ideja širi od tačke nastanka ka ostalim lokacijama. Prostorno rasprostiranje može biti prenosno ili hijerarhijsko. Karakteristike načina ovih rasprostiranja prikazane su sledećom slikom.

Slika 2.10. Hijerarhijsko i prenosno prostorno rasprostiranje (difuzija)



Izvor: 30, str. 326

U hijerarhijskom rasprostiranju/difuziji, ideja ili inovacija se stvara u najvećem gradskom centru, i postepeno se širi kroz komunikacione i saobraćajne sisteme na manje centre unutar urbane hijerarhije (što je veći gradski centar veća je verovatnoća ranijeg prihvatanja). U prenosnoj difuziji, širenje se obavlja kao funkcija blizine, odnosno najbliži izvoru ideje ili inovacije će biti prvi pod uticajem koji će se onda dalje preko njih širiti.

Prema analizi D. Weavera i L. Lawtona (29, str. 327), koncentracija turističkih aktivnosti u urbanim područjima je način ispoljavanja hijerarhijske difuzije. Najveći gradovi neke zemlje uobičajeno funkcionišu kao primarne ulazne tačke (tzv. kapije) za turiste. Takođe, zbog svog istaknutog položaja, ti gradovi poseduju lokacije i događaje koji su zanimljivi za turiste (npr. opera, zgrada parlamenta, muzeji, festivali itd.). Istaknuti gradovi su, zato, često prva odredišta koja obavljaju međunarodne turističke aktivnosti u nekoj zemlji i, iz istih razloga, deluju privlačno i za domaće turiste.

Kako se urbana hijerarhija neke zemlje razvija, isti efekat se javlja na nižim nivoima, jer manji gradovi (npr. glavni gradovi provincija, regionalni centri) nude više usluga i obezbeđuju više atrakcija. Tako se turizam vremenom širi na niže nivoe urbanog sistema, i to je proces koji je

potpomognut unapređivanjem transportne mreže koja povezuje urbanu hijerarhiju – u osnovi, turistički sistem se širi proširivanjem eksternih sistema, poput transporta. Ipak, sam turizam može doprineti u izvesnoj meri ovom širenju urbane hijerarhije, ukoliko deluje kao pokretačka aktivnost za spontani ili planirani urbani razvoj u područjima koja poseduju turističke atrakcije.

Efekti prenosne difuzije se nadovezuju na efekte hijerarhijske difuzije. Najpre, kako se gradovi razvijaju, oni se pojavljuju kao značajna domaća turistička tržišta i kao značajne destinacije za dolazak turista. Ovo dovodi do izgradnje rekreativnog zaleđa oko ovih gradova, čija veličina je najčešće proporcionalna veličini urbanih područja. Kako gradovi rastu, proporcionalno raste i rekreativno zaleđe.

Kada neka lokalna zajednica postane turistički orijentisana postaje verovatnije da će obližnje zajednice u narednih nekoliko godina doživeti sličan proces, zbog blizine centara u kojima se razvijaju turističke aktivnosti. Životni ciklus destinacije će najpre uticati na zajednice koje su na obodima postojećih turističkih regiona, a zatim će se postepeno širiti na susedne zajednice kako se rekreativno zaleđe bude širilo u unutrašnjost. Isti efekat se javlja u hijerarhijskom vidu difuzije – kako se neka zemlja razvija, imaće sredstava za proširivanje aerodroma ili putnih veza do regionalnih centrala (gradova trećeg reda), što postaje faktor koji pokreće razvoj turističke destinacije.

Nije izgledno da će ovaj proces teći neprekidno, delom zbog toga što tražnja nije neograničena ali i zbog prepreka koje prekidaju, usporavaju ili preusmeravaju proces difuzije turizma. Ovo se može javiti u brojnim oblicima, a najčešći je nedostatak atrakcija koje su sposobne da odvedu turističku destinaciju dalje od faze istraživanja. Ostale prepreke uključuju otpor lokalnih zajednica, političke granice i klimu.

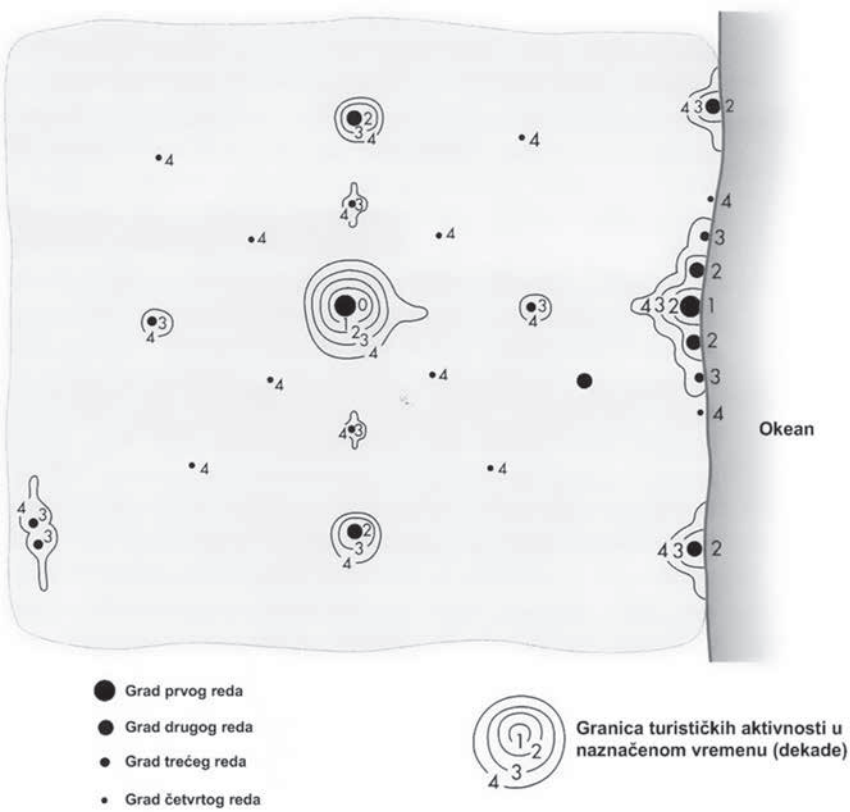
Na osnovu hijerarhijskog i prenosnog prostornog rasprostiranja efekata turizma u jednoj hipotetičkoj zemlji mogućno je uobličiti model razvoja turizma na nacionalnom nivou koji je predstavljen slikom 2.11.

Na slici je prikazan sledeći redosled u kojem svaki interval predstavlja desetogodišnji period (29, str. 328-329):

- Vreme 0 – U početnim fazama razvoja postoje određene aktivnosti vezane za domaće i inostrane turiste, karakteristične za fazu uključenja, i to u glavnom gradu i na glavnim saobraćajnim pravcima
- Vreme 1 – nakon deset godina, niču manje zone za rekreaciju oko glavnog grada, dok je turizam u fazi uvođenja u gradu na obali zbog plaža u blizini, što može biti spontan razvoj ili rezultat osmišljene strategije rasta
- Vreme 2 – rekreativno zaleđe glavnog grada se širi (prenosna difuzija) dok je turizam u fazi uvođenja kao bitna aktivnost u nekoliko gradova drugog reda (hijerarhijska difuzija), dok se istovremeno turizam razvija i u drugim zajednicama na obali zahvaljujući postojećim resursima, dok se razvija i zaleđe prvobitnog turističkog centra na obali (kako na samoj obali tako i u unutrašnjosti)

- Vreme 3 – obrazac prikazan u vremenskoj tački 2 se nastavlja, rekreativna zaleđa nastavljaju da se šire a nova mesta počinju da ulaze u fazu uključenja, dok tamo gde to dozvoljavaju geografski uslovi, naselja četvrtog reda u unutrašnjosti postaju poznata kao planinski turistički centri
- Vreme 4 – širenje se nastavlja, sa ograničenjima razvoja koja se protežu duž saobraćajnih koridora, planinskih dolina i obale.

Slika 2.11. Razvoj turizma u hipotetičkoj zemlji



Izvor: 29, str. 329

Navedeni model može biti koristan za predviđanje razdoblja u kojem će (ili neće) određeno mesto u okviru zemlje ući u proces životnog ciklusa nakon faze istraživanja. Takođe, može biti značajan i odgovornima za upravljanje i planiranje razvoja zemalja kao turističkih destinacija, posebno onima koji nameravaju da usmeravaju taj proces. U svakom slučaju, model se mora prilagoditi konkretnom tipu odnosno karakteristikama konkretne zemlje.

2.7. INTERESNE GRUPE U RAZVOJU TURISTIČKIH DESTINACIJA

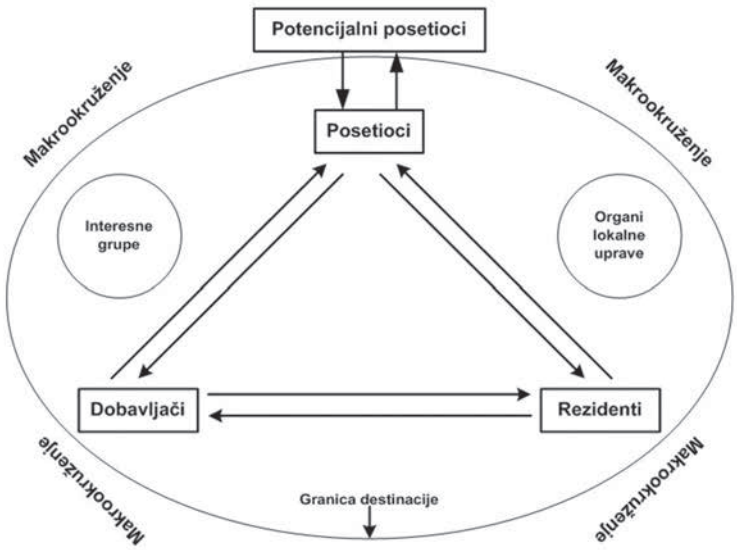
U razvoju svake turističke destinacije učestvuje više specifičnih grupa aktera koje možemo nazvati interesnim grupama (stejkholderi). Interesnim grupama odnosno učesnicima mogu se smatrati svi koji imaju neposredni interes, uključeni su ili ulažu u razvoj turističke destinacije. Uspešan razvoj turističke destinacije podrazumeva da potrebe svih interesnih grupa moraju biti zadovoljene na dugoročnoj osnovi kroz proces strategijskog planiranja. Taj proces uravnotežava odnos između, s jedne strane, marketing orijentacije koja je prevashodno usmerena ka turistima i, s druge strane, orijentacije ka planiranju koja je usredsređena ka potrebama lokalnog stanovništva (5, str. 113).

Uobičajeno se glavni učesnici u razvoju turističke destinacije posmatraju u okviru pet osnovnih grupa:

- *lokalno stanovništvo* – živi i radi u destinaciji i obezbeđuje lokalne resurse za posetioce. Potrebno je uključiti ih u donošenje odluka i obezbediti da turizam ne utiče negativno na njihov život i rad.
- *posetioci/turisti* – teže zadovoljavanju svojih potreba i želja korišćenjem proizvoda visokog kvaliteta u okviru destinacije koja je dobro organizovana i kojom se efikasno upravlja
- *turistička privreda* – zainteresovana je za razvoj turizma u destinaciji u cilju ostvarivanja svojih primarnih (ekonomskih) efekata. Može se učiniti podela u okviru koje je jedan deo turističke privrede u vlasništvu pojedinaca ili grupa iz same turističke destinacije. Reč je uobičajeno o manjim porodičnim preduzećima kojima najčešće nedostaje kapital, osposobljeni stručni kadrovi i uticaj na razvoj destinacije. S druge strane, postoji i deo turističke privrede koji je u vlasništvu grupa van turističke destinacije. U većini slučajeva radi se o većim kompanijama koje se kasnije uključuju u razvoj destinacije i bitno doprinose masovnosti turizma sa svim pozitivnim i negativnim posledicama te masovnosti. Uz to, te kompanije uobičajeno poseduju kapital, znanje i snagu.
- *javni sektor* – teži korišćenju turizma kao osnove za povećanje zaposlenosti, podsticanje regionalnog razvoja i povećanje ukupnih prihoda. Ima posebnu važnost zbog vodeće ili koordinirajuće uloge u razvoju turističke destinacije.
- *ostali učesnici* – obuhvataju asocijacije turističke i ostale privrede, nevladine organizacije i druge interesne grupe na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou

Razmatrajući u kontekstu određivanja pojma turističke destinacije ulogu i značaj pojedinih interesnih grupa, može se konstatovati da su posetioci/turisti ona grupa koja u suštini određuje sam pojam turističke destinacije, odnosno njene granice i sve ostale bitne sastavne elemente destinacije. Ukoliko to nije slučaj može doći do ozbiljnih nedostataka u procesu zadovoljavanja potreba, zahteva i želja posetilaca/turista, što je osnova stabilnog rasta i razvoja svake turističke destinacije.

Slika 2.12. Odnosi između osnovnih učesnika u razvoju turističke destinacije



Izvor: Prilagođeno na osnovu 30, str. 11

Navedeni model predstavljen slikom 2.12, koji prikazuje odnose između osnovnih učesnika u turističkoj destinaciji, ukazuje na prirodu međuzavisnosti i činjenicu da svaki od učesnika može uticati na ostale bilo pozitivno ili negativno. Potrebno je što preciznije izdvojiti sve vrste uticaja i proceniti njihov obim i značaj u odnosu na prioritete destinacije. Cilj je, naravno, smanjiti negativne uticaje i povećati pozitivne. Kao rezultat takvog pristupa mogućno je stvoriti osnove za razvoj turizma u destinaciji koji će predstavljati proces zadovoljavanja potreba učesnika (interesnih grupa) destinacije kroz proces zadovoljavanja potreba turista.

2.8. DESTINACIJA KAO SISTEM TURIZMA

Turistička destinacija predstavlja sistem koji sadrži, kako je navedeno, niz elemenata koji na direktan i indirektan način utiču na obrazovanje destinacije kao složenog sistema turizma odnosno na formiranje destinacije kao turističkog sistema. Jedna od osnovnih karakteristika destinacije kao sistema jeste složenost koja varira u zavisnosti od teritorijalnog obuhvata. Složenost podrazumeva da u destinaciji postoji više različitih resursa i aktera, osnovnih i sporednih, koji se mogu naći u veoma različitim međusobnim odnosima. Iz toga proizlazi i važnost načina pristupa rešavanju svih različitih pitanja i problema koji mogu proizaći iz tih međusobnih odnosa, što se rešava kroz proces upravljanja turističkom destinacijom.

Konceptualni okvir turizma na nivou destinacije sadrži bitne osnovne komponente turizma i postavlja brojne uticaje turizma u širi kontekst. Njime se naglašava međuzavisnost osnovnih elemenata sistema turizma u okviru dinamičkog i kontinuiranog procesa promena. Svi ti elementi odnosno varijable nemaju podjednaku važnost u okviru sistema niti ih je mogućno u potpunosti kvantifikovati. Ovaj okvir ima određene koncepcijske pretpostavke jer podrazumeva sledeće (9, 14-15):

1. Postoji set varijabli i njihovih međusobnih odnosa kao i načina na koji utiču na prirodu, pravac i veličinu obima turizma;
2. Uticaji se međusobni prožimaju i zajednički deluju;
3. Uticaji su kontinuirani ali se menjaju vremenom u skladu sa promenama tražnje i strukturnim promenama turističke privrede;
4. Uticaji proizlaze iz složenog procesa međusobnih odnosa između turista, lokalnog stanovništva i destinacijskog okruženja;
5. Procena uticaja treba da sadrži sve faze iskustva proisteklog na osnovu putovanja, uključujući inicijalne pripreme, put do i iz destinacije, boravak i uspomene nakon putovanja.

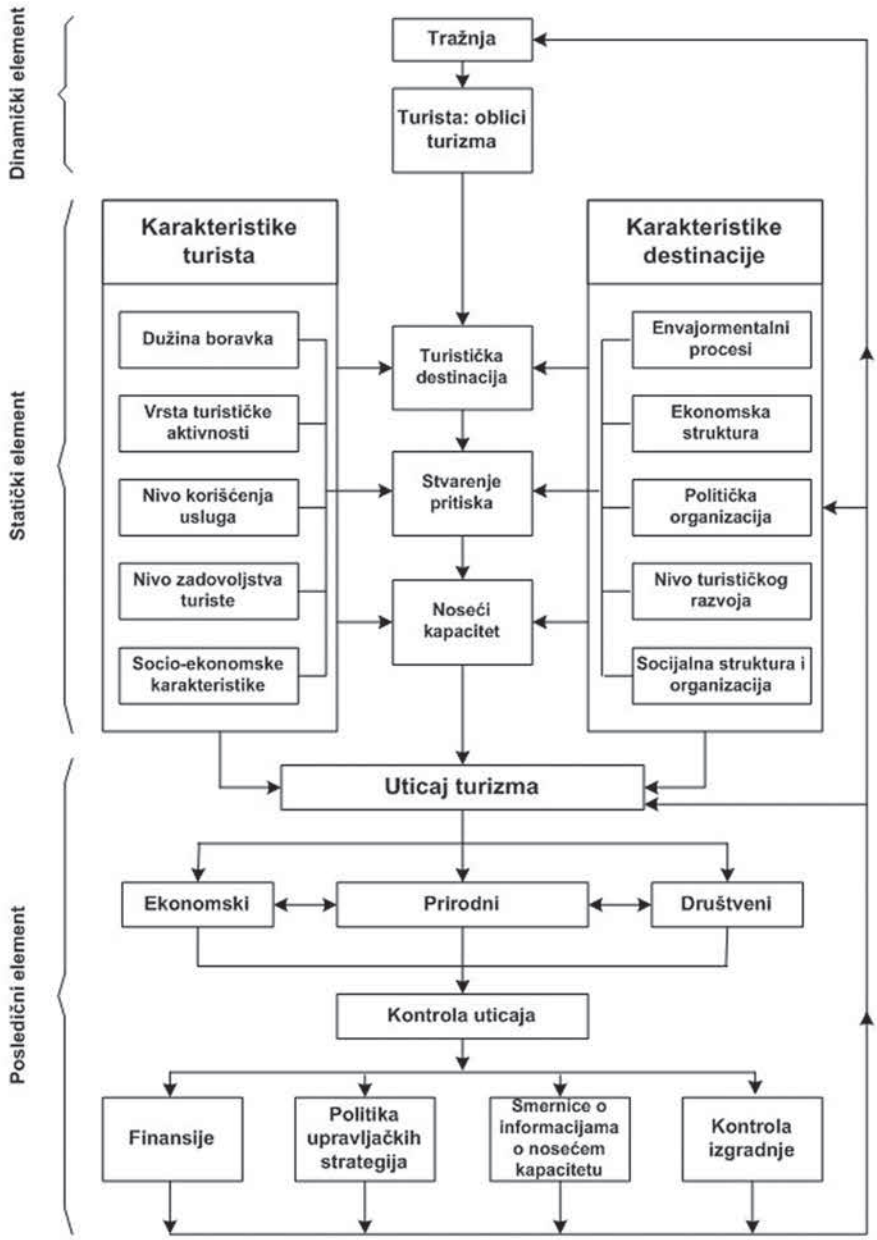
Imajući u vidu navedene pretpostavke, osnovni elementi destinacije kao sistema turizma mogu biti definisani kao:

1. Dinamički element – obuhvata turističku tražnju koja uslovljava pojavljivanje raznih oblika turističkih putovanja, a na osnovu veoma promenljivih potreba i motiva turista.
2. Statički element – podrazumeva boravak u destinaciji, odnosno odgovarajuće karakteristike turista i same destinacije uz delovanje odgovarajućih činilaca iz okruženja, i svodi se, u suštini, na razne oblike odnosa između ponude i tražnje koji uzrokuju sve vrste efekata turizma kao delatnosti.
3. Posledični element – rezultira iz prethodna dva i obuhvata ekonomske, prostorne i društvene efekte i instrumente kojima se nastoji uticati na prirodu i obim tih efekata (finansije, strategije i politike upravljanja, informacije o nosećem kapacitetu i kontrola građenja).

U okviru turističke destinacije mogu se grupisati elementi sistema turizma prema ulozi koju imaju pri ostvarivanju glavne svrhe postojanja sistema – stvaranja turističkih usluga u cilju zadovoljavanja potreba turista odnosno razvojnih potreba destinacije kao konačnog cilja (1, str. 122). Na osnovu tog kriterijuma mogu se definisati tri podsistema sistema turizma u okviru turističke destinacije:

- podsistem upravljačkih organizacija - elementi „pozadinskog“ delovanja na funkcionisanje sistema,
- podsistem elemenata koji pripremaju ili izvršavaju osnovne zadatke ili uloge u sistemu odnosno koji doprinose stvaranju turističke usluge i
- podsistem tržišnih elemenata koji izražavaju odnose između ponude i tražnje.

Slika 2.13. Model destinacije kao sistema turizma



Izvor: Prilagođeno na osnovu 1, str. 121.

Upravljački podsistem - čine organi i organizacije državne uprave i samouprave, zakonodavne vlasti i nevladine organizacije koje deluju u okviru destinacije, kao i međunarodne organizacije ako njihovi organizacioni delovi u okviru neke zemlje utiču na funkcionisanje sistema turizma.

Izvršni podsistem - podsistem elemenata koji stvaraju turističku uslugu predstavlja osnovu funkcionisanja svakog sistema turizma u okviru destinacije uz prisustvo upravljačkih mehanizama koji ga aktiviraju i povezuju sa tržišnim elementima sistema. Na osnovu uloge u obrazovanju turističke usluge elementi ovog sistema se mogu grupisati u tri osnovne grupe:

- elementi javnih prirodnih i infrastrukturnih dobara u proizvodnji turističke usluge – utiču na formiranje globalnog fizičkog i duhovnog okruženja u kojem se usluga koristi,
- elementi turističke opreme ili suprastrukture – proizvodni kapaciteti koji daju podršku stvaranju turističke usluge i
- elementi koji obrazuju radne resurse – brojni zaposleni koji u skladu sa svojim sposobnostima i znanjem stvaraju turističku uslugu u neposrednom kontaktu sa gostima/turistima.

Tržišni podsistem - čine dve osnovne grupe u odnosu na tržišnu poziciju:

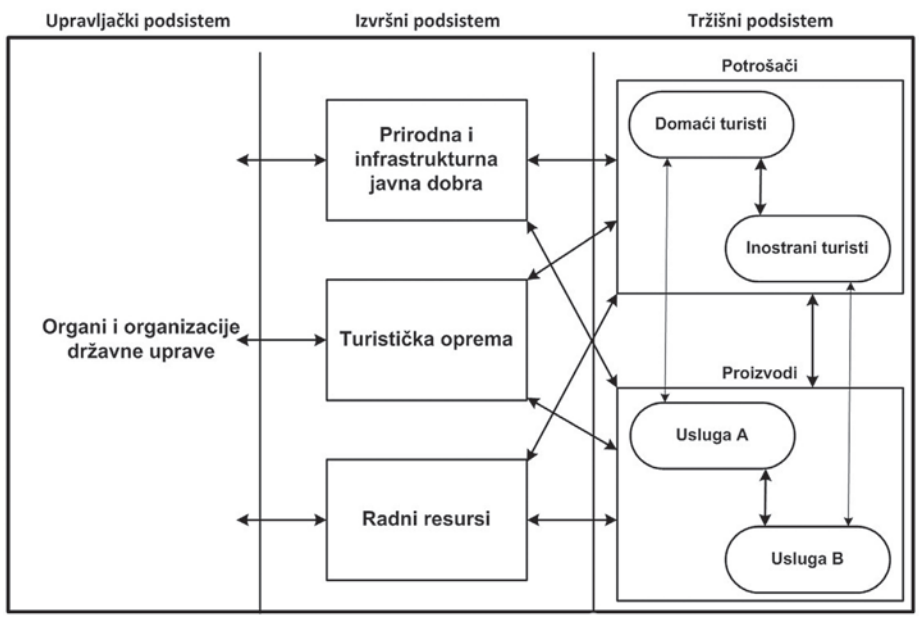
- potrošači ili korisnici turističkih usluga odnosno domaći i strani turisti
- turistička usluga koja je ujedno i cilj delovanja celokupnog sistema.

Između grupa elemenata i samih elemenata sistema uspostavljaju se različiti međuodnosi koji odražavaju brojne i diferencirane specifičnosti karakteristika samih elemenata. Prema tipovima tih odnosa oni se mogu podeliti na osnovne ili primarne i unutrašnje odnose u okviru destinacije kao sistema turizma. Osnovnim odnosima smatraju se veze i međusobno delovanje između elemenata tržišnog i izvršnog podsistema koje deluju na konačno oblikovanje usluge kao predmeta razmene u turizmu.

Odnosi između elemenata upravljačkog i izvršnog podsistema odvijaju se bez učešća elemenata tržišnog podsistema pa se nazivaju unutrašnjim odnosima u destinaciji kao specifičnom sistemu. Cilj ovog tipa odnosa je oblikovanje tržišnih elemenata. Između potrošača i usluga, kojih uvek ima više u destinaciji kao sistemu, uspostavljaju se međusobni odnosi koji se mogu nazvati zajedničkim odnosima jer se uspostavljaju između iste grupe elemenata u sistemu odnosno predstavljaju odnose istovremenog delovanja na srodne elemente.

Struktura odnosa između pojedinih delova destinacije kao sistema turizma prikazana je sledećom slikom.

Slika 2.14. Odnosi u destinaciji kao sistemu turizma



Izvor: 1, str. 124.

Prethodnom slikom je prikazano delovanje samo dva potrošača odnosno dve usluge, kao elemenata tržišnog podsistema, u okviru destinacije kao sistema. Naravno da su stvarni odnosi mnogo raznovrsniji i složeniji s obzirom na stvarni broj potrošača i usluga, što ističe složenost destinacije kao specifičnog sistema u oblasti turizma. Nivo destinacije (nacionalni, regionalni, lokalni) takođe će uticati na složenost sistema što je posledica relativno većeg nivoa kompleksnosti, sa porastom nivoa turističke destinacije od lokalnog ka nacionalnom, zbog brojnosti veza i elemenata/promenljivih u međusobnoj interakciji.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Šta čini turizam složenim sistemom?
2. U kakvom je odnosu turistička destinacija sa ostalim delovima sistema turizma?
3. Koje su osnovne razlike u pristupima definisanju pojma turističke destinacije?
4. Koje su osnovne odrednice sadržaja pojma turističke destinacije?
5. Navedite osnovne pristupe objašnjavanju pojma elemenata turističke destinacije
6. U čemu je važnost turističke atrakcije za turističku destinaciju?
7. Izdvojite i analizirajte turističke atrakcije na primeru jedne turističke destinacije u Srbiji
8. Koje su osnovne karakteristike modela dinamike razvoja turističkih destinacija?
9. U čemu je značaj modela životnog ciklusa turističke destinacije?
10. Primenite model životnog ciklusa na jednu turističku destinaciju u Srbiji
11. Objasnite značaj modela prostornog rasprostiranja za razvoj turističkih destinacija na nivou jedne zemlje
12. Objasnite tipove odnosa u okviru destinacije kao sistema turizma

LITERATURA

1. Dulčić, A., Petrić, L., *Upravljanje razvojem turizma,* Mate, Zagreb, 2001.
2. Mill, C. R; Morrison, M. A., T*he Tourism System – An Introductory Text*, Prentice-Hall, Inc., 1985.
3. Getz, D., *Models in Tourism Planning,* Tourism Management, March 1986.
4. Leiper, N., *Tourism Management*, 3rd edition, Pearson Education Australia, 2004.
5. Cooper, C., i dr., *Tourism – Principles and Practice*, Longman, 2000.
6. NEDO/Tourism Society, *Marketing in the UK Holiday in the UK,* Tourism Society, London, 1992.
7. Inskeep, E., and Kallenbergher, M., *An Integrated Approach to Resort Development,* WTO, Madrid, 1992.
8. Gunn, C.A., *Vacationscape, Designing Tourist Regions,* Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.
9. Mathieson, A., Wall, G., *Tourism: economic, physical and social impacts,* Longman, Harlow, 1990.

10. Gunn, C.A., *Tourism Planning: basics, concepts, cases,* Taylor and Frances, Washington and London, 1994.
11. Gordon, I., Goodall, B.: *Resort Cycles and Development Process,* Built Environment, Vol. 18, No. 1, 1992.
12. Lumsdon, L., *Tourism Marketing*, International Tourism Business Press, London, 1997.
13. McIntyre, G., *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners,* WTO, Madrid, 1993.
14. Coltman, M.M., *Tourism Marketing,* Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.
15. Pike S., *Destination Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
16. Rubies, E.B., *Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations*, Tourism Review, 3-4/2001.
17. Morrison, A., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, Oxon, 2013.
18. Manente, M., Minghetti, V., *Organizacije i učesnici u upravljanju destinacijom*, u Popesku, J., red, *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
19. UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management,* Madrid, 2007.
20. Laws, R., *Tourism destination management: issues, analysis and policies*, Routledge, London, 1995.
21. Bakić, O.: *Marketing menadžment turističke destinacije,* Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
22. Ritchie, B.R.J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, 2003.
23. Rabotić, B., *Teorijski koncepti turističke atrakcije*, Singidunum revija, Vol. 7, br. 2, 2010.
24. Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
25. Laws, E., *Tourism Marketing,* Stanley Thornes (Publishers) Ltd, Cheltenham, 1991.
26. Davidson, R., Maitland, R., *Tourism Destinations,* Hodder and Stoughton, London, 1997.
27. Swarbrooke, J., *Sustainable Tourism Management,* CABI Publishing, Wallingford, 1999.
28. Plog, S. C., *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, No. 4, 1974.
29. Butler, R. W., *The Concept of Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, Canadian Geographer, No 1, 1980.
30. Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Milton, 2006.


Uvac

GLAVA III

KONKURENTNOST I ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE



Ciljevi poglavlja

- ✓ razumeti suštinu pojma konkurentnosti u turizmu i konkurentnosti turističkih destinacija
- ✓ upoznati se sa značajem komparativnih prednosti turističke destinacije
- ✓ razumeti oblike, modele i indikatore konkurentnosti turističke destinacije
- ✓ razumeti sadržaj i način stvaranja lanca vrednosti turističke destinacije
- ✓ upoznati se prednostima i ograničenjima koncepta održivosti turističkih destinacija
- ✓ razumeti suštinu savremenih pristupa jačanju konkurentnosti u turizmu

3. KONKURENTNOST I ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

3.1. KONKURENTNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Konkurencija između turističkih destinacija smatra se jednim od oblika ispoljavanja šireg fenomena – nove ekonomske konkurencije u XXI veku (1). Ova vrsta konkurencije, iako ima posebne karakteristike, odražava prirodu konkurencije u okviru svih ostalih oblika ljudske aktivnosti. Odnosno, konkurentska sposobnost turističke destinacije na eksplicitan način ukazuje na nivo društveno-ekonomskog razvoja turističke destinacije s posebnim osvrtom na kvalitet života. Zbog toga, razmatranje konkurentnosti turističke destinacije treba da podrazumeva razumevanje faktora i okolnosti odnosno konkurentskog konteksta kao i karakteristika razvoja koji je rezultirao odgovarajućim konkurentskim okolnostima.

Razmatranje pitanja konkurentnosti turističke destinacije počiva na činjenici da je doživljaj odnosno iskustvo koje turista stiče u turističkoj destinaciji bitan sastavni deo ukupne vrednosti za korisnike turističkih usluga odnosno turiste. Cilj turističkog putovanja za svakog učesnika jeste ostvarenje željenog ili očekivanog i iskustva na osnovu jedinstvenih doživljaja koje stiču u svim fazama putovanja. Turistički doživljaji predstavljaju unutrašnja stanja pojedinca izazvana nečim što je turista tokom putovanja lično susreo, proživeo odnosno iskusio. Time putovanje predstavlja sredstvo, „događaj" koji je sam po sebi privlačan.

Iskustvo, odnosno iskustveni faktor, predstavlja jedan od tri ključna činioca koji određuju vrednost za korisnike turističkih usluga. Uz iskustveni faktor, to su i skup različitih usluga koje turisti koriste za vreme putovanja kao i svekupna žrtvovanja (finansijska, fizički napor, napor pri pribavljanju informacija kao i različiti rizici u vezi sa putovanjem) koja je potrebno učiniti u vezi sa turističkim putovanjem. Iskustveni faktor odnosno iskustvo, kao deo vrednosti za turiste, predstavlja hedonističku vrstu vrednosti koja proizlazi iz emotivnog doživljaja u procesu korišćenja celokupnog turističkog proizvoda (2, str. 7-8).

Uloga korisnika usluga odnosno turista je veoma važna u procesu stvaranja iskustava. Ista vrsta iskustva vezuje sve korisnike koji su u njega uključeni (npr. turiste u okviru organizovanog putovanja) ali, istovremeno, različiti turisti mogu imati različito opažanje tog iskustva koje može biti zavisno od emocija, tumačenja i odnosa sa drugima.

Iskustva u vezi sa turističkim putovanjima predstavljaju veoma važnu oblast proučavanja turističkog tržišta, posebno na nivou turističkih destinacija, jer se turistički proizvodi stvaraju i komercijalizuju zbog senzacija, osećanja i psiholoških koristi koje omogućavaju turistima. Turističko iskustvo je u osnovi hedonistička vrednost u čijem stvaranju emocije turista imaju posebno ulogu. Prihvatajući važnost emocija, odnosno hedonističke komponente, mora se imati u vidu i uloga i značaj samog turističkog proizvoda kao fizičkog entiteta, posebno ekonomskih i društvenih vrednosti (sadržaj turističke ponude, ljudi sa kojima se provodi vreme tokom putovanja i dr.).

Polazeći od činjenice da doživljaji odnosno iskustvo stečeno u turističkoj destinaciji predstavljaju ključni deo vrednosti za korisnike turističkog proizvoda, konkurencija u turizmu se prevashodno usredsređuje na turističku destinaciju. U okviru turističkih destinacija vrednost se stvara (2, 37):

- na osnovu prirodnih i izgrađenih atrakcija;
- na bazi jedinstvenih karakteristika prirodnog ambijenta;
- kroz portfolio destinacijskih turističkih proizvoda i
- pružanjem usluga od strane različtih privrednih subjekata (nosilaca turističke ponude) u destinacijama.

Konkurencija postoji, naravno, i između proizvoda pojedinih preduzeća u oblasti turizma (organizatori putovanja, hoteli, transport i ostale turističke usluge), ali ova vrsta konkurencije proizlazi iz i zavisna je od izbora koji čine turisti u odnosu na alternativne turističke destinacije.

Postojanje konkurentnosti se može locirati na tri osnovna nivoa: preduzeća, nacionalne privredne grane i nacionalne ekonomije, kao što je prikazano tabelom 3.1.

Konkurencija između *preduzeća* podrazumeva konkurenciju između privrednih subjekata koji postoje na tržištu i bore se za isti tržišni segment (npr. konkurencija između gradskih hotela za poslovne turiste). Na ovakav oblik konkurencije utiču dobavljači i kupci ali i faktori kao što su pretnje od ulaska novih konkurenata na tržište kao i pretnje od pojave supstituta na tržištu (npr. za gradske hotele – videokonferencije kao oblik komuniciranja između poslovnih ljudi umesto putovanja).

Konkurentnost *nacionalnih privrednih grana* se može objasniti pomoću Porterovog dijamanta konkurentnosti koji sadrži četiri ključna faktora: stanje proizvodnje, faktori tražnje, potpomažući i komplementarni sektori i strategija, struktura i nadmetanje privrednih preduzeća o kojima će posebno biti reči.

Struktura konkurentnosti u okviru *nacionalne ekonomije* unekoliko je slična strukturi u okviru privrednih grana s tim da su determinante te strukture manje vezane za karakteristike privrednih grana. U tom smislu, posebno se izdvajaju: snaga nacionalne ekonomije, raspoloživost i kvalifikacija ljudskih resursa, naučni i tehnološki kapaciteti, učešće u međunarodnoj trgovini i protoku investicija, inovativni i profitabilni menadžment, adekvatnost resursa i svih

sistema infrastrukture, kvalitet finansijskih usluga, uloga države kroz doprinos koji politika vlade daje konkurentnosti.

Tabelom 3.1. je ukazano da su ključni elementi konkurentnosti, osim prethodno objašnjene strukture, područje delovanja, udeli odnosno interesi kao i instrumenti. To bi podrazumevalo da se konkurentska borba odvija na konkretnom području uz korišćenje neophodnih instrumenta u cilju ostvarivanja određenih interesa odnosno udela.

Tabela 3.1. Elementi i nivoi konkurentnosti

Elementi konkurentnosti	Nivo konkurentnosti		
	Preduzeće	*Nacionalne privredne grane*	*Nacionalne ekonomije*
Struktura	◆ Konkurencija ◆ Supstituti ◆ Potencijalni novi subjekti ◆ Dobavljači ◆ Kupci	◆ Stanje faktora proizvodnje ◆ Stanje faktora tražnje ◆ Potpomažući i komplemetarni sektori ◆ Strategija, struktura i nadmetanje privrednih preduzeća ◆ Mogućnosti (šanse) ◆ Vlada	◆ Nauka i tehnologija ◆ Ljudi ◆ Vlada ◆ Menadžment ◆ Infrastruktura ◆ Finansije ◆ Internacionalizacija ◆ Snaga domaće ekonomije
Područje	◆ Ciljna tržišta	◆ Resursi ◆ Globalno tržište	◆ Radna mesta ◆ Strane investicije ◆ Trgovina
Udeli/Interesi	◆ Tržišni udeo ◆ Profitabilnost ◆ Opstanak na tržištu	◆ Poštovanje javnih pravila ◆ Ugled ◆ Privredna snaga, napredak i rast ◆ Međunarodni uticaj	◆ Ekonomski prosperitet ◆ Kvalitet života
Instrumenti	◆ Proizvodi i usluge ◆ Korporativna strategija ◆ Istraživanje tržišta ◆ Analiza konkurencije	◆ Politički lobiji ◆ Privredna udruženja ◆ Strategijske alijanse ◆ Nadležni marketinški organi ◆ Ekonomska politika ◆ Konzorcijumi ◆ Zajedničke promocije	◆ Međunarodne trgovinske politike i sporazumi o slobodnoj trgovini ◆ Inovacija i preduzetništvo ◆ Obrazovanje i obuka ◆ Unapređenje produktivnosti ◆ Investicije ◆ Ekonomska politika ◆ Nacionalna kultura

Izvor: 3, str. 15.

Područja, interesi i instrumenti konkurentske borbe, karakteristični za svaki posebno od tri navedena nivoa konkurentnosti, su (3, str. 16-18):

- *Područje* na kojem se vodi konkurentska borba za *preduzeće* su tržišni segmenti koji su određeni marketing strategijom. P*rivredna grana u okviru nacionalne privrede* je konkurent privrednim granama drugih nacionalnih privreda na globalnom tržištu. S druge strane, u okviru iste države privredne grane konkurišu sa ostalim privrednim granama za raspoložive resurse (zemljište, kapital i rad). Na globalnom tržištu je prisutno kretanje proizvoda, usluga, kapitala i radne snage pa stoga područja konkurentske borbe za *nacionalnu ekonomiju* jesu radna mesta, investicije i trgovina.
- *Interesi s*e mogu poistovetiti sa pogodnostima koje donosi konkurentska borba na određenom području. Za *preduzeća* najveća pogodnost je profit, proširivanje tržišnog udela i učvršćivanje pozicije na tržištu. Najveća korist za *privredne grane u okviru nacionalne privrede* jeste uticaj koji ostvaruju na međunarodnom tržištu. Konkurentne i prosperitetne privredne grane imaju veći ugled u javnosti i podršku od strane kreatora politika na nacionalnom nivou. Pogodnosti za *nacionalnu ekonomiju* izražavaju se ekonomskim prosperitetom i povećanjem kvaliteta života građana.
- *Instrumenti* su sredstva kojima se postiže konkurentnost i kojima se njome upravlja. *Preduzeća* koriste istraživanje tržišta, analizu konkurencije i korporativnu strategiju stvarajući poziciju. Konkurentnost *privrednih grana* zavisi, jednim delom, od delovanja svakog preduzeća pojedinačno ali i od zajedničkog delovanja preduzeća u okviru privrede. Instrumenti koje koristi *nacionalna ekonomija* su kompleksniji, neizvesniji i deluju postepeno i na duže razdoblje.

Sama priroda turizma, kao složene društveno-ekonomske aktivnosti, uključuje sposobnosti veoma različitih vrsta i struktura (društvene, ekonomske, kulturne, tehnološke i dr.). Imajući to u vidu, *pod konkurentnošću turističke destinacije može se smatrati njena sposobnost da poveća turističku potrošnju, da privlači značajno više turista obezbeđujući im iskustva koja ih zadovoljavaju i koja se pamte i da istovremeno to čini na profitabilan način uz poboljšavanje blagostanja stanovnika destinacije i čuvanje prirodnog blaga destinacije za buduće generacije* (3, str. 2).

Važnost razmatranja pojma konkurentnosti turističke destinacije proističe iz delovanja činilaca koji pripadaju karakteristikama vezanim kako za turističku ponudu tako i za turističku tražnju. U tom smislu mogu se posebno izdvojiti sledeći faktori (4, str. 9-13):

- Razvoj međunarodnog turizma i putovanja je intenzivirao konkurenciju između međunarodnih turističkih destinacija – potencijalni turista bira destinaciju između alternativa i ocenjuje svaku alternativu procenjujući sposobnost da obezbedi tražene koristi.
- Svaka destinacija nudi raznolikost proizvoda i usluga kako bi privukla turiste a svaki potencijalni turista ima mogućnost i slobodu da izabere između seta domaćih i međunarodnih destinacija – pri izboru turista koristi objektivne (cena, lokacija, fizičke

karakteristike objekata ili destinacije i usluga) i subjektivne (imidž destinacije, o kojem će posebno biti reči) kriterijume.

- Kao rezultat povećane tražnje za organizovanim paket putovanjima u poslednje dve decenije destinacije su postale važnije od pojedinačnih atrakcija i objekata – u njima je smeštena većina turističke privrede i većina vremena se provodi u destinacijama.
- Postoji čvrsta veza između stavova prema pojedinim objektima i ponašanja usmerenog ka ponovnoj kupovini ili preporuci tog objekta.
- Sa stanovišta turiste postoji bliska povezanost između svih objekata koji čine turističku ponudu i ukupnog poslovanja u okviru destinacije.
- Zahvaljujući povećanoj ulozi informacione i transportne tehnologije i organizovanih putovanja od strane turoperatora, turisti imaju mogućnost da steknu iskustva u mnogim destinacijama – to ističe važnost kvaliteta usluga i objekata.
- Metodi distribucije turističkih prozvoda su, u određenoj meri, različiti u odnosu na druge delatnosti – „prodaja" mesta/destinacija ne predstavlja transfer prava vlasništva već samo ograničeno i u suštini neekskluzivno pravo upotrebe.
- Lojalnost potrošača u odnosu na destinaciju je niža u odnosu na organizacije – čak i kada turista posećuje destinaciju više puta to nije više od jednom do dva puta godišnje.

Razumevanje pojma konkurentnosti turističke destinacije podrazumeva upoznavanje sa pojmovima komparativne i konkurentske prednosti koji u suštini određuju sadržinu same konkurentnosti. Odnosno, da bi se operacionalizovao i primenio pojam konkurentnosti turističke destinacije potrebno je, prvo, razmotriti osnove komparativne prednosti a zatim i složenije elemente koji čine pojam konkurentske prednosti. Pri tome treba imati u vidu da održavanje konkurentnosti turističke destinacije zahteva sistematsko ispitivanje jedinstvenosti komparativne prednosti koja obezbeđuje posebnu dugoročnu privlačnost kod odabranih tržišnih segmenata (5, str. 240).

3.2. KOMPARATIVNA PREDNOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Konkurentnost turističke destinacije i, u krajnjoj liniji, njena komparativna prednost na turističkom tržištu zasnivaju se na teoriji komparativnih prednosti. Prema ovoj teoriji, razlike između pojedinih zemalja u odnosu na bogatstvo faktorima proizvodnje uzrokuju specijalizaciju, koja, kao posledicu, dovodi do potrebe za trgovinom odnosno razmenom.

Komparativna prednost počiva na bogatstvu faktorima proizvodnje. Oni se uobičajeno grupišu u pet osnovnih grupa (6, str. 74-75): ljudski resursi, prirodni resursi, znanje, kapital i infrastruktura. U slučaju turizma, odnosno turističkih destinacija, potrebno je dodati istorijske

i kulturne resurse, kao posebnu kategoriju, i proširiti kategoriju infrastrukture kako bi uključila i suprastrukturu (3, str. 20).

Faktori proizvodnje se mogu posmatrati kao nasleđeni (npr. prirodni faktori) i stvoreni (npr. infrastruktura) faktori i oni služe kao sredstva za postizanje konkurentnosti koja se određenim procesima pretvaraju u ekonomski efekat što može rezultirati, u krajnjoj liniji, i povećanjem konkurentnosti. Shodno tome, može se konstatovati da se konkurentnost turističke destinacije postiže sredstvima i procesima.

Komparativne prednosti turističke destinacije takođe mogu biti svrstane u sledeće dve grupe (7, str 11):

- U egzogene komparativne prednosti spadaju izvorni resursi turističke destinacije: prirodni resursi - koje čine klima, pejzaž i sl.; kulturno-istorijski resursi – istorija, muzika, slikarstvo, folklor, arheološka nalazišta, spomenici kulture, arhitektura, umetnički radovi, muzeji i sl.; kapital i investicije kao preduslov za rast i razvoj infrastrukture i turističke suprastrukture.
- U endogene komparativne prednosti spadaju: ljudski resursi i resursi znanja - raspoloživost, obučenost i standardi za sve učesnike sa strane turističke ponude i tehnološke inovacije – kreiranje specijalnih događaja, inovacije u oblasti primene informacionih tehnologija i sl.

Koristeći podelu faktora proizvodnje na pet osnovnih i dopunske, svojstvene specifičnostima turizma odnosno turističkih destinacija, moguće je na sledeći način predstaviti svaki od već navedenih činilaca:

- **Ljudski resursi** - Kvantitet, kvalitet i troškovi ljudskih resursa od ključnog su značaja za postizanje konkurentnosti destinacije. Razvoj turizma u destinaciji zavisi u velikoj meri od raspoloživih turističkih resursa, ali za razvoj turizma je bitno da postoji kritična masa ljudi koji poseduju znanja za valorizaciju tih resursa. Ljudskim resursima se mogu dodati i resursi znanja odnosno tzv. *know-how*, koji posebno nedostaje zemljama u razvoju.
- **Prirodni resursi** - Destinacija koja poseduje kvalitetne i očuvane prirodne resurse poseduje osnovni preduslov za razvoj turizma. Jedinstvenost i raznolikost prirodnih bogatstava kao što su planine, jezera, kanjoni i sl. ali i pristupačnost tih resursa za turiste predstavljaju osnovne razloge za izbor turističkih destinacija. Klima, položaj u odnosu na važna emitivna tržišta i veličina destinacije predstavljaju takođe bogatstvo destinacije ali njihov uticaj zavisi od specifičnosti tražnje (npr. destinacije koje su bliže emitivnim tržištima imaju prednosti jer su lakše dostupne, ali u prednosti može biti destinacija koja je udaljenija od izvora tražnje ali ima očuvanija i jedinstvenija prirodna bogatstva). Empirijski rezultati pokazuju da bogatstvo prirodnih resursa bitno povećava komparativnu prednost turističke destinacije dok kapital i radna snaga ne predstavljaju dodatni pozitivni ili negativni faktor u uobličavanju komparativne prednosti destinacije (8, str. 12).

- **Kapital** - Količina kapitala/ulaganja je jedan od preduslova za razvoj turističke suprastrukture. Ulaganje kapitala zavisi od spremnosti investitora da uloži svoja finansijska sredstva odnosno od njegove sigurnosti i verovanja u isplativost ulaganja i povraćaj uloženog kapitala. Kapital mogu ulagati velike kompanije ali i mala i srednja preduzeća, najčešće porodična, karakteristična za turističku delatnost.
- **Turistička infrastruktura i suprastruktura** - Infrastruktura podrazumeva sporedne/dopunske kapacitete, opremu, sisteme i procese i sredstva neophodne za egzistenciju svake destinacije. Tu su, na prvom, mestu komunikativni faktori, putevi, aerodromi i sl., koji turističku destinaciju čine dostupnom turistima. Zatim tu spadaju i sistem zdravstvene zaštite, servisne usluge, javne službe (policija, vatrogasna služba) i sl. Za kvalitetnu infrastrukturu su najčešće odgovorni država i javna preduzeća. S druge strane, suprastruktura predstavlja kapacitete koji se oslanjaju na infrastrukturu i uglavnom su to izgrađena sredstva koja postoje upravo zbog turističke delatnosti. Njihova primarna svrha je prihvat i zadovoljenje potreba i želja turista (hoteli, kampovi, restorani, tematski parkovi, sportski tereni itd.).
- **Kulturno-istorijski resursi** - Ovi resursi mogu biti u fizičkom obliku (arheološka nalazišta, spomenici kulture, arhitektura, umetnički radovi, muzeji i sl.) kao i u obliku neopipljivog nasleđa koje obuhvata: tradiciju, jezik, običaje, muziku, stil života, društvene vrednosti, gostoprimstvo itd. Uloga državnih institucija na unapređenju i očuvanju ovih resursa je velika i ogleda se naročito u finansijskoj i institucionalnoj podršci.

Faktori proizvodnje, odnosno resursi, kao osnova komparativne prednosti su od velikog značaja za postizanje dugoročne konkurentnosti turističke destinacije. Oni se vremenom mogu promeniti i samim tim menjaju i komparativnu prednost. Za turističku destinaciju je važno da očuva resurse (i obnovljive i neobnovljive) na kojima može izgraditi konkurentsku poziciju. U tom cilju koriste se strategije koje se zasnivaju na edukaciji ljudskih resursa, zaštiti prirodnog nasleđa, proširivanju znanja i stvaranju domaćih izvora znanja, investicijama i rastu kapitala, izgradnji i održavanju infrastrukture i turističke suprastrukture kao i negovanju i očuvanju istorijskog i kulturnog nasleđa.

Osnovna razlika između komparativne prednosti i konkurentske prednosti turističke destinacije je u tome što se komparativna prednost odnosi na raspoložive resurse u destinaciji dok se konkurentska prednost izražava u sposobnosti destinacije da tokom dužeg razdoblja efikasno i efektivno koristi svoje resurse, odnosno da privlači turiste tako da povećava prosperitet i opšte blagostanje destinacije. Drugim rečima, konkurentska prednost turističke destinacije se odnosi na sposobnost destinacije da resurse koristi efektivno i dugoročno.

Imajući navedenu razliku u vidu, mogućna je situacija u kojoj turistička destinacija koja poseduje manje kvalitetne resurse postiže bolje rezultate na turističkom tržištu. Takva situacija može proizaći iz činjenice da jedna destinacija može nadoknaditi manjak prirodnih, kulturnih

ili istorijskih resursa znanjem - ljudskim faktorom, kapitalom ili nivoom razvoja infrastrukture i suprastrukture. Kroz težnju za postizanjem konkurentske prednosti turistička destinacija se odlučuje na koji će način iskoristiti svoje komparativne prednosti. Drugim rečima, turistička destinacija bira način na koji će angažovati i iskoristiti raspoloživo bogatstvo svojih faktora proizvodnje.

3.3. OBLICI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Oblici konkurentnosti turističke destinacije mogu se posmatrati u odnosu na višedimenzionalnu prirodu faktora koji definišu snagu položaja turističke destinacije na tržištu, što je predstavljeno slikom 3.1.

Slika 3.1. Višedimenzionalnost konkurentnosti turističke destinacije



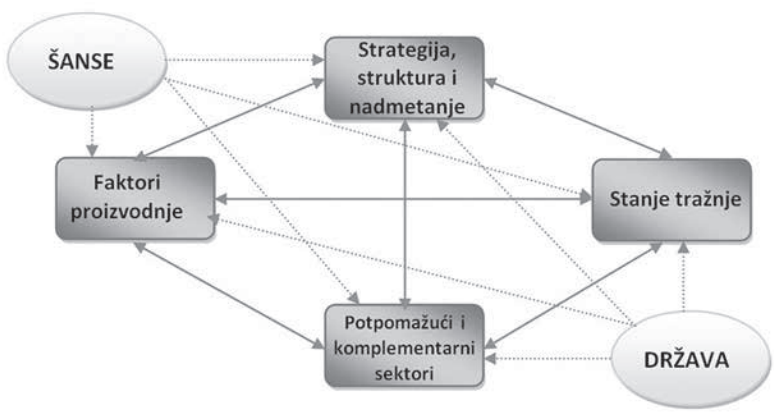
Konkurentnost turističke destinacije ima više značenja i može biti posmatrana kao: ekonomska, politička, socijalno-kulturna, tehnološka i envajronmentalna. U suštini reč je o mogućim tipovima odgovora turističke destinacije na različite oblike veoma snažnih uticaja iz makromarketing okruženja (9, str. 174-182).

Ekonomska konkurentnost

Ekonomska konkurentnost turističkih destinacija se uobičajeno predstavlja pomoću Porterovog dijamanta konkurentnosti, prema kojem ekonomsku konkurentnost turističke destinacije određuju (10, str. 115-117):

- **faktori proizvodnje** ili pozicija destinacije u odnosu na faktore proizvodnje potrebne za konkurisanje na tržištu. Ove faktore čine a) bogatstvo (prirodni resursi, kulturni i istorijski resursi, kapital i infrastruktura i ljudski resursi), b) cene kao faktor, v) efikasnost proizvodnje;
- **faktori stanja tražnje** imaju veliki uticaj na privredu jedne zemlje i na tražnju za određenim proizvodima/uslugama. U suštini, prvo se razvija domaća tražnja i kad je ona stabilna dolazi do rasta inostrane tražnje za proizvodima ili uslugama. Ove faktore čine, između ostalog: veličina tržišta, struktura tržišta, pozicija na tržištima koja se brzo razvijaju, zaštita turista kao potrošača, sofisticirani potrošači, potrošači koji prvi put dolaze u destinaciju;
- **potpomažući i komplementarni sektori/aktivnosti** – utiču raznovrsnošću i kvalitetom, između ostalih to su: pristupačnost destinacije različitim prevoznim sredstvima, mogućnosti za parking, kulturni, zabavni i sportski objekti, proizvodnja suvenira, mogućnosti za kupovinu, zdravstvena zaštita i dr.;
- **strategija, struktura i nadmetanje** – uslovi za osnivanje, organizovanje i upravljanje kompanijama kao i karakter unutrašnje/domaće konkurencije. Ovome se može dodati i postojanje strategijskog plana razvoja turizma koji je poduprt od strane kako javnog tako i privatnog sektora.

Slika 3.2. Porterov dijamant konkurentnosti



Izvor: 3, str. 16

Sumirajući, odnosno primenjujući osnove Porterovog dijamanta konkurentnosti na turističku destinaciju možemo zaključiti sledeće:

a. Ne postoje ekonomski konkurentne nacije odnosno turističke destinacije, postoje samo nacije odnosno destinacije sa konkurentnim delatnostima ili sektorima. U konkurentskom odnosu su preduzeća jedne zemlje a ne zemlja kao celina.
b. Konkurentne privredne delatnosti su koncentrisane u relativno malim geografskim područjima u okviru jedne zemlje. Shodno tome, postoje zemlje sa konkretnim turističkim proizvodima a isti turistički proizvod može biti konkurentan u jednom delu zemlje dok u ostalim delovima ne mora biti.
c. Konkurentnost zemlje ili turističke destinacije zavisi od sposobnosti njene privrede da stalno inovira i unapređuje kvalitet.

Imajući u vidu navedene stavove, u vezi sa pristupom konkurentnosti turističkih destinacija, ukazujemo na ovom mestu na značaj klastera kao specifičnog oblika teritorijalnog organizovanja i povezivanja preduzeća i institucija, o čemu će biti posebno reči.

Politička konkurentnost

Politička konkurentnost zemlje kao turističke destinacije u mnogo slučajeva može biti presudna za određivanje turističke konkurentnosti destinacije. Na političku konkurentnost imaju uticaja kako globalna/regionalna stabilnost/nestabilnost, tako i politička stabilnost i snaga zemlje kao turističke destinacije. Tu političku snagu određuje, između ostalog, i stanje osnovnih pokazatelja koji se smatraju opšte usvojenim merilima društvenog i individualnog blagostanja u jednoj zemlji (bruto društveni proizvod, zaposlenost, vladavina zakona, sloboda medija i dr.).

Socio-kulturna konkurentnost

Podrazumeva postojanje specifičnih društvenih i kulturnih karakteristika destinacije koje, svojom vrednošću i izuzetnošću, obezbeđuju visok stepen konkurentnosti na tržištu bez obzira na moguću političku nestabilnost ili nedovoljnu ekonomsku konkurentnost (tipičan primer - zemlje Bliskog istoka). Značaj, vrednost, upadljivost i jedinstvenost socio-kulturnih faktora turističke destinacije jesu determinante koje jednu destinaciju čine primamljivijom, izuzetnijom i konkurentnijom od druge.

Tehnološka konkurentnost

Tehnološka konkurentnost podrazumeva primenu savremenih tehnologija, posebno korišćenje globalnih distributivnih sistema i Interneta kao bitnih činilaca u promociji i prodaji

turističkih proizvoda. Njihovo korišćenje je posebno bitno za manje turističke destinacije jer im omogućava širok pristup turističkom tržištu uz niže troškove. Usmerenost ka tehnološkim izazovima, odnosno težnja za tzv. *high-tech* pristupom u turizmu, trebalo bi da bude uvek oplemenjena osnovom poslovanja u turizmu – usmerenošću ka humanizaciji turizma, odnosno ka *high-touch* pristupu.

Envajronmentalna konkurentnost

Envajronmentalna konkurentnost podrazumeva postizanje envajronmentalnog integriteta turističke destinacije u skladu sa savremenim preferencijama turista. Poseban problem u definisanju envajronmentalne konkurentnosti imaju tzv. društveni troškovi turizma. Brojnost i protivrečnost efekata turizma ukazuju na njegovu složenost i na potrebu za što preciznijim utvrđivanjem karaktera raznovrsnih posledica njegovog razvoja (uticaj na prirodno i sociokulturno okruženje, na privredni razvoj, degradacija prirodne sredine i dr.). U tom okviru treba posmatrati i društvene troškove, odnosno društvenu cenu razvoja turizma, posebno u privredno nedovoljno razvijenim zemljama. Jedino uključivanjem društvenih troškova u ukupne troškove razvoja turizma mogućno je steći preciznu sliku o realnoj konkurentnosti turističke destinacije.

Navedenim oblicima konkurentnosti turističke destinacije treba dodati i važnost demografskih činilaca (starosna struktura, starenje stanovništva, promena struktura porodice i dr.) koji mogu značajno uticati i na tip doživljaja/iskustava traženih od strane potencijalnih potrošača na turističkom tržištu. Prilikom kreiranja doživljaja i iskustava treba da budu uzete u obzir i demografske karakteristike tražnje kako bi se na osnovu tih faktora kreirao novi ili unapredio postojeći turistički proizvod/usluga.

Na postizanje konkurentske pozicije turističke destinacije na tržištu bitno će delovati i sledeći činioci (5, str. 243):

- komparativna prednost (faktori makro i mikro okruženja bitni za konkurentsku poziciju, posebno prirodni resursi),
- usmerenost tražnje (sposobnost destinacije da se prilagodi promenljivoj prirodi turističke tražnje, npr. u slučaju preusmeravanja tražnje ka „zelenom" turizmu),
- postojanje strukture turističke privrede (sposobnost turističke destinacije za konkurentsku borbu zavisi od postojanja, odnosno od stepena organizovanosti privredne strukture usmerene ka poslovanju na turističkom tržištu),
- posvećenost zaštiti životne sredine (uslovljava mogućnost destinacije za održivu konkurentnost na turističkom tržištu – degradacija prirodnih resursa neminovno vodi ka smanjivanju turističkih aktivnosti).

3.4. MODELI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Postoji više modela konkurentnosti turističke destinacije koji se koriste i za predstavljanje konkretnog nivoa konkurentnosti. Neki od modela su uobličeni za potrebe merenja konkurentnosti konkretnih turističkih destinacija što je uzrokovalo da se nisu mogli prihvatiti kao opšti modeli. Prvi modeli su se pretežno oslanjali na Porterov dijamant konkurentnosti koji predstavlja model konkurentnosti nacionalne privrede i odnosi se pre svega na ekonomsku konkurentnost. Od početnog istraživanja Croucha i Ritchiea 1993. godine bilo je više istraživanja koja su naglašavala važnost indikatora konkurentnosti turističke destinacije: Keyser i Vanhove (1994), Kim (2000), Hassan (2000), Heath (2003), Dwyer i Kim (2003), Enright i Newton (2004).

Suština ovih modela može se najbolje uočiti na primeru Crouch-Ritchijevog modela kao i tzv. integrisanog modela Dwyera i Kima.

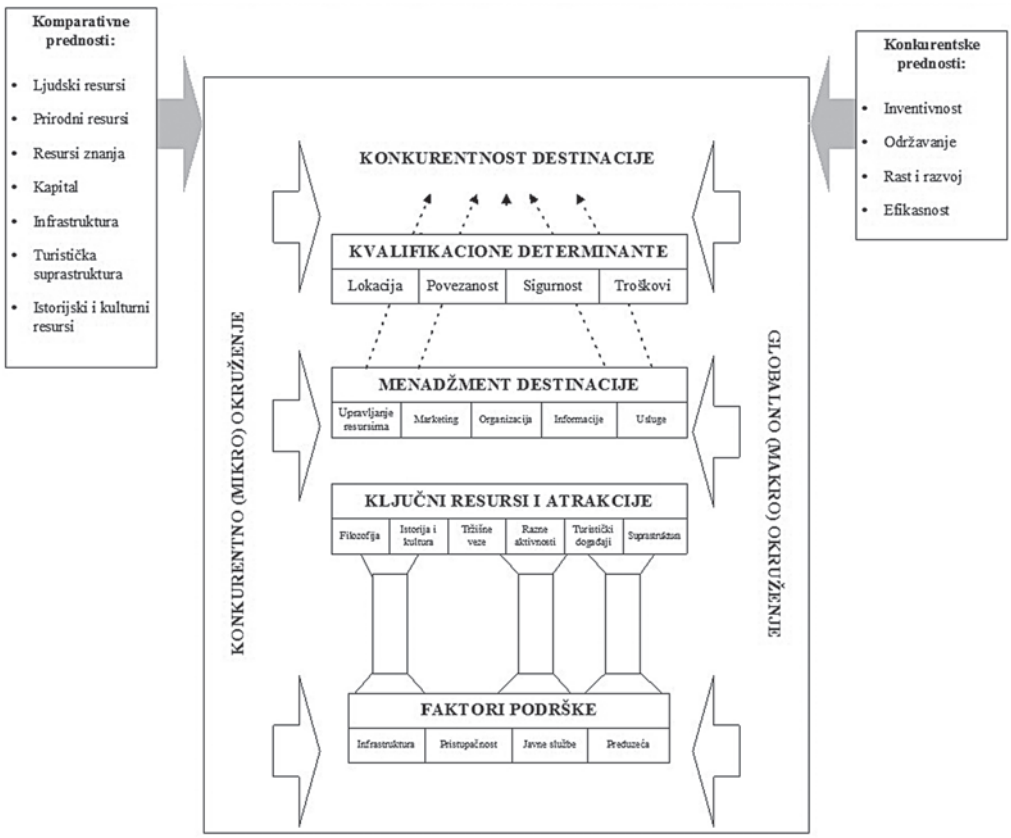
Crouch-Ritchijev model

Autori su predstavili model konkurentnosti 1993. godine na 43. kongresu AIEST-a (Međunarodno udruženje naučnih eksperata u turizmu). Tokom godina model je bio dopunjavan da bi konačno bio uobličen 2003. godine.

U okviru predstavljenog modela bitno je razmatranje njegovih sastavnih elemenata. Prvo, u model su uključene, s jedne strane komparativne a sa druge strane konkurentske prednosti destinacije. Delovanje svih faktora dešava se pod uticajem kako mikro tako i makro okruženja. Mikrookruženje destinacije čine osnovni elementi koji definišu konkurentski ambijent. Pored same destinacije, ovaj ambijent obuhvata i dobavljače, turističke agencije, organizatore putovanja, konkurentske destinacije i javnost (stanovništvo te destinacije, grupe građana, medije, finansijske i investicione institucije, vladine institucije itd). Kao komponente turističkog sistema, ovi elementi oblikuju neposrednu okolinu, kojoj se destinacija mora prilagoditi da bi ostvarila konkurentnost.

Pri razvijanju modela konkurentnosti destinacije, neophodno je obratiti pažnju na to da se područje turizma nalazi pod stalnim uticajem niza globalnih faktora koji čine makrookruženje destinacije. Poslednjih godina, najčešće pominjani globalni faktori su: ekonomsko restrukturiranje nacionalnih ekonomija širom sveta pod uticajem globalizacije, demografske promene, povećana briga za životnu sredinu, sve veće prožimanje različitih kultura itd. Ovi faktori pružaju destinacijama čitav niz mogućnosti za inovacije ili iskorišćavanje tržišta, ali i predstavljaju izvor problema u smislu efikasnog prilagođavanja. Makrookruženje, kao i mikrookruženje, snažno utiče na konkurentnost destinacije, menja se i evoluira.

Slika 3.3. Model konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: 3, str. 63.

Ovaj model kao najvažnije indikatore izdvaja pet sledećih grupa:

Prvu grupu čine *atraktivnosti* koje podrazumevaju primarne elemente u destinaciji i predstavljaju glavni motivacioni faktor za posetu turističkoj destinaciji. To su:

- Reljef i klima;
- Kulturni i istorijski resursi;
- Aktivnosti u destinaciji;
- Posebni događaji;
- Zabava;
- Turistička suprastruktura (smeštaj, restorani, javni prevoz);
- Tržišne veze (porodične, verske, sportske, poslovne).

Drugu grupu čine *potpomažući faktori i resursi*. Ova grupa sadrži elemente koji su osnov na kome se gradi čitava turistička privreda. Potrebno je da destinacija poseduje atraktivnosti iz prve grupe kako bi ti resursi bili podržani sledećim elementima koji čine faktore podrške u turizmu:

- Infrastruktura;
- Pristup destinaciji;
- Gostoljubivost;
- Preduzetništvo;
- Politička klima (situacija);
- Javna dobra.

U treću grupu spadaju *turistička politika destinacije, planiranje i razvoj*. Turistička politika i strateško planiranje usmeravaju razvoj turizma destinacije tako da se u žiži nalaze konkurentnost i održivi razvoj turističke destinacije. Stoga sledeći elementi imaju veliki uticaj na postizanje tog cilja:

- Definisanje i delovanje destinacije kao jedinstvenog sistema,
- Pozicioniranje destinacije i stvaranje destinacijskog brenda,
- Jasna vizija razvoja,
- Praćenje i nadgledanje razvoja kao i stepena uspešnosti,
- Politika turističkog razvoja,
- Jedinstvo oko politike turističkog razvoja,
- Praćenje ponašanja i uspešnosti konkurentskih destinacija,
- Analiza i revizija uspešnosti turističke politike.

Četvrtu grupu čini *menadžment*. Uloga menadžmenta jeste da se usredsredi na aktivnosti koje proističu iz turističkog planiranja i razvoja, ističući atraktivnosti, podižući na viši nivo kvalitet i efikasnost faktora podrške. Menadžment je osnovni pokretač i upravlja destinacijskom konkurentnošću. Čine ga sledeći elementi:

- Organizovano upravljanje destinacijom;
- Marketing;
- Kvalitet usluge i turističkog iskustva;
- Prikupljanje podataka i istraživanje;
- Razvoj ljudskih resursa i obrazovanje;
- Krizni menadžment;
- Upravljanje resursima;
- Rizik prilikom ulaganja kapitala;
- Turistička inspekcija.

U petoj grupi se nalaze *odrednice konkurentnosti*. Konkurentnost destinacije je veoma zavisna od ovih faktora. Oni su veoma važni ali u velikoj meri se nalaze van uticaja turističke privrede kao samostalnog sektora:

- Geografski položaj;
- Bezbednosna situacija;
- Odnos između cene i vrednosti usluga i roba;
- Kapaciteti destinacije;
- Percepcija destinacije i njenog imidža;
- Međusobna zavisnost destinacija.

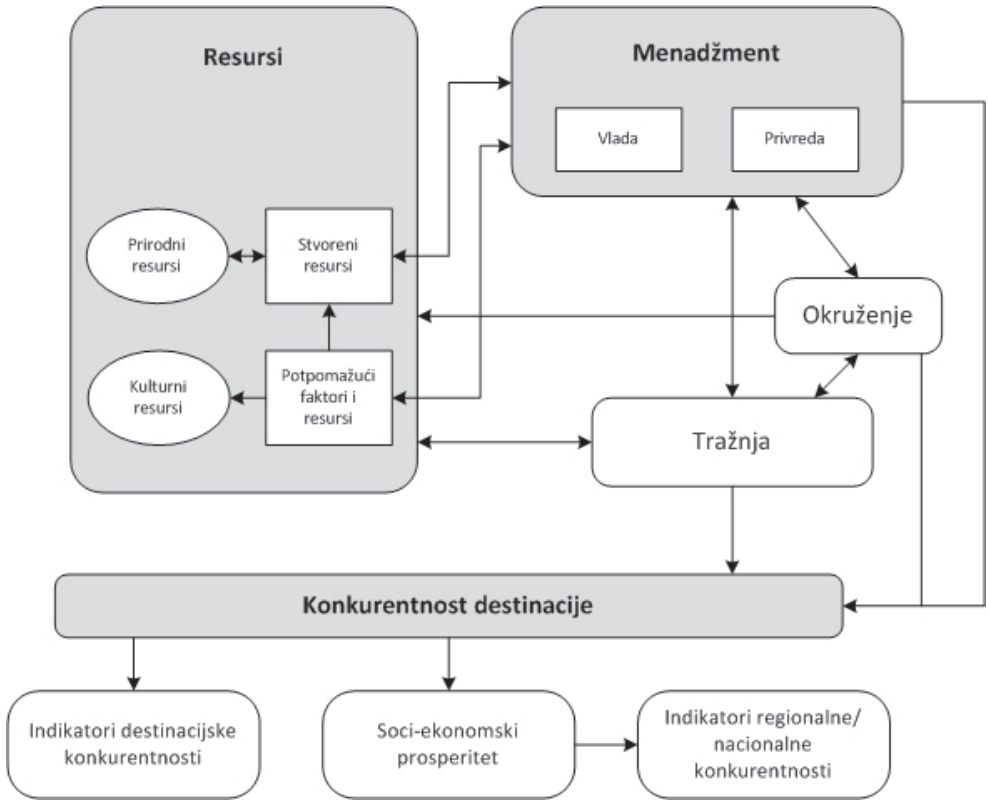
Očigledno je da svi navedeni faktori nisu podjednako važni za konkurentnost turističke destinacije. Resursi i atrakcije su u svakom slučaju mnogo važniji od faktora podrške ali je njihovo postojanje bez odgovarajuće infrastrukture nedovoljno za izgradnju čvrste konkurentske pozicije na tržištu. Neophodno je ovaj model primeniti na konkretnu destinaciju koja raspolaže određenim komparativnim prednostima i zaključiti na konkretnom primeru koji indikatori su važniji za konkretnu destinaciju (za neke destinaciju su reljef i klima sugurno mnogo važniji i značajniji nego kulturno i istorijsko nasleđe ili obrnuto).

Prethodno prikazani model je nastao na osnovu ideje o razvoju obuhvatnijeg i sofisticiranijeg pristupa upravljanju turističkom destinacijom, imajući u vidu sve veći broj rastućih destinacija, kao i povećane zahteve za postizanjem konkurentnosti na globalnom turističkom tržištu. Razmatrani model ima i određena ograničenja. Jedno od njih proizlazi iz činjenice da mnoge destinacije nemaju baze podataka, neophodne za donošenje odluka na osnovu postavljenog modela. Takođe, veza između konkurentnosti destinacije i uticaja globalnih faktora postavljena je samo uz pomoć kvalitativnih determinanti. Bez obzira na navedena ograničenja, model je bitno uticao da istraživanja konkurentnosti u turizmu budu posmatrana imajući u vidu ključnu ulogu konkurentnosti turističke destinacije.

Dwyer-Kimov model
(Integrisani model konkurentnosti turističke destinacije)

Ovaj model se oslanja na prethodno razmatrani model unoseći dodatni element, tražnju kao posebnu odrednicu konkurentnosti. Takođe, ovaj model resurse deli na nasleđene i stvorene. Glavna karakteristika ovog modela jeste što prikazuje interakciju između svih izvora destinacijske konkurentnosti dok prethodno obrađeni model prikazuje jednosmernu povezanost između svih elemenata. Integrisani model (prikazan na slici 3.4.) ukazuje da konkurentnost turističke destinacije ne može da bude sama sebi cilj i krajnji cilj turističke politike već da bude sredstvo ka postizanju šireg regionalnog i nacionalnog ekonomskog razvoja.

Slika 3.4. Integrisani model konkurentnosti turističke destinacije



Izvor: 11, str. 369-414.

U modelu prikazanom slikom 3.4. stvoreni i nasleđeni resursi sa potpomažućim faktorima nalaze se u jednom polju što ukazuje da zajednički čine destinaciju atraktivnom za turiste i stvaraju osnov za uspešan turistički razvoj. Prirodne resurse čini klima, planine, jezera, reke, more, plaže, dok se pod kulturne resurse svrstavaju tradicija, običaji, jezik i istorijske znamenitosti. Stvoreni resursi su turistička infrastruktura, posebni događaji, razne turističke aktivnosti, zabava i kupovina. Potpomažući resursi su osnovna infrastruktura (saobraćajna i druga), kvalitet usluge, dostupnost destinacije i gostoljubivost. Svi ovi resursi zajedno predstavljaju osnov konkurentnosti turističke destinacije. Potrebno je posebno naglasiti da konkurentnost destinacije zavisi od njene sposobnosti da iskoristi svoje resurse ali i da stvori dodatnu vrednost.

U okviru ovog modela menadžment ima ulogu da poveže sve prethodno pomenute faktore i objedini ih u jednu celinu. Podrazumeva vladine aktivnosti ali i aktivnosti privrede, koje zajednički moraju da unaprede kapacitete i na efikasan i efektivan način iskoriste potencijale koji se

ogledaju u resursima. Vlada učestvuje u formiranju nacionalne turističke strategije, promociji turističkih proizvoda, obrazovanju turističkih kadrova, dok privreda mora aktivno da učestvuje u programima obrazovanja i organizovanja kurseva i seminara, da radi na formiranju visokog kvaliteta turističkih proizvoda, itd. Deo sveukupnog menadžment sistema jeste i destinacijski menadžment čija se uloga ogleda u aktivnostima destinacijske menadžment organizacije, zatim u marketingu i menadžmentu destinacije, destinacijskoj politici, planiranju i razvoju, razvoju kadrova i, što je posebno važno, upravljanju životnom sredinom.

U okviru ovog modela konkurentnosti izdvojen je poseban deo koji čini turistička tražnja sa elementima kao što su nivo potražnje za turističkim proizvodima destinacije, svest potrošača, percepcija i preferencije (11, str. 372). Značajan uticaj na svest potrošača mogu imati i destinacijske marketing aktivnosti. Dobro izgrađen imidž destinacije utiče na percepciju potrošača što dalje utiče na broj poseta destinaciji, a sama poseta destinaciji zavisi od preferencija turista i destinacijske ponude, odnosno, kvaliteta turističkih proizvoda.

Okruženje u modelu čine elementi koji mogu imati različit uticaj na turizam u destinaciji. To su: položaj destinacije, konkurentsko mikro okruženje, makro okruženje, bezbednost i sigurnost kao i cene.

Integrisani model konkurentnosti se u odnosu na Crouch-Ritchijev model razlikuje u nekim značajnim karakteristikama (11, str. 374):

1. Integrisani model, za razliku od Crouch-Ritchijevog modela koji je linearan, prikazuje uzajamnu povezanost i zavisnost među elementima modela.
2. Napravljena je jasna razlika između stvorenih i nasleđenih resursa turističke destinacije.
3. Integrisani model izdvaja element turističke tražnje kao jedan od važnih faktora za destinacijsku konkurentnost. Ističe se svest turiste o destinaciji i destinacijskim proizvodima koje on sagledava i upoređuje sa konkurentskim destinacijama, odakle proističe uočavanje razlika među destinacijama što je od suštinske važnosti za uspostavljanje konkurentske pozicije na tržištu. S druge strane, Crouch-Ritchijev model ne daje značaj faktorima konkurentnosti na strani tražnje već samo ponudi što ne doprinosi stvaranju potpune slike konkurentnosti.
4. Integrisani model ne izdvaja politiku destinacije, planiranje i razvoj kao posebnu grupaciju već te elemente uključuje u menadžment.
5. Integrisani model pravi jasnu razliku između turističke infrastrukture i osnovne infrastrukture.
6. Integrisani model izdvaja kupovinu (*shopping*) kao važan element konkurentnosti dok to nije slučaj u Crouch-Ritchijevom modelu.

I pored navedenih razlika, ovi modeli mogu biti korisni kao osnova za proučavanje konkurentnosti konkretnih turističkih destinacija i kao pretpostavka za merenje konkurentnosti korišćenjem odabranih indikatora.

3.5. INDIKATORI KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Efikasni indikatori moraju posedovati određene osobine kako bi bili korišćeni u okviru analize konkretne pojave. Pre svega, indikatori moraju biti relevantni, odnosno dobro postavljeni, kako bi u potpunosti i na najbolji način pružili osnove za donošenje ocene o analiziranom problemu. Osim toga, indikatori treba da budu jednostavni za razumevanje kako bi bili pristupačni širokom krugu korisnika. Pokazatelji moraju biti i pouzdani, odnosno, informacije koje pružaju moraju biti verodostojne kako bi bili osnova za uobličavanje konačne ocene o konkurentnosti.

Pokazatelji konkurentnosti turističke destinacije se mogu svrstati u dve osnovne grupe s obzirom na mogućnost njihovog relativno preciznog kvantitativnog određivanja. U prvu grupu spadaju objektivni indikatori konkurentnosti, čija je osnovna karakteristika da se mogu izraziti brojkama, dok u drugu grupu spadaju subjektivni pokazatelji koji su vezani prevashodno za opažanja turista ili predstavljaju mišljenja stručnjaka, te su stoga pre svega kvalitativni. U grupu objektivnih indikatora koji se odnose na npr. prirodne resurse spadaju: veličina područja koje obuhvataju nacionalni parkovi, parkovi prirode ili rezervati, zatim topografija, prosečna temperatura, broj koralnih grebena, peščanih plaža itd. U grupu subjektivnih indikatora mogu se uvrstiti oni koji se odnose na lepotu krajolika. Naravno da je u pojedinim slučajevima veoma teško odrediti preciznu pripadnost pojedinih od indikatora ovim osnovnim grupama.

Ova podela, kao i objašnjenje pojedinih od faktora, navedeni su radu L. Dwyera i C. Kima (11, str. 398-405). Autori su odabrali indikatore konkurentnosti u skladu sa svojim modelom konkurentnosti, o kojem je već bilo reči. Nakon toga su odabrane indikatore proverili tokom konsultacija sa ključnim predstavnicima turizma u Australiji i Koreji. Kao rezultat tog procesa predstavljen je set indikatora od kojih su osnovni:

1. Nasleđeni resursi;
    - prirodni
    - kultura/nasleđe
2. Stvoreni resursi;
    - turistička infrastruktura
    - skup aktivnosti
    - zabava
    - specijalni događaji/festivali
3. Potpomažući faktori;
    - opšta infrastruktura
    - kvalitet usluga
    - pristupačnost destinacije
    - gostoprimstvo
    - tržišne veze

4. Upravljanje destinacijom;
    - destinacijska menadžment organizacija
    - destinacijski marketing menadžment
    - politika, planiranje i razvoj destinacije
    - razvoj ljudskih resursa
    - upravljanje životnom sredinom
5. Situaciona analiza;
    - konkurentsko (mikro) okruženje
    - lokacija destinacije
    - globalno (makro) okruženje
    - cenovna konkurentnost
    - bezbednost
    - faktori tražnje
6. Indikatori tržišnog nastupa;
    - statistika posetilaca/turista (broj)
    - statistika posetilaca/turista (potrošnja)
    - doprinos turizma ekonomiji
    - indikatori ekonomskog napretka
    - investicije u turizam
    - indeksi cenovne konkurentnosti
    - podrška države turizmu.

U predstavljenom setu indikatora detaljno su naznačeni i indikatori u okviru ovih osnovnih grupa s tim što je jasno da se ovako širokom listom ne iscrpljuju svi mogući pokazatelji konkurentnosti jedne turističke destinacije, posebno na nacionalnom nivou.

U cilju utvrđivanja i poređenja konkurentnosti država kao turističkih destinacija ustanovljen je Indeks konkurentnosti zemalja kao turističkih destinacija koji objavljuje Svetski ekonomski forum (WEF *Travel* & *Tourism Competitiveness Index*). Podaci na osnovu kojih se definiše navedeni indeks pribavljaju se od strane međunarodnih institucija, institucija koje se bave turizmom, partnerskih institucija u analiziranim zemljama i od stručnjaka iz oblasti turizma. Shodno tome, jednu grupu podataka čine oni vezani za određene grupe pokazatelja na osnovu zvaničnih statističkih podataka, dok su se druga grupa podataka dobija na osnovu rezultata anketnog istraživanja mišljenja rukovodilaca (*Executive Opinion Survey*). Anketno istraživanje se sprovodi u saradnji sa partnerskim institucijama u svakoj od obuhvaćenih zemalja (u okviru definisanja Indeksa konkurentnosti za 2015. godinu obuhvaćeno je ukupno 90 pokazatelja od kojih je 31 dobijen na osnovu navedenog anketnog istraživanja).

Indeks konkurentnosti zemalja kao turističkih destinacija Svetskog ekonomskog foruma obuhvata nekoliko kategorija koje se ispituju kao kritične za ocenu nivoa konkurentnosti jedne destinacije. Ovaj indeks obuhvata četiri osnovne kategorije (od 2015. godine dok je pre toga obuhvatao tri osnovne kategorije), odnosno četiri podindeksa od kojih svaki sadrži elemente i indikatore koji su osnovni pokazatelji konkurentnosti (12, str. 4):

1. Podindeks – ambijent (stvoreno okruženje) regulatornih okvira;
2. Podindeks – turistička politika i ambijent (stvoreno okruženje);
3. Podindeks – infrastruktura;
4. Podindeks – prirodni i kulturni resursi.

Konkretni indikatori konkurentnosti razvrstani su u jedan od četiri navedena podindeksa i odnose se na sledećih 14 elemenata:

1. Poslovno okruženje;
2. Bezbednost i sigurnost;
3. Zdravstvo i higijena;
4. Ljudski resursi i tržište rada;
5. Informaciono komunikacione tehnologije;
6. Davanje prioriteta turizmu;
7. Međunarodna otvorenost;
8. Konkurentnost cena;
9. Održivost životne sredine;
10. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja;
11. Infrastruktura drumskog saobraćaja i lučka infrastruktura;
12. Infrastruktura za pružanje turističkih usluga;
13. Prirodni resursi;
14. Kulturni resursi i poslovna putovanja.

Svaki od navedenih elemenata pripada jednom od podindeksa i posebno se ocenjuje. Na osnovu toga formira se ocena podindeksa nakon čega se uobličava ukupni indeks konkurentnosti.

Predstavljena struktura pokazatelja konkurentnosti WEF-a primenju se počev od izveštaja za 2015. godinu. Prethodni izveštaji (za 2007, 2008, 2009, 2011 i 2013. godinu) bili su zasnovani na trima ključnim podindeksima:

1. Regulatorni okviri,
2. Poslovno okruženje i infrastruktura, i
3. Prirodni, kulturni i ljudski resursi.

Ključno pitanje koje se može postaviti u vezi sa Indeksom konkurentnosti zemalja kao turističkih destinacija, odnosno indeksom konkurentnosti u turizmu WEF-a, jeste: relevatnost i ispravnost izbora pokazatelja i način njihove primene na sve zemlje koje su predmet ustanovljavanja indeksa konkurentnosti. Između ostalog, postavlja se pitanje da li se navedeni pokazatelji mogu primeniti na isti način na sve zemlje i da li su određujući faktor stepena konkurentnosti posmatrano na globalnom nivou koji može po istom principu važiti za sve zemlje. Takođe, bitnim nedostatkom se može smatrati manjak pokazatelja koji suštinski mere konkurentnost turizma kao ekonomske aktivnosti na nivou turističke destinacije kao i uključenje elementa koji obuhvata kulturne resurse i poslovna putovanja bez konkretnijeg merenja pokazatelja koji direktnije utiču na poslovna putovanja i bliže relevantnosti spajanja poslovnih putovanja sa kulturnim resursima.

Navedenim nedostacima ovog globalnog indeksa konkurentnosti u turizmu može se dodati i onaj koji se tiče obima i strukture anketiranih rukovodilaca. Na osnovu detaljnijeg uvida u ključne probleme vezane za dobijanje osnova za formulisanje indeksa korišćenjem anketnog istraživanja kao i u odnosu na celokupan proces, može se postaviti ključno pitanje: da li navedeni opšti indikatori dovoljno potpuno mere stanje u sektoru turističke privrede i u turizmu u celini? (13, str. 108)

Do sada objavljeni indeksi konkurentnosti država kao turističkih destinacija od 2007. do 2015. godine, ukazuju na relativnu neujednačenost podataka odnosno na neobjašnjeno variranje podataka po godinama u odnosu na pojedine podindekse, što se može ilustrovati i primerom Srbije, o čemu će posebno biti reči u 8 delu knjige.

3.6. LANAC VREDNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

Od sredine osamdesetih godina XX veka, u ekonomskoj teoriji uopšte, a i u teoriji vezanoj za turizam kao posebnu oblast poslovanja, sve više se naglašava važnost stvaranja i dodavanja vrednosti u cilju sticanja i održavanja konkurentske prednosti čemu je, kao i u drugim oblastima vezanim za konkurentnost, posebno nacija, poseban doprinos dao M. Porter (14, str. 67). Kao posledica takvog pristupa, sve više se obrađuje proces stvaranja ponude ukupne vrednosti u odnosu na uobičajenu ponudu proizvoda i usluga.

Imajući u vidu važnost procesa stvaranja i dodavanja vrednosti očito je da konkurentska prednost na tržištu može biti ostvarena prvenstveno na osnovu superiorne isporučene vrednosti. Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače, kao osnove za stvaranje konkurentske prednosti, potrebno je razumevanje lanca vrednosti turizma odnosno turističke destinacije. U tom smislu bitno je identifikovati subjekte, tj. aktivnosti koje učestvuju pri stvaranju i/ili dodavanju vrednosti koja će oblikovati konačnu ponudu odnosno ukupni proizvod konkretne turističke destinacije.

Turistička destinacija predstavlja lanac, odnosno niz međusobno povezanih aktivnosti, koje su neophodne da bi se stvorila i na tržištu ponudila vrednost superiorna u odnosu na konkurentsku. Neke od aktivnosti u okviru lanca vrednosti su ključne za privlačenje turista i zadovoljavanje njihovih potreba (smeštajni kapaciteti, transport, izgrađena atraktivnost, organizatori putovanja, putnički agenti i dr.), druge imaju ulogu podrške (vodička služba, osiguranje i finansijske aktivnosti vezane za turizam, obrazovne institucije, mediji, turističke organizacije na svim nivoima i dr.). Svaka karika u lancu stvara vrednost iz svog delokruga a konkurentska prednost se može steći u svakoj od karika, zahvaljujući nekoj od njihovih specifičnosti u načinu organizovanosti, opremljenosti, nivou kompetentnosti kadrova, itd. Poseban izvor sticanja konkurentske prednosti destinacije može biti i sam način na koji su ove karike međusobno ukomponovane.

Lanac vrednosti u turizmu, odnosno na nivou turističke destinacije, podrazumeva poslovnu povezanost različtih aktera koji funkcionišu u okviru turističke privrede i atrakcija destinacije u jedinstven poslovni sistem Stvaranje lanca vrednosti zavisi od broja i vrste učesnika koji se međusobno povezuju kao i od njihovog načina uspostavljanja poslovnih odnosa (2, str. 78).

Jedna od bitnih pretpostavki stvaranja superiorne vrednosti destinacije za potrošače jeste da svi učesnici u stvaranju i/ili dodavanju vrednosti moraju međusobno sarađivati. Saradnja je, naime, bitna pretpostavka sinergije kako bi objedinjeni napori na stvaranju vrednosti dali veće rezultate od zbira pojedinačnih napora. U tom smislu sve se više govori o saradnji, umrežavanju i kooperaciji umesto konkurencije u okviru turističke destinacije.

Značaj turističke destinacije kao prostorne celine u okviru koje se stvara ukupna vrednost za svakog od turista ističe i važnost destinacijskog nivoa za povezivanje učesnika u stvaranju te vrednosti. Smatra se da na nivou turističke destinacije postoji potreba za dva osnovna oblika povezivanja, dok se samo povezivanje može ostvariti u užem i širem smislu (2, str. 79-81):

a) povezivanje turističkih atrakcija i nosilaca ponude u destinacijama – atrakcijama upravlja, u najvećem broju slučajeva, destinacijska menadžment organizacija (DMO) ili nezavisni subjekti (uprave nacionalnih parkova i drugih područja prirode, muzeji, organizatori događaja, nosioci koncesija, a izgrađenim atraktivnostima i privatna preduzeća). Ovo povezivanje se ostvaruje kroz uspostavljanje saradnje između navedenih upravljača na nivou destinacije sa turističkim preduzećima. Pri tome se mora voditi računa o saobražavanju ponude pojedinih učesnika osnovnim vrednostima koje proističu iz prirode atrakcija kako bi bilo stvoreno i isporučeno jedinstveno iskustvo. Osnove ovog povezivanja se ustanovljavaju formulisanjem strategijskog pristupa razvoju turističke destinacije (strategijom ili programom razvoja turizma).
b) povezivanje i usklađivanje lanaca vrednosti nosilaca turističke ponude (privrednih subjekata) u destinacijama u cilju stvaranja maksimalne ukupne vrednosti za turiste.

Povezivanje na nivou turističke destinacije se može ostvariti u užem i širem smislu:

a) povezivanje u užem smislu – odnosi se na saradnju između učesnika koji na nivou destinacije stvaraju komplementarnu vrednost za turiste odnosno predstavlja povezivanje

Tabela 3.2. Sadržaj lanca vrednosti turističke destinacije

Faza	Aktivnost klijenta	Sredstva	Pružalac usluge
1. Priprema	Stvaranje zainteresovanosti	Marketing, informacije, oglašavanje	Putničke agencije, upravljači destinacijom
	Provera proizvoda i rezervacija	Marketing, oglašavanje, informacioni i komunikacioni kanali	Putničke agencije, upravljači destinacijom, pružaoci različitih usluga
	Priprema opreme i pribora	Kupovina, popravka, iznajmljivanje	Npr. prodavci opreme za sport, pešačenje i putovanje, knjižare, fotografske radnje, radnje za popravku i iznajmljivanje opreme, itd
2. Putovanje	Prevoz od kuće do turističke destinacije	Automobil, autobus, voz, brod, avion, bicikl, pešice	Saobraćajna preduzeća, iznajmljivači automobila i bicikala, radnici angažovani u saobraćajnoj infrastrukturi (železničke stanice, aerodromi, itd)
3. Boravak	Smeštaj	Hoteli, privatan smeštaj, hosteli, kampovi i drugi objekti	Zaposleni u objektima za smeštaj
	Ishrana	Restorani, samostalno pripremanje hrane, itd.	Zaposleni u ugostiteljskim objektima, trgovci u prodavnicama
	Aktivnosti u slobodno vreme	Pešačenje, sport, relaksacija, itd.	Vodiči, instruktori, prodavci opreme, zaposleni na igralištima i u drugim centrima, itd.
	Aktivnosti na učenju o destinaciji	Posete muzejima i zamkovima, razgledanja u gradovima i njihovoj okolini, i slično. Posete zaštićenim tpodručijima i slično.	Uprava objekata i teritorija, vodiči, knjižare. itd.
	Aktivnosti u vezi sa kulturom	Koncerti, festivali, prezentacije običaja i slično	Uprava objekata, muzičke grupe i pozorišne trupe, i slično
	Radne aktivnosti	Sastanci, seminari, izložbe, sajmovi, konferencije, prezentacije, izleti, itd.	Pružaoci usluga korišćenja objekata, prevodioci
	Kupovina i lokalne usluge	Kupovina suvenira i lokalnih proizvoda. Kupovina ostalih neophodnih stvari (foto-video, magazini, itd.) Banke, menjačnice, automehaničarske radnje, zdravstvena zaštita, i slično. Saobraćajne usluge.	Zanatlije, proizvođači i prodavci suvenira i lokalnih proizvoda. Prodavnice u lokalnoj sredini. Pružaoci bankarskih i menjačkih usluga, vlasnici automehaničarskih radnji, objekti za pružanje zdravstvene zaštite, i slično. Saobraćajna preduzeća, taksi, iznajmljivači automobila i bicikala
	Druge aktivnosti	Banjske usluge, obrazovne aktivnosti, i slično.	Zaposleni u objektima, pružaoci usluga, i drugi
4. Povratak kući	Prevoz od turističke destinacije do kuće.	Automobil, autobus, voz, brod, avion, bicikl, pešice	Saobraćajna preduzeća, iznajmljivači automobila i bicikala, radnici angažovani u saobraćajnoj infrastrukturi (železničke stanice, aerodromi, itd)
5. Aktivnosti nakon povratka kući	Oprema – održavanje i radovi na popravci	Pranje, čišćenje, itd. Popravka stvari, i slično	Hemijsko čišćenje i pranje, radnje za popravku automobila/bicikala, zanatlije i slično
	Beleženje i razmena uspomena	Izrada fotografija, pisanje članaka, blogova, web strana, učešće u diskusijama i drugim sastancima, itd	Foto laboratorije, pružaoci informacione i komunikacione tehnologije, uprava objekata

različitog skupa usluga, koje turisti opažaju kao jedinstvene delove ukupne vrednosti u destinacijama, istovremeno povećavajući stvorenu i isporučenu vrednost. Tipičan primer za ovu vrstu povezivanje jeste zajednički nastup svih učesnika u organizovanju posebne vrste događaja (festivali, značajnija sportska takmičenja).

b) povezivanje u širem smislu – odnosi se na povezivanje svih učesnika u okviru destinacije u jedinstveni lanac (od dobavljača proizvoda potrebnih turističkoj privredi do neposrednih pružalaca usluga)

Ukupan lanac vrednosti obuhvata različite aktivnosti koje turista obavlja u toku pripreme za putovanje, u toku samog putovanja kao i u samoj turističkoj destinaciji i predstavljen je tabelom 3.2.

Sa aspekta turističke destinacije vrednost za potrošača/turistu se stvara i dodaje tokom pripreme turiste za putovanje, tokom samog putovanja do turističke destinacije, stvaranja iskustava u samoj destinaciji kao i u toku povratka iz destinacije. U tom smislu je bitno proučiti povezanost delova potrošačevog putovanja/oblikovanja vrednosti i oblika komuniciranja sa mogućim akcijama turističke destinacije o čemu svedoči sledeća tabela.

Tabela 3.3. Putovanje potrošača, životni ciklus komuniciranja i akcije destinacije

Putovanje potrošača	Životni ciklus komuniciranja	Akcija destinacije
San	Stvaranje svesnosti, emocionalnog interesovanja, specifičnih ideja	Promocija destinacije
Plan	Obezbediti „jake informacije“	Usluge za posetioce
Rezervisanje	Obezbedjivanje rezervisanja	Usluge za posetioce
Iskustvo	Obezbediti kvalitet iskustva – objekti, usluge, informacije, rezervisanje	Upravljanje destinacijom Usluge za posetioce
Sećanje	Održavati odnos kroz istraživanja (ponašanje i akcije nakon boravka)	Upravljanje odnosima sa potrošačima

Izvor: 15, str. 20

Ukupne aktivnosti u okviru lanca vrednosti turističke destinacije mogu se podeliti na primarne i sekundarne.

Primarne aktivnosti

Ove aktivnosti neposredno uključuju pakovanje, promociju i isporuku iskustva posetiocima/turistima. Važnost ovih aktivnosti se ističe činjenicom da one predstavljaju ključnu oblast angažovanja kako javnog tako i privatnog sektora. Misija i ciljevi poslovanja svih subjekata koji

učestvuju u stvaranju turističkih proizvoda i usluga, posrednika (agencije/organizatori putovanja) i destinacijskih marketing organizacija čvrsto su vezani za primarne aktivnosti kao što su:

a. razvoj i pakovanje destinacijskog proizvoda – ključna aktivnost u cilju stvaranja destinacijskog proizvoda koji uključuje atrakcije, iskustva, proizvode i usluge;
b. destinacijske operacije i usluge - transferi, taksi i javni prevoz, vizitorski centri i usluge, objekti za smeštaj, ishrana, izleti, atrakcije, iznajmljivanje vozila, zabava, zdravstvene usluge, sport i rekreacija;
c. ukupna logistika u dolasku i odlasku – pristupačnost destinacije, raspoloživost i cene letova, propisi u vezi sa vizama i pasošima i dr.;
d. distribucija i prodaja – ukupne aktivnosti na davanju informacija i olakšavanju prodaje
e. promocija – direktna ili preko posrednika;
f. usluga i briga nakon boravka u destinaciji – postojanje baze podataka o klijentima, praćenje stavova i profila potrošača i dr. u cilju stvaranja lojalnosti i pozitivnog stava među potrošačima.

Slika 3.5. Destinacijski lanac vrednosti u odnosu na primarne i sekundarne aktivnosti



Izvor: 16.

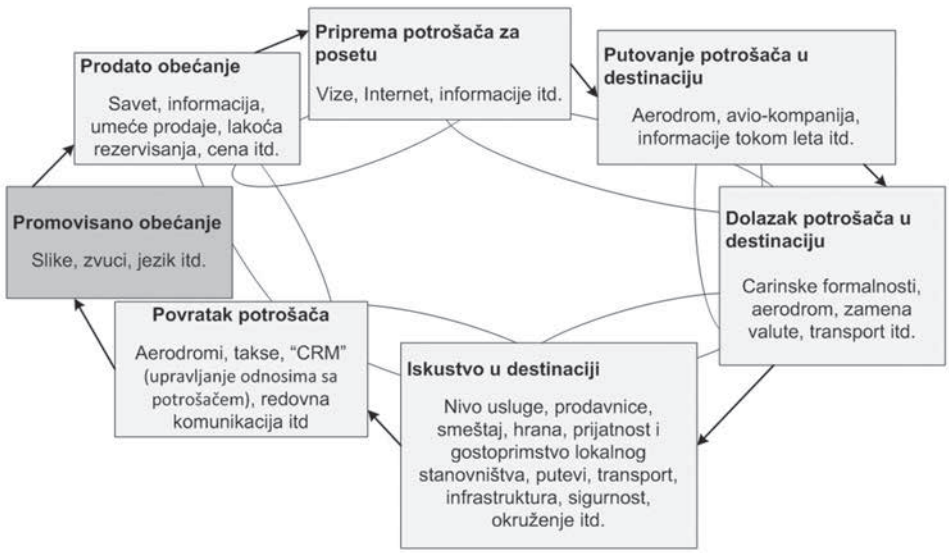
Sekundarne aktivnosti

Isporuka vrednosti u okviru ovih aktivnosti je indirektna i u funkciji je podrške stvaranju iskustava posetilaca/turista. Ove aktivnosti su: infrastruktura, planiranje, razvoj ljudskih resursa, tehnologija i delatnosti kao što su građevinarstvo, trgovina. Specifičnost ovih aktivnosti je u tome što se njima bave javni i privatni akteri kojima turizam nije primarna delatnost. S druge strane, navedene aktivnosti su veoma bitne za oformljenje jedinstvenog proizvoda destinacije i njen uspeh na turističkom tržištu. U ovu grupu aktivnosti spadaju, između ostalih:

a. destinacijsko planiranje i infrastruktura – ključne odrednice kvaliteta iskustva/doživljaja posetilaca/turista su imidž destinacije, integritet životne sredine i infrastruktura (transportna, telekomunikacije, vodovod, elektroenergetski sistem i dr.), usluge vezane za bezbednost u destinaciji;
b. obuka i razvoj veština – kvalitet usluga i lični odnos sa turistima u okviru destinacije jeste jedan od ključnih elemenata destinacijskog lanca vrednosti;
c. razvoj tehnologije i sistema – tehnologija postaje jedan od bitnih potpomažućih činilaca u okviru lanca vrednosti destinacije i sledstveno tome u stvaranju konkurentske prednosti (globalni rezervacioni sistemi, rezervacione usluge zasnovane na Internetu, operativni i upravljački informacioni sistemi, informacioni i komunikacioni sistemi, e-konferencije);
d. povezane delatnosti i kupovina lokalnih proizvoda – primarne aktivnosti turističke privrede (smeštaj, saobraćaj, restoraterstvo, zabava i rekreacija) su podržane od strane velikog broja preduzeća koja im obezbeđuju usluge i proizvode (oprema, gorivo, hrana i piće, profesionalne usluge i dr.).

U svakoj tački u okviru lanca vrednosti turističke destinacije odigrava se isporuka određenih proizvoda i usluga koji zajednički formiraju konačnu vrednost za potrošače/turiste, kao što je prikazano slikom 3.6.

Slika 3.6. Mesta isporučivanja u okviru lanca vrednosti



Izvor: 15

Stvaranje lanca vrednosti u turizmu, posebno na nivou turističke destinacije, je izuzetno složeno s obzirom na samu prirodu i način formiranja proizvoda uz učešće relativno brojnih i raznorodnih aktera u tom procesu. Zbog toga je potrebno na nivou turističke destinacije obezbediti povezivanje u čvrstu celinu svih učesnika koji doprinose stvaranju jedinstvenog iskustva odnosno osobenog skupa usluga koji se tretira kao turistički proizvod. U tom kontekstu posebno je važna uloga menadžera i njihovo shvatanje celine vrednosti koje turisti stiču na nivou turističke destinacije (17, str. 293).

Učesnicima u stvaranju lanca vrednosti, odnosno u povećavanju vrednosti u turizmu mogu se smatrati svi čije aktivnosti utiču na uvećavanje koristi, stvaranje iskustva i umanjenje svih oblika žrtvovanja od strane turista.

Navedeni stavovi o pojmu konkurentnosti u turizmu, posebno konkurentnosti turističke destinacije, kao i o oblicima, modelima i indikatorima konkurentnosti turističke destinacije, moraju biti prožeti i odgovarajućim pristupom održivosti u turizmu, odnosno na nivou turističke destinacije. Cilj je ustanoviti njihovu vezu i načine dugoročnog međusobnog odnosa između konkurentnosti i održivosti turističke destinacije. Odnosno, da li je moguća dugoročna konkurentnost turističke destinacije ukoliko razvoj turizma nije zasnovan na prinicipima održivosti ili su održiva konkurentnost i konkurentna održivost turističke destinacije jedini dugoročno održiv način opstanka i razvoja turističkih destinacija na tržištu?

3.7. ODRŽIVOST TURISTIČKE DESTINACIJE

Kao što je već naglašeno u prvom delu rada, koncept održivog razvoja u turizmu bi trebalo da predstavlja osnovu dugoročnog razvoja u okviru turističkih destinacija. Postavlja se, međutim, ključno pitanje – u kojoj je meri zaista i mogućno obezbediti takav razvoj turizma, posebno na nivou turističkih destinacija i to na dugoročnoj osnovi?

U traženju odgovora na ovo pitanje potrebno je istaći da uobličavanje koncepta održivog razvoja turizma predstavlja logičan deo „putovanja od idealizma do realnosti" čije se osnovne faze mogu predstaviti na sledeći način (18, str. 33-46, 19, str. 475-491):

Prva faza, tokom koje se šezdesetih godina XX veka na turizam pozitivno gledalo kao na sredstvo nacionalnog i međunarodnog razvoja pri čemu se smatralo da osnovni razvojni potencijal turizma počiva na njegovom doprinosu ekonomskom razvoju. Doprinos razvoja turizma ukupnom razvoju se merio pre svega ekonomskim indikatorima kao što su prihod i povećanje zaposlenosti, kao i multiplikovanim efektima. U isto vreme, smatralo se da turizam koegzistira sa okolinom odnosno da ne ugrožava životnu sredinu.

U drugoj fazi, koja je počela krajem šezdesetih godina XX veka, razvila se svest o sve većem konfliktu između turizma i njegove prirodnog i socio-kulturnog okruženja. Takav konflikt se javljao ne samo kao rezultat brzo rastućeg obima međunarodnog turizma, već i zato što

se turizam razvijao na način koji u mnogome odgovara istorijskim šablonima kolonijalizma i ekonomske zavisnosti. U tom kontekstu, isticano je da turističke destinacije postaju zavisne od velikih metropola zbog kapitala, tehnologije, znanja i samih turista i da turizam oslikava model neokolonijalne zavisnosti i, posebno, model razvoja u kojem se ističu suprotnosti između nerazvijenih i razvijenih zemalja.

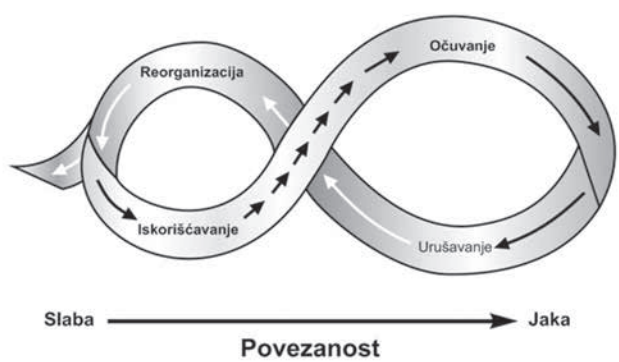
U okviru treće faze, koja je počela tokom osamdesetih godina XX veka, pokušano je premošćavanje pozicija iz prethodnih dveju faza. U tom smislu, predložene su alternative masovnom turizmu u obliku „odgovornog", „blagog", i „zelenog" turizma.

Četvrta faza se odnosi na razdoblje u kojem idealizam u odnosu na efekte razvoja turizma biva zamenjen realizmom posebno u odnosu na pitanja očuvanja životne sredine i postizanje uravnoteženog razvoja. S tim u vezi, indikativan je stav R. Butlera da ukoliko je suštinske i realne promene u smislu održivosti moguće učiniti onda je prvenstveno potrebno okrenuti se prošlosti i otkloniti probleme koji već dugo postoje a ne usmeriti se na nove oblike razvoja koji su „održivi".

Turizam se može posmatrati kao složeni adaptivni sistem, odnosno kao sistem sa nelinearnom dinamikom koja može uzrokovati složene i promenljive učinke koje je teško predvideti. Slikom 3.7 je predstavljeno kako složeni sistem sa neprekidnim promenama funkcioniše i kako se može prilagoditi održivom razvoju.

Ciklus objašnjava kako „neočekivana iznenađenja", koja mogu imati različite uticaje na turističku destinaciju, mogu uticati na prilagodljivost i/ili „ranjivost" destinacije. Ove promene mogu ojačati destinaciju posle „incidenta" ili je učiniti slabijom zbog čega bi trebalo da upravljači turističkom destinacijom i svi učesnici u razvoju osnaže destinaciju uvođenjem inovacija. U suštini, radi se o dinamičkom modelu prilagođenom razumevanju procesa transformacije i nepredvidljivosti u okviru održivog razvoja turizma.

Slika 3.7. Složeni adaptivni sistemi



Izvor: 18, str. 9

Složeni adaptivni sistem je dinamička mrežna povezanost mnogih aktera, kao što su pojedinci, preduzeća, nacije, koji deluju paralelno, stalno funkcionišući ali i reagujući na akcije drugih aktera. Sposobnost turizma da se prilagođava promenama, što uključuje i događaje izvan kontrole sistema, podrazumeva da je sistem u stalnom procesu učenja kako bi bila poboljšana otpornost sistema i kako bi se što bolje iskoristile faze samoorganizacije i reorganizacije (20, str. 8).

Složeni adaptivni sistemi se mogu smatrati i značajnim doprinosom tzv. platformi zasnovanoj na znanju koju je uveo J. Jafari (21, str. 33–41) a koja objašnjava promene stavova u odnosu na turizam u istorijskom kontekstu. Autor se nije prevashodno bavio odnosom između odgovarajućih teorija vezanih za turizam i teorija ekonomskog razvoja već je svoju pažnju usmerio na platforme za istraživanje turizma i njihove promene tokom vremena. U tom smislu izdvojene su sledeće platforme:

a. Zagovaranje – govori se o ekonomskim učincima turizma i njegovoj sposobnosti da ponudi održivu ekonomsku alternativu zemljama u razvoju donoseći i povećani devizni priliv. Istovremeno, turizam čuva kulturu i obnavlja tradiciju imajući veoma male posledice po životnu sredinu.
b. Oprez – ova platforma je zamenila prethodnu tokom šezdesetih godina XX veka. Rezultat je uočavanja uticaja razvoja turizma, kao što su previranja u okviru lokalnih zajednica, sezonsko zapošljavanje i uticaji na životnu sredinu. Posebno se proučava odnos između razvoja turizma i socio-kulturnog okruženja, u okviru čega se naročito istražuje pitanje uključenosti lokalnog stanovništva.
c. Prilagođavanje – ova platforma je nastala početkom osamdesetih godina XX veka i čine je gledišta koja su se bavila preporukama koji bi oblici turizma proizveli više pozitivnih efekata za lokalno stanovništvo i životnu sredinu. Osnovna razlika u odnosu na prethodnu fazu je u tome što su zagovornici ovih stavova bili uključeni u debate u vezi sa definisanjem pojma održivog razvoja turizma i načina kako ti stavovi mogu biti operacionalizovani sa posebnim davanjem značaja uključenju i vlasništvu lokalne zajednice u procesu razvoja turizma.
d. Platforma zasnovana na znanju – zagovornici ove platforme, koja je karakteristična za sadašnje razdoblje, posmatraju turizam kao sistem, njegovo funkcionisanje, strukturu i delovanje. U okviru ove platforme, uticaji turizma su prihvaćeni, a naglasak je na razumevanju načina na koji se dešavaju.

Doprinos složenih adaptivnih sistema platformi zasnovanoj na znanju odnosi se na podsticanje razmišljanja o sposobnosti turizma za postizanje efekata i o odnosima između elemenata koji se uspostavljaju u uslovima neizvesnosti budućih događaja. Time se izbegavaju linearna, jednostavna objašnjenja i prosta nabrajanja „efekata" razvoja turizma koja se često podastiru od strane pojedinih istraživača ili onih koji se bave razvojnim projektima. Sve su učestalija i brojnija stanovišta o održivom razvoju turizma koja su povezana sa sistemskim razmišljenjem o upravljanju i olakšavanju promena što je poduprto holističkim razumevanjem održivog razvoja koji ne može biti određen samo pojedinim od komponenata (20, str. 8).

Imajući u vidu prethodno razmatranje, možemo dodati već navedenim platformama, vezanim za istraživanje turizma i njegovih promena, i novu platformu zasnovanu na novim vrednostima. Uvođenje ove platforme vezuje se za aktivnosti Inicijative za budućnost obrazovanja u turizmu (*Tourism Education Futures Initiative*/TEFI). Ova inicijativa, iako je usmerena ka pitanju budućnosti obrazovanja za turizam, može pomoći i u upoznavanju sa bitnim karakteristikama održivog razvoja i prelaznog razdoblja na putu ka održivom razvoju turizma.

Jedna od rezultata rada u okviru spomenute Inicijative (TEFI) jeste i uobličavanje seta vodećih vrednosti, odnosno principa koji se zasnivaju na vrednostima koje bi studenti koji proučavaju turizam trebalo da usvoje nakon diplomiranja kako bi postali odgovorni lideri destinacija u kojima rade i/ili žive. Te međusobno povezane vrednosti su: moral, znanje, profesionalizam, upravljanje i međusobno poštovanje (22, str. 10-24):

Moral

Podrazumeva razlikovanje ponašanja koje je ispravno od onog koje je pogrešno. Predstavlja osnovu za preduzimanje dobrih akcija i stvara okvir za procenjivanje preduzetih akcija. Moralno ponašanje označava težnju za akcijama koje se smatraju „dobrim" na osnovu principa i vrednosti. Takođe uključuje i činjenje takvih principa i vrednosti eksplicitnim i činjenje procesa odlučivanja transparentnim. U okviru održivog razvoja turizma, posebno turističkih destinacija, ispitivanjem etičnosti možemo razjašnjavati njegove osnovne vrednosti. To se posebno odnosi na pitanja međugeneracijskih odnosa, koncepta ekoturizma, marginalizovanja lokalnog stanovništva u zemljama u razvoju. Neka od tih pitanja su obrađena i u Globalnom etičkom kodeksu u turizmu koji je potvrđen od strane Svetske turističke organizacije 1999. godine.

Znanje

Ono uključuje: znanja i veštine koje je osoba stekla kroz iskustvo ili obrazovanje; teorijsko ili praktično razumevanje predmeta/teme; ono što se zna u okviru određene oblasti; činjenice i informacije; ili svesnost ili dobro poznavanje činjenica ili situacija koje se stiče iskustvom. Znanje je više od činjenica (opšti opis delova sveta oko nas) i više od informacija (činjenica stavljenih u kontekst). Rasprostiranje i širenje znanja se dešava u društvenom okruženju koje karakteriše deljenje informacija i društvena interakcija. Mreže i skladišta informacija se šire kao posledica razvoja tehničkih i institucionalnih sredstava povezanih sa društvenim medijima. Oni mogu biti korišćeni za omogućavanje prelaska ka održivom razvoju turizma i turističkih destinacija.

Profesionalizam

Podrazumeva, osim profesije i znanja, kompetencije ili standarde koji idu uz njih, i stav i ponašanje koji odražavaju navedeno. Definiše se kao sposobnost za usklađivanje ličnog i or-

ganizacionog upravljanja sa etičkim i profesionalnim stadardima koji uključuju odgovornost za potrošače ili goste i zajednicu, orijentaciju ka uslugama i posvećenost doživotnom učenju i usavršavanju.

Upravljanje

Uključuje odgovornost za brigu o nečemu i spremnost da se prihvati odgovornost. Potrebno je biti sposoban da se prihvati vođstvo u trima posebnim apektima upravljanja: održivosti, odgovornosti i služenju zajednici.

Međusobno poštovanje

Podrazumeva raznolikost, uključivanje, pravednost, smernost i saradnju. U tom kontekstu potrebno je da se ljudi različitih mišljenja, filozofija života i kultura međusobno ophode sa tolerancijom i međusobnim poštovanjem na osnovu univerzalnih ljudskih prava. To je proces koji svaka osoba mora početi od sebe dok se obrazovanjem mogu upoznati neka od potrebnih znanja (npr. rešavanje konflikata).

Već je napomenuto da je osnovni problem u vezi sa primenom koncepta održivog razvoja odsustvo primene u praksi, a osnovni razlog za to je nedostatak kontole nad razvojem turizma i komplementarnih delatnosti i poslovanja u turističkim destinacijama. U suštini, koncept održivog razvoja turizma ima u osnovi verovanje u postojanje granica razvoja, ne samo u odnosu na životnu sredinu. Prihvatanje principa limita ne podrazumeva da su te granice nepromenljive mada postoji opasnost od stalne fleksibilnosti koja vodi ka nekontrolisanoj ekspanziji (23, str. 13).

Potreba za postavljanjem granica razvoja izražava se i kroz tzv. noseći ili granični kapacitet turističke destinacije. Odnosno, ukupna održivost turističke destinacije je u neposrednoj vezi sa ostvarivanjem ravnoteže između, s jedne strane, tipa i obima turističkih aktivnosti u destinaciji i, s druge strane, kapaciteta prirodnih i stvorenih resursa. Veličina tzv. nosećeg kapaciteta (carrying capacity) je ključna za pitanje zaštite životne sredine i održiv razvoj. Noseći kapacitet turističke destinacije čine kapaciteti prostora i životne sredine, socio-kulturni, ekonomski, infrastrukturni i psihološki kapaciteti. Noseći/granični kapacitet se odnosi na maksimalno korišćenje svake turističke destinacije bez izazivanja negativnih posledica po resurse, smanjivanje zadovoljstva potrošača ili izazivanje suprotnih efekata u odnosu na lokalno stanovništvo, društvo, privredu i kulturu jedne oblasti. U suštini predstavlja sintezni iskaz prethodno navedenih vrsta kapaciteta.

3.8. MODEL UPRAVLJANJA LOKALNOM DESTINACIJOM

Da bi se na nacionalnom nivou razvio koncept održivosti koji bi podstakao stvarne promene na lokalnom nivou, potrebno je prihvatiti činjenicu da lokalne destinacije pripadaju različitim grupama. Problemi i rešenja vezana za razvoj turizma u tim destinacijama mogu se razlikovati od jedne do druge destinacije, iako će biti i zajedničkih faktora. Nacionalne politike, strategije i ciljevi će stoga biti veoma značajni za uspostavljanje zajedničkih prioriteta i kreiranje konzistentnog političkog okvira i infrastrukture koji će podržati održivi razvoj na nacionalnom nivou. Ipak, samo se na nivou lokalne destinacije mogu uvesti stvarne promene. Upravljači lokalnim destinacijama će biti pokretači ovih promena, ali je važno imati na umu da oni ove promene ne mogu sprovesti samostalno. Da bi bili uspešni, upravljači lokalnim destinacijama moraju sarađivati sa velikim brojem raznih interesnih grupa, uključujući i lokalne prostorne menadžere, preduzeća, zajednice i same posetioce.

Pokušaj da se obuhvate svi ovi mnogobrojni međuodnosi čine upravljanje destinacijom veoma složenim. Stoga je razvijen model upravljanja destinacijom, pre svega lokalnom, koji je jednostavan, obuhvatan, konzistentan ali i fleksibilan, i koji daje jednostavna objašnjenja i sredstva za povezivanje svih interesnih grupa koje će imati koristi od odluka o održivom upravljanju turizmom na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Reč je o VICE modelu (*Visitors*/posetioci, *Industry*/privreda, *Community*/zajednica, *Environment*/okruženje) održivog upravljanja turističkom destinacijom (4, Introduction, str. 6).

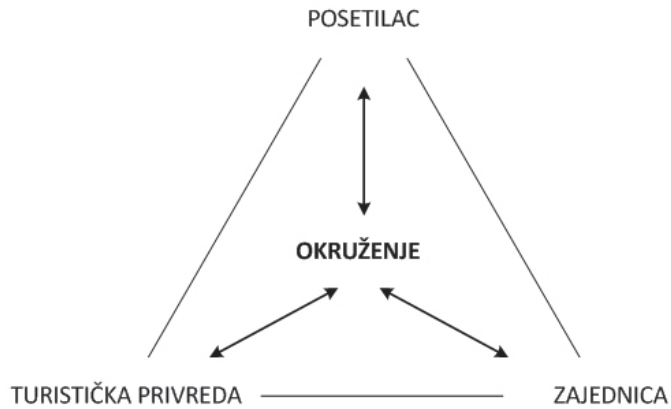
VICE model definiše turizam u destinaciji kao interakciju između posetilaca, turističke privrede koja im pruža usluge, zajednice koja im je domaćin i koja trpi i reaguje na različite uticaje turizma, i okruženja u kome se sve to dešava.

Posao upravljača održivom destinacijom je da uobliči sopstveni specifičan set lokalnih VICE elemenata i da kroz raspoređivanje lokalnih partnerstava napravi plan upravljanja destinacijom kojim destinacija:

- dočekuje, ugošćava, involvira i zadovoljava posetioce
- stvara profitabilnu i prosperitetnu turističku privredu
- uključuje i stvara koristi za lokalnu zajednicu
- štiti i obogaćuje lokalno okruženje.

Cilj razvoja VICE koncepta na lokalnom i sub-regionalnom nivou je činjenje turizma katalizatorom opšte regeneracije i omogućavanje da lokalne zajednice povećaju kontrolu, finansijsku nezavisnost i sopstveno zadovoljstvo, čime će se unaprediti i lokalni kvalitet života i iskustva posetilaca u destinaciji. VICE model daje jednostavnu, fleksibilnu matricu kao moguću osnovu za uključivanje svih interesnih grupa i donošenje i realizaciju zajedničkih odluka u oblasti turizma u bilo kojoj lokalnoj destinaciji.

Slika 3.8. VICE model



Model upravljanja lokalnom destinacijom integriše osnovne oblasti delovanja destinacijskog menadžmenta (npr. istraživanje i kvalitet) sa četiri osnovne interesne grupe - posetiocima, turističkom privredom, lokalnom zajednicom i okruženjem (u najširem smislu reči, uključujući prirodne i stvorene resurse). Konzistentnost proističe iz opšteg pristupa i iz zajedničkog metoda merenja performansi (rezultata, indikatora) čitavog plana razvoja. Fleksibilnost se razvija različitim sredstvima koja se koriste da bi se integrisali destinacijski menadžment, četiri interesne grupe i rezultati koji se očekuju od ovog procesa. Osnovne karakteristike modela su (4, Introduction, str. 8-10):

Rad destinacijskog menadžmenta

Sve organizacije destinacijskog menadžmenta treba da imaju sopstveni pristup načinu na koji će organizovati svoj rad i uključiti svoje interesne grupe. Lokalni model sadrži brojne oblasti odgovornosti koje će biti značajne za rad destinacijskog menadžmenta. Problem najvećeg broja zaposlenih u destinacijskim menadžment organizacijama je činjenica da im resursi i/ili organizaciona struktura otežavaju koordinaciju velikog broja aktivnosti. U početku se, verovatno, neće moći obuhvatiti sve oblasti delovanja date u modelu, te je preporučljivo da se vrši uklapanje u ono što se ima/može ili da se, ukoliko je to moguće, dodaju nove oblasti delovanja kao što su upravljanje događajima/javnim zgradama/muzejima. Važno je prilikom izrade destinacijskog plana upravljanja integrisati sve oblasti delovanja sa svim interesnim grupama.

Interesne grupe

Model definiše četiri različite interesne grupe: posetioce, turističku privredu, lokalnu zajednicu i okruženje. Glavni problem je u tome da interesne grupe ne mogu biti uključene na isti način. Postoji takođe i konfuzija zbog činjenice da su neki ljudi pripadnici više grupa (npr. posetioci mogu obuhvatati i veliki deo lokalnog stanovništva). Sveukupno, ipak, javni sektor i turistička privreda će imati direktne koristi od podsticanja zajednice i unapređenja okruženja da bi se uticalo na ukupno zadovoljstvo posetilaca i način na koji se upravlja destinacijom.

U formulisanju svakog destinacijskog plana rada, interesne grupe se dele na dva tipa:

- Javni sektor, agencije, vlasnici zemljišta i privreda, koji moraju imati vođstvo i dati primer kroz koordinaciju akivnosti i olakšavanje učešća ostalih interesnih grupa;
- Posetioci i lokalno stanovništvo, od kojih ne bi trebalo očekivati da samostalno podstiču aktivnosti ali čija je uloga i učešće ipak od suštinskog značaja za uspeh i održivost svakog plana.

Uključivanje interesnih grupa

Postoji više načina da se interesne grupe organizuju u četiri VICE grupe, što će zavisiti od prirode same destinacije, nivoa posvećenosti/resursa koje obezbeđuju lokalni organi vlasti/agencija/vlasnik zemljišta i od trenutnog stanja turizma u lokalnoj destinaciji.

Ukoliko se kreće od početka, važno je početi sa lokalnom turističkom privredom. Najefikasnije sredstvo je da se ustanovi međusektorska partnerska organizacija/udruženje. Ovo zahteva velike napore prvih godina, ali su koristi ogromne ukoliko se ova aktivnost obavi uspešno. Ukoliko to nije moguće, najmanje što je potrebno je ustanoviti godišnji međusektorski forum koji će imati ulogu da se čuju različita mišljenja i da se turistička privreda uklopi u proces izrade plana upravljanja.

Kada je turistička privreda uvučena u saradnju, može se početi sa uobličavanjem četiri programa koji će najverovatnije obuhvatiti interese i doprinose svih interesnih grupa.

- Posetioci: program upravljanja posetiocima.

  Ovo je sredstvo kojim se posetioci uključuju u strategiju destinacije. Ono može biti veoma jednostavno, kao što je set ključnih poruka u letku koji se deli posetiocima, ili veoma kompleksno, kao što je obiman paket u koji su uključeni mediji, vodiči, informativni centri, bavljenje prigovorima turista a u vezi sa svim aspektima strategije destinacije. Program upravljanja posetiocima će odraziti i predstaviti vrednosti destinacije, kulturno nasleđe i prirodne lepote na takav način da prenosi lokalne osobenosti i različitosti i uklapa se u politike i akcije u okviru ukupne strategije.

  Koji god pristup da bude odabran, mora se biti siguran da se poruke/teme programa konzistentno prenose u svakoj komunikaciji sa posetiocima i u aktivnostima promocije i

prodaje. Najvažnija korist od ovog procesa je privlačenje posetilaca da aktivno preuzmu svoju ulogu u formiranju destinacije kao boljeg mesta za posetu i za život.

- Turistička privreda: marketing destinacije i program razvoja proizvoda.

  Postoje mnogi aspekti upravljanja destinacijom koji daju mogućnost za uključivanje lokalne turističke privrede. U tome posebnu ulogu treba da ima zajednički destinacijski program marketinga u kome učestvuju javni sektor i turistička privreda. Ovaj pristup ima i dodatnu vrednost zbog mogućnosti uključivanja svih lokalnih turističkih preduzeća i može predstavljati glavni izvor investicija i razvoja proizvoda u skladu sa širim potrebama destinacije.

  Ukoliko se prati VICE model, moguće je razviti takav destinacijski marketing program koji će zadovoljiti potrebe svih interesnih grupa. Takav program potom postaje instrument promocije, prodaje i jačanja vrednosti, kulture i nasleđa destinacije za sve učesnike. To može biti veoma moćno sredstvo, posebno među stanovništvom koje je i redovan posetilac destinacije. Program marketinga može biti iskorišćen i kao podsticaj turističkoj privredi da se pridruži aktivnostima u vezi sa kvalitetom, lokalnom različitošću, Lokalnom agendom 21 i održivošću. Ukoliko se obezbedi uspešan rezultat realizacije programa marketinga, obezbediće se i čvrsta povezanost turističke privrede sa strategijom destinacije. Uspeh programa marketing aktivnosti će se bitno uvećati ukoliko postoji međusektorsko partnerstvo ili udruživanje u turizmu ili forum koji će predstavljati turističku privredu.

- Zajednica: lokalni planovi turizma.

  Ukoliko se želi poslovanje u održivoj destinaciji, potrebno je da se u punoj meri uključe različite lokalne zajednice. Neke destinacije već imaju dobre mreže u turizmu, koje povezuju interese zajednice u VICE model kroz lokalne grupe za turizam ili forume. Efikasan način za pokretanje mreže je objedinjavanje predstavnika lokalne turističke privrede, lokalnih organa vlasti, privredne komore i grupa stanovništva u cilju pripreme lokalnog akcionog plana razvoja turizma u toj oblasti. Ovaj plan može biti samo lista prioritetnih pitanja ili obuhvatniji lokalni plan zajednice za razvoj turizma.

  Lokalno strateško partnerstvo je idealno sredstvo kojim upravljači destinacije povezuju podršku zajednice sa sopstvenim delovanjem. Najbolji način je koristiti lokalno strateško partnerstvo da bi se formirala mreža aktivnosti u turizmu koju čine predstavnici svih zajednica povezanih u lokalne grupe za turizam. Svaka grupa može imati sopstveni plan i biti povezana sa procesom realizacije strategije destinacije kroz akcioni tim za turizam koji je vezan za upravljačku strukturu lokalnog strateškog partnerstva. Lokalni članovi iz turističke privrede/udruženja mogu podstaći formiranje lokalnih grupa za turizam, a iskustva pokazuju da često lokalno stanovništvo preuzima ovu ulogu na duži rok.

- Okruženje: Lokalna agenda 21 / Program održivog turizma.

  Bez obzira da li se radi o gradskoj, primorskoj, seoskoj ili nekoj drugoj destinaciji, njeno okruženje je nesumnjivo njena najveća vrednost. Upravljanje uticajima turizma

i posetilaca na ovu suštinsku vrednost je najvažniji zadatak menadžera destinacije. Okruženje je bitan predmet upravljanja, jer postoje mnoge interesne grupe i pojedinci u turizmu od kojih se neki ponašaju u suprotnosti sa očuvanjem okruženja.

Najbolji način da menadžer destinacije na dobar način upravlja okruženjem jeste da spoji veliki broj različitih interesa u jednu grupu za razvoj i implementaciju Lokalne agende 21 za turizam/Programa za održivi razvoj i ostvari plan koji će dovesti do toga da Lokalna agenda 21 za turizam bude deo strategije destinacije. Korišćenje VICE modela će uključiti stvaranje specifičnih lokalnih programa ili učešće u predloženoj šemi održivosti na nacionalnom nivou. Ostali važni zadaci menadžera destinacije su uvođenje i nadgledanje programa upravljanja posetiocima i uticaja koji turizam ima na lokalne proizvode, biodiverzitet, planiranje/razvoj, saobraćaj i održive elemente istraživanja turizma, kvaliteta, edukacije, marketinga, informacija i informacionih tehnologija.

Stvaranje grupe za razvoj i implementaciju Lokalne agende 21 za turizam objedinjuje veliki broj različitih pitanja i interesa koji su obično izvan direktne kontole menadžera destinacije, kako u okviru same lokalne vlasti tako i u čitavoj destinaciji. Idealno bi bilo, imajući u vidu da grupa za razvoj i implementaciju Lokalne agende 21 za turizam okuplja veliki broj ljudi, da se ona sastaje povremeno, dva do tri puta godišnje, ali da održava redovne kontakte preko aktivnosti podgrupa i kroz redovno obaveštavanje. Članovi grupe bi trebalo da budu organi i pojedinci unutar DMO zaduženi za planiranje, zaštitu životne sredine, odnose sa javnošću, administrativne usluge, kontrolu razvoja, kao i spoljne organizacije: predstavnici privrede i zajednice, saobraćajnih organizacija, nacionalnih parkova, agencija za zaštitu prirodne sredine, vlasnika zemljišta. Ovaj proces obezbeđuje da interesne grupe iz okruženja doprinose strategiji destinacije i akcionom planu udružujući različite interese.

Navedeni programi treba da budu povezani sa svim drugim elementima lokalnog modela kako bi se formirala sveobuhvatna strategija upravljanja destinacijom i akcioni plan, uz dogovorene indikatore uspešnosti i definisane odgovornosti svih interesnih grupa.

Razvoj i implementacija plana upravljanja destinacijom

Nakon definisanja važnosti pristupa održivog turizma na nacionalnom i lokalnom nivou i načina na koji on može bude sproveden u praksi, sledi implementacija kroz pripremu i primenu plana/strategije upravljanja destinacijom. Ovaj plan treba da ima za cilj da obezbedi sprovođenje nacionalne strategije uz uzimanje u obzir prioriteta same destinacije i uključivanje svih interesnih grupa prema VICE modelu. Neophodna je fleksibilnost da bi se uspešno zadovoljile potrebe svake pojedine destinacije uz istovremenu interakciju sa nacionalnim programima i inicijativama. Proces planiranja treba da ima za cilj da uoči i efikasno rešava bilo koji konflikt koji može postojati između nacionalnih i lokalnih prioriteta i da ostvaruje korist od zajedničkih prioriteta.

Tabela 3.4. Faze procesa implementacije plana upravljanja destinacijom

Faza	
Prikupljanje informacija i istraživanje	Gde smo sad? – tražnja, proizvod, uticaji i percepcije. Istraživanja i analize su izuzetno značajne da bi se definisali ključni problemi/pitanja i pronašao pravi pristup.
Planiranje i partnerstvo u upravljanju destinacijom	„Partnerstvo" dovodi do zajedničke strategije i akcionog plana. Počinje se zajedničkom vizijom, kako bi sve interesne grupe razumele i prihvatile željeni cilj. Strategiju će voditi dogovorena vizija i delovaće na definisana pitanja i mogućnosti. Strategija mora obuhvatiti konkretne akcije sa rokovima za njihovo izvođenje i osobama/organizacijama zaduženim za izvođenje akcija.
Razvoj i usvajanje	Partneri daju elemente akcionog plana a rad koordinira menadžer destinacije. Ovde je koncept partnerstva posebno važan. Oni koji su uključeni u donošenje plana moraju se čvrsto držati vizije kako bi postojala neophodna posvećenost realizaciji strategije.
Praćenje i evaluacija	Kad se krene sa primenom strategije, ne prestaje i delovanje. Neophodno je nastaviti sa praćenjem realizacije da bi se obezbedilo postizanje postavljenih ciljeva. Performanse se mere u skladu sa zajednički usvojenim ciljevima i bitne su za prilagođavanje budućih planova.

Upravljanje destinacijom treba shvatiti kao proces kontinuiranog napretka ka rastu kvaliteta ukupnog proizvoda destinacije, prateći najvažnije faze ciklusa poslovnog planiranja: prikupljanje informacija, planiranje, razvoj i praćenje/evaluacija. Ove četiri faze čine strukturu koja podržava razvoj i implementaciju plana upravljanja. Važno je stalno imati u vidu da svaka od ovih faza mora biti sprovedena u partnerstvu sa najvažnijim interesnim grupama (posetioci, turistička privreda, zajednica i okruženje).

Imajući u vidu sve navedene izazove ostvarivanju koncepta održivog razvoja turizma, moguće je ukazati na činioce koji bi predstavljali načine reagovanja odnosno davanja odgovarajućih odgovora na izazove a tiču se uspostavljanja: strateškog okvira održivosti, održivog razvoja turističkih destinacija i proizvoda i stalnog odvijanja i praćenja procesa održivog turizma. Što se tiče uspostavljanja održivosti turističkih destinacija i proizvoda, reč je o primeni sledećih pristupa i principa održivosti (25, str. 52-53):

- princip zagađivač plaća – uključivanje troškova za izazvana zagađenja u cenu proizvoda i usluga (npr. naknada za transportne aktivnosti, troškovi izdavanja dozvola i odlaganja otpada i dr.);
- princip prevencije – procena i minimiziranje rizika preduzimanjem odgovarajućih preventivnih mera za smanjenje i izbegavanje rizika i šteta u životnoj sredini u procesu planiranja razvoja turističke destinacije i proizvoda;

- životni ciklus proizvoda – uzimanje u obzir svih uticaja na okruženje u toku životnog ciklusa turističkog proizvoda;
- razmatranje i vrednovanje više opcija razvoja destinacije, proizvoda i izbor najpovoljnije opcije sa aspekta održivog razvoja turizma i područja u celini;
- poštovanje održivih granica razvoja - spremnost i sposobnost da se ograniči razvoj turizma ili obim turističkih kretanja u skladu sa zahtevima održivosti odnosno sa nosećim kapacitetom destinacije.

3.9. SAVREMENI PRISTUPI JAČANJU KONKURENTNOSTI U TURIZMU – ULOGA INOVACIJA, PAMETNE SPECIJALIZACIJE I REGIONALIZACIJE

Turizam i turistička privreda se nalaze u procesu snažnih promena i restruktuiranja. Osnova promena proističe iz delovanja činilaca koji uslovljavaju pojavu i karakteristične oblike ispoljavanja turističke tražnje kao i iz uticaja delovanja faktora okruženja u čemu se posebno ističe tehnološko okruženje. U tom smislu, promene u turizmu su posebno povezane sa razvojem novih tehnologija uz delovanje organizacionih i strukturnih inovacija (26, str. 35-43).

Sledeće pokretačke snage mogu, u osnovi, podsticati inovacije u turizmu (27, str. 130-147): tehnologija, istraživanje, cena, zaposleni, korisnici (turisti), zakonodavstvo, dobavljači. Uobičajeno se posebna pažnja poklanja tržišnim faktorima odnosno uticaju turista kao korisnika usluga na inovacije u turizmu (potrebe, želje i zahtevi turista). Taj uticaj se uobličava kroz inovacije proizvoda odnosno usluga koje sami turisti smatraju novim ili koje se mogu smatrati novim u okviru određenog preduzeća odnosno turističke destinacije.

Globalizacija je imala i ima poseban uticaj na ukupno područje delovanja inovacija kao i na povećanje ubrzanja dešavanja promena. U tom smislu je posebno indikativno mišljenje, izneto pre više od dvadeset godina, da se turizam nalazi u krizi promena i neizvesnosti do koje je došlo usled brzih promena prirode same turističke privrede u čemu je poseban značaj novih tehnologija, sve iskusnijih potrošača, globalnog ekonomskog restruktuiranja i granica rasta koje su vezane za pitanja zaštite životne sredine (28).

Prirodu inovacija u turizmu treba razumeti u kontekstu širih ekonomskih i političkih promena u vezi sa čim mogu biti izdvojene četiri grupe ključnih činilaca (29): prvo, promene u visini raspoloživih prihoda, slobodnog vremena i karakteristika potrošnje su imale značajnog uticaja na ukupne karakteristike turističkog tržišta, posebno u vezi sa preovlađujućim oblicima turističkih proizvoda, što je posebno došlo do izražaja kroz širenje tržišta (primer BRIC zemalja); drugo, podsticaji inovacija u turizmu često proističu iz okruženja, posebno tehnološkog, što je posebno izraženo kroz razvoj vazdušnog saobraćaja, i uticaj informacione i komunikacione

tehnologije; treće, turizam se i sam pojavljuje kao stvaralac inovacija kako u okviru turističkih preduzeća tako i kroz uticaj politika vlada; i četvrto, turizam je istovremeno i prenosilac novih ideja i inovacija, posebno u vezi sa širenjem tražnje.

Za sada postoji neveliki korpus istraživanja i saznanja o razmerama i efektima inovacionih procesa na nivou kako turističkih preduzeća tako i turističkih destinacija. Smatra se da je međuodnos između turističkih preduzeća, stvaranje posebnih odnosa između njih kao i svih ostalih učesnika u kreiranju lanca vrednosti na nivou turističke destinacije ključno za razumevanje suštine kreiranja i rasprostiranja inovacija u turizmu. S tim u vezi, ističe se da osnovni poslovni subjekti u turizmu poseduju samo ograničenu sposobnost za inovacije. One se uobičajeno uobličavaju u okviru posebnih lanaca vrednosti koji sveobuhvatno odgovaraju na zahteve, želje i potrebe potrošača u turizmu (27).

Važnost inovacija kao bitne osnove za rešavanje problema krize proističe i iz uvažavanja znanja kao ključnog činioca u tom procesu kao i iz potrebe da u vezi sa tim bude uspostavljena odgovarajuća saradnja između javnog sektora, privatnog sektora (privrede) i istraživačkih organizacija odnosno akademske zajednice.

Drugi stub novog pristupa jačanju konkurentnosti, posebno na nivou regija, osim inovacija, jeste pametna specijalizacija. Kao koncept, pametna specijalizacija je nastala 2008. godine kao rezultat akademskih rasprava posebno u vezi sa pitanjem transatlantskog raskoraka u produktivnosti. Od tada je dobila veliku podršku od strane kreatora politike, posebno na nivou Evropske unije (30). Pametna specijalizacija se pretežno zasniva na merama odnosno intervenciji koja podrazumeva davanje prioriteta. Svodi se na uočavanje i usmeravanje ka odabranim oblastima koje je potrebno učiniti prioritetnim specijalizujući neke tehnologije, poslovne sisteme i grupe aktivnosti kako bi bili atraktivniji u odnosu na druge.

Strategija pametne specijalizacije treba da bude usmerena ka usredsređivanju angažovanja resursa u oblastima gde postoje izražene komparativne prednosti regiona odnosno ka klasterima, postojećim sektorima i međusektorskim aktivnostima, eko-inovacijama, tržištima visoke dodatne vrednosti ili određenim područjima istraživanja.

Cilj regionalne strategije pametne specijalizacije treba da bude definisanje ključnih prioritetnih sektora i ulaganje uvek ograničenih sredstava u tako definisane sektore. To bi trebalo da predstavlja suprotnost uobičajenom pristupu da se ograničena sredstva ulažu u brojne sektore odnosno poslovne aktivnosti što ili nije dovodilo do željenih efekata ili su bili zanemarljivi. Cilj je takva regionalizacija gde se regioni u okviru jedne zemlje neće međusobno takmičiti na osnovu bavljenja istom vrstom aktivnosti. Osnovu stvaranja sistema regionalizacije treba da predstavljaju aktivnosti usmerene „odozdo na gore", podržane od strane države a na osnovu saradnje između svih ključnih učesnika uz što veći naglasak na racionalno korišćenje resursa. Uz to, pametna specijalizacija utire put i ka ekonomskom preobražaju zasnovanom na regionalnim profilima u okviru globalnog lanca vrednosti čemu treba da doprinese i akademska zajednica u oblasti inovacija, konkurentnosti i rasta.

U vremenu kada se dešavaju izrazite promene u funkcionisanju ključnih elemenata turističkog tržišta (npr. kroz ekonomiju deljenja/sharing economy) potrebno je koristiti one mehanizme usmeravanja razvoja koji mogu biti osnova za uobličavanje novih rešenja, posebno na regionalnom nivou. Turističkim destinacijama, posebno državama, su potrebni novi i na drugačijim osnovama stvoreni turistički regioni. Uporedo sa tim, potrebni su im i klasteri koji neće biti formirani kao posledica krute teritorijalne podele zemlje ili kao "iskustvene zone" bez uporišta u savremenom pristupu regionalizaciji čiji je ključ unapređenje kreiranja inovacija i pametna specijalizacija. Jedino tako turistička destinacija može imati imati čvrste osnove za definisanje strategijskog pristupa razvoju turizma i, uporedo, za temeljno prilagođavanje strategijama i merama koje se donose u cilju jačanja konkurentnosti u okviru specifičnih zajednica kao što je Evropska unija.

PITANJA ZA DISKUSIJU:

1. Objasnite značaj područja, interesa i instrumenata konkurentske borbe u okviru triju osnovnih nivoa konkurentnosti.
2. Objasnite osnovne grupe komparativnih prednosti na primeru konkretne turističke destinacije.
3. Objasnite jedan od osnovnih oblika konkurentnosti na primeru konkretne zemlje kao turističke destinacije.
4. Koje su osnovne razlike i sličnosti između pojedinih modela konkurentnosti turističke destinacije?
5. U čemu su prednosti a u čemu nedostaci Indeksa konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (WEF)?
6. Predstavite lanac vrednosti na primeru konkretne turističke destinacije.
7. Naznačite primarne i sekundarne aktivnosti u okviru lanca vrednosti na primeru konkretne turističke destinacije.
8. Odredite značaj pojedinih faza razvoja turizma od "idealizma do realnosti" s posebnim osvrtom na mesto i ulogu održivog razvoja na nivou turističkih destinacija.
9. U čemu je značaj VICE modela kao osnove za održivo upravljanje lokalnom turističkom destinacijom?
10. Zbog čega su značajni razmatrani savremeni pristupi za ječanje konkurentnosti turističkih destinacija?

LITERATURA

1. Asch, D, Wolfe, B., *New Economy – New Competition: the Rise of the Customer*, St. Martin's Press/Palgrave, New York, 2001.
2. Đorđević, A., Zečević, B., *Kreiranje vrednosti u turizmu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2015.
3. Ritchie, B.R.J., Crouch, G., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective,* CABI Publishing, Wallingford, 2003.
4. Kozak, M., Baloglu, S., *Managing and Marketing Tourist Destinations*, Routledge, New York, 2011.
5. Hasan, S., *Determinants of Market Competitiveness in an environmentally Sustainable Tourism Industry*, Journal of Travel Research, February 2000.
6. Porter, M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990.
7. Wei C. H., *Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points,* Physica-Verlag HD, 2008.
8. Toit, L., i dr., *The sources of comparative advantage in tourism*, Stellenbosch Economic Working Papers, No. 01, 2010.
9. Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
10. Vahnove, N., *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
11. Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: A model and Determinants*, Curent Issues in Tourism, Vol. 6, No. 5, 2003.
12. Crotti, R., Masrahi, T., eds, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 - Growth through Shocks*, World Economic Forum, Geneva, 2015,
13. Pavlović, D., *Merenje konkurentnosti kao osnova za unapređenje položaja turističke destinacije*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016.
14. Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
15. UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management,* Madrid, 2007.
16. Carter, R., Fabricius, M., *Introduction to Destination Management*, World Tourism Organization Seminar, Adis Ababa, 2006.
17. Smith, S., Xiao, H., *Culinary Tourism Supply Chains: A Preliminary Examination*, Journal of Travel Research, Vol. 46, February 2008.
18. Dowling, R., *Tourism and environmental integration: The journey from idealism to realism* u: C. Cooper and A. Lockwood, eds., Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management Vol.4, London. Belhaven Press ,1992,

19. Butler, R. *Sustainable tourism-looking backwards in order to progress?* u: C. M. Hall and A.A. Lew Sustainable Tourism: A Geographical Perspective, Longmann, Essex, 1998.
20. Liburd, J., *Introduction to Sustainable Tourism Development*, u: Liburd, J, Edwards, D., Understanding the Sustainable Tourism Development, Goodfellow Publishers, Ltd, Oxford, 2010.
21. Jafari, J., *Research and scholarship: The basis of tourism education*, Journal of Tourism Studies 1(1), , 1990.
22, Tourism Education Futures Initiative, *A Values-based Framework for Tourism Education: Building the Capacity to Lead*, 2009.
23. Butler, R., *Sustainability or Stagnation? Limits on development in tourist destinations,* European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, Vol. 1, No. 1, 2010.
24. English Tourism Board, Tourism Management Institute, *Tourism Management Handbook A Sustainable Approach,* London, 2003, http://www.tmi.org.uk/files/documents/resources/DMH%20Introduction.pdf
25. Maksin, M., i dr., *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
26. Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2003). *Innovation strategies and technology for experience-based tourism*. Tourism Management, Vol. 24, No. 1, 2003.
27. Hjalager, A.M., *Supplier-driven innovations for sustainable tourism,* in: Liburd, J., Edwards, D. (Ed.), Understanding the Sustainable Development of Tourism, Goodfellow Publishers, Sydney, 2010.
28. Poon, A., Tourism, *Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Wallingford, 1993.
29. Hall, M., Williams, A. *Tourism and Innovation*, Routledge, Oxon, 2008.
30. Foray, D., David, P., Hall, B. *Smart specialization – from academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation*, MTEI Working Paper, Laussane, 2011, http://infoscience.epfl.ch/record/170252/files/MTEI-WP-2011-001-Foray_David_Hall.pdf

GLAVA IV

OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM



Ciljevi poglavlja

- ✓ Upoznati se sa bitnim karakteristikama i sadržajem procesa upravljanja turističkom destinacijom
- ✓ Razumeti ključne funkcije organizacionih oblika upravljanja turističkom destinacijom
- ✓ Razumeti osobenosti organizacionih oblika upravljanja turističkom destinacijom
- ✓ Upoznati se sa načinima primene koncepta klastera na nivou turističke destinacije
- ✓ Upoznati se sa značajem i oblicima primene javno-privatnog partnerstva u okviru turističke destinacije

4. OSNOVE PROCESA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

4.1. KARAKTERISTIKE PROCESA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Konkurentnost između turističkih destinacija je jedno od bitnih obeležja savremenih tendencija na turističkom tržištu. Težnja za postizanjem konkurentnosti, i to na dugoročno održivoj osnovi, se prožima sa težnjom za stvaranjem sklada između raznovrsnih efekata razvoja turizma (ekonomskih, socio-kulturnih i envajronmentalnih). Jedino na toj osnovi se može govoriti o efektivnosti razvoja turističke destinacije na osnovu isporučivanja vrednosti potrošačima/turistima koje su superiornije u odnosu na konkurenciju.

Razmatrane karakteristike turističke destinacije, pre svega brojnost i raznovrsnost elemenata kao i interesnih grupa/učesnika, ističu značaj njihovog usklađivanja u cilju maksimizovanja vrednosti za posetioce/turiste uz istovremeno obezbeđivanje koristi za lokalnu zajednicu, kao i odgovarajuću održivost razvoja. Odnosno, destinacije predstavljaju amalgam proizvoda koji zajedničkim delovanjem stvaraju turističko iskustvo za potrošače nalazeći se u samom srcu turizma kao sistema (1, str. 75). Veliki broj proizvoda i učesnika/interesnih grupa uz kompleksnost upravljačkih i političkih veza čine da se upravljanje na nivou turističke destinacije smatra jednim od složenijih. Suština složenosti je u potrebi da se mnogobrojne zainteresovane strane podstaknu na saradnju i da se objedine resursi kako bi se stvorio sistem integralnog upravljanja i usmeravanja i isporučivanja ponude.

Neke od bitnih karakteristika procesa upravljanja turističkim destinacijama, proizašle iz rezultata istraživanja u Engleskoj, koje ima, u svakom slučaju, šire značenje, mogle bi se sumirati u sledećem: (2, str. 21-25)

a. svaka destinacija posluje u jedinstvenom širem envajronmentalnom i političkom kontekstu i shodno tome ne postoji plan strukture organizacija koje upravljaju turističkim destinacijama (destinacijske menadžment organizacije) koji bi bio jedinstven za upravljanje svim destinacijama;
b. mnoge destinacije se suočavaju sa značajnim problemima u pribavljanju finansijskih sredstava, kao i u vezi sa prihodima u celini, što je posebno naglašeno zbog smanjenog ili promenljivog učešća javnog sektora;
c. značajnija sredstva mogu biti raspoloživa za turizam kada je on u celini povezan sa programima obnove destinacija;
d. sve destinacije počinju da usvajaju pristup koji je zasnovan na većoj komercijalizaciji kroz obezbeđivanje/prodaju različitih usluga ili kroz partnerstva sa privredom;

e. partnerstva imaju manje uspeha u destinacijama koja se nalaze u „zrelim" fazama životnog ciklusa gde se ne očekuju značajnija finansijska ulaganja;
f. potrebno je značajno poverenje kako bi se privreda uključila u nove strukture;
g. ključni predstavnici privrede su bitni učesnici u partnerstvima u upravljanju destinacijom;
h. dugoročni evolutivni pristup promenama je preporučljiviji u odnosu na radikalne promene;
i. potreban je pozitivni pristup funkcionisanju partnerstva, na bazi uzajamnog poverenja, kao i sposobnost za stalno nalaženje novih pristupa u okviru stalnog ciklusa promena;
j. smatra se da su lokalne vlasti sada, a i biće u budućnosti, ključni akter u održavanju neutralnosti novih organizacionih struktura;
k. potrebna je snažna politička volja, koja se odnosi na potrebu za nastavljanjem investiranja u turizam, da bi uspešno funkcionisale alternativne strukture u situaciji kada se njihovim osnivanjem ne ostvaruju značajnije uštede;
l. holistički pristup upravljanju destinacijama se smatra ključnim za buduće uspešno upravljanje destinacijama.

Upravljanje turističkim destinacijama podrazumeva saradnju kroz snažno partnerstvo između privatnog i javnog sektora, posebno lokalne zajednice, na osnovu zajedničke vizije. Vođstvo tim partnerstvom treba da pripadne posebnoj organizaciji za upravljanje turističkom destinacijom koja treba da obezbedi neophodno zajedništvo u ostvarivanju usvojenih ciljeva. Osnova za efektivno upravljanje destinacijom je usvajanje i primena jasne konkurentske strategije u cilju stvaranja konkurentske prednosti, kreiranja raspoznatljivog brenda i isporučivanja superiorne vrednosti za potrošače.

Efektivno upravljanje turističkom destinacijom može doneti sledeće prednosti (3, str. 9):

a. obezbeđivanje konkurentske prednosti koja se mora zasnovati na: prvo, jakom i jedinstvenom pozicioniranju na osnovu ponude različitog tipa iskustava u odnosu na druge destinacije i, drugo, na isporučivanju iskustava odličnog kvaliteta uz superiornu vrednost u odnosu na uloženi novac;
b. osiguravanje održivosti turizma koje podrazumeva održavanje integriteta životne sredine i sprečavanje društvenih i kulturnih konflikata;
c. širenje efekata turizma nastalih potrošnjom turista i sledstvene koristi kroz podršku razvoju proizvoda i usluga vezanih za lokalnu zajednicu, podršku ruralnom turizmu, unapređenje razvoja malih preduzeća, proučavanje potencijala zanatstva i dr.;
d. rast prihoda od turizma na osnovu povećanja dužine boravka turista, povećanja prosečne potrošnje turista i smanjenja sezonalnosti turističkog prometa uz pomoć odgovarajućeg prostornog planiranja i marketing aktivnosti;
e. izgradnja snažnog identiteta brenda na osnovu stalnog isporučivanja superiorne vrednosti čime se povećava lojalnost brendu i povećava broj boravaka lojalnih turista.

Imajući u vidu navedeno, proces upravljanja turističkom destinacijom može biti defisan kao proces donošenja strategijskih, organizacionih i operativnih odluka da bi se upravljalo procesom definisanja, promocije i komercijalizacije turističkog proizvoda destinacije i kreirao uravnoteženi i održivi promet posetilaca/turista koji je dovoljan da zadovolji ekonomske potrebe lokalnih aktera u destinaciji (4, str. 5).

Uspešno upravljanje turističkom destinacijom uključuje tradicionalna znanja iz oblasti ekonomskog i poslovnog upravljanja uravnotežena sposobnostima za envajronmentalno upravljanje (5, str. 418-419). Ekonomsko i poslovno upravljanje uključuje znanja iz oblasti strategijskog planiranja u cilju razvoja destinacije, marketinga destinacije, upravljanja ljudskim resursima potrebnim za kreiranje kvalitetnih iskustava za posetioce, upravljanje finansijskim resursima i investicijama potrebnim za podršku razvoju i sposobnost za razvoj organizacionih umeća u cilju koordinacije i obezbeđivanja isporuke bitnih usluga.

Sposobnosti za envajronmentalni menadžment su veoma bitne za efektivno vođenje turističke destinacije i uključuju znanja i umeća u vezi sa zaštitom životne sredine (vazduha, vode, šuma, biljaka i životinja), održavanjem i poboljšavanjem socio-kulturnog integriteta destinacije kao i sposobnost za efikasno upravljanje „ljudskim prisustvom" u destinaciji (upravljanje posetiocima i upravljanje u odnosu na lokalno stanovništvo/zajednicu).

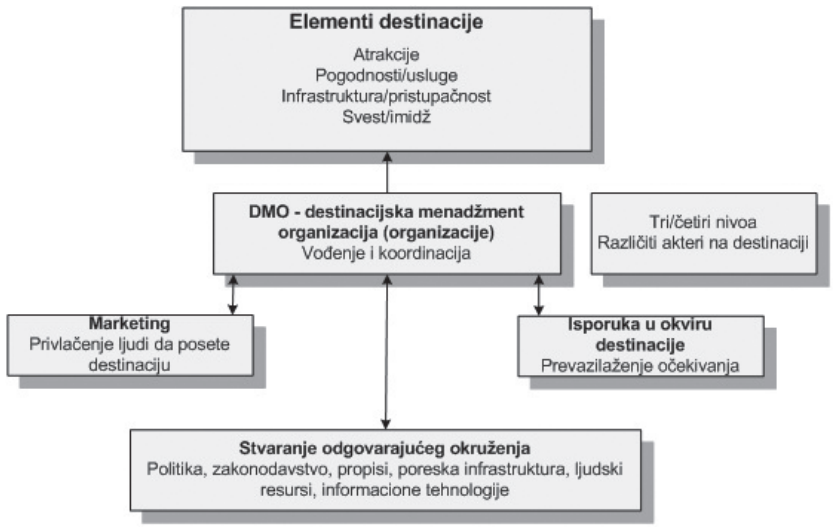
I razvoj i upravljanje resursima iziskuju potrebu za postojanjem menadžment informacionog sistema turističke destinacije koji treba da podrži formulisanje strategije razvoja turističke destinacije, definisanje politika, donošenje svakodnevnih odluka i ukupno ocenjivanje performansi destinacije. Ovaj sistem treba da ima dve komponente: kontrolnu i istraživačku. Kontrolna komponenta treba da obezbedi interesnim grupama, posebno DMO, podatke o performansama destinacije u odnosu na odabrane pokazatelje kao i da obavlja tzv. envajronmentalno skeniranje u cilju ukazivanja na neke od negativnih uticaja na životnu sredinu. Istraživačka komponenta obezbeđuje istraživačku osnovu za formulisanje strategija i politika.

Upravljanje turističkom destinacijom, u suštini, predstavlja koordinisano upravljanje svim elementima turističke destinacije na osnovu strategijskog pristupa kojim se povezuju sve bitne komponente turističke destinacije, čime se usredsređuju napori u okviru destinacije i umanjuju jazovi/gepovi u procesu upravljanja.

Slikom 4.1. su predstavljena četiri ključne uloge DMO koje čine (3, str. 4):

a) vođenje i koordinacija aktivnosti svih aktera u destinaciji pri čemu je DMO ključna organizacija koja obezbeđuje pravilno korišćenje svih elemenata turističke destinacije;
b) marketing – privlačenje turista da posete konkretnu destinaciju združenim korišćenjem instrumenata marketinga;
c) stvaranje pogodnog okruženja – planiranje i razvoj infrastrukture, razvoj ljudskih resursa, razvoj proizvoda, razvoj tehnologije, formulisanje politika i propisa u cilju usmeravanje i kontrole razvoja turizma, unapređenje održivog razvoja turizma;
d) isporuka u okviru destinacije (''na terenu'') – upravljanje kvalitetom iskustva turista, obuka i obrazovanje, poslovno savetovanje kako bi DMO obezbedila da sve ono što je obećano bude i ispunjeno odnosno u marketinškom smislu isporučeno turistima.

Slika 4.1. Proces upravljanja turističkom destinacijom



Izvor: Prilagođeno na osnovu 3, str. 4

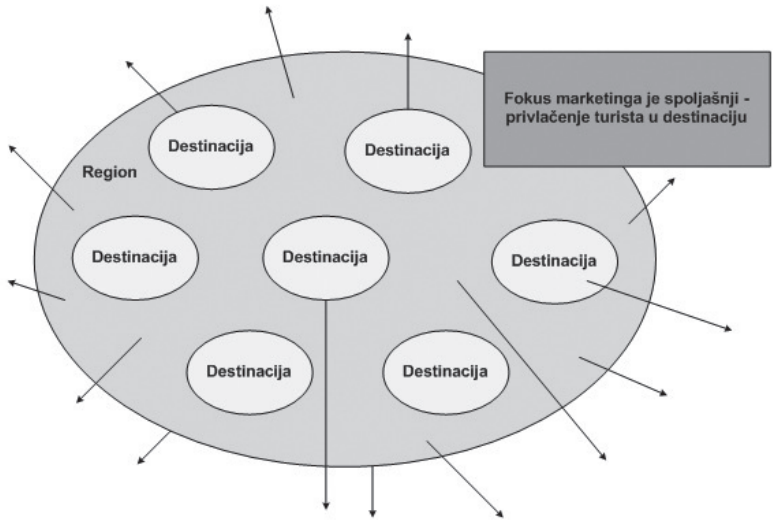
Bitne elemente destinacije (atrakcije, usluge i objekti, dostupnost, ljudski resursi i imidž) podržavaju marketing aktivnosti, kako bi posetioci bili privučeni da posete destinaciju, i usluge u okviru destinacije, koje obezbeđuju da očekivanja posetilaca/turista budu ispunjena u okviru same destinacije. U okviru tog procesa, organizacija za upravljanje destinacijom koja se naziva i destinacijskom menadžment organizacijom (DMO) ima vodeću i koordinirajuću ulogu.

Uspeh marketing aktivnosti i procesa isporučivanja odgovarajućeg iskustva zasnovan je na i zavisan je od postojanja odgovarajućeg okruženja (prirodnog, društvenog, ekonomskog) podsticajnog za razvoj turizma. Stvaranje takvog okruženja uključuje, kao što je već naznačeno: planiranje i stvaranje infrastrukture, razvoj ljudskih resursa, razvoj proizvoda, razvoj tehnologije i sistema i srodne delatnosti i nabavku.

Ključne funkcije u okviru destinacijskog marketinga, kao dela procesa upravljanja turističkom destinacijom, su: promocija destinacije koja uključuje brendiranje i imidž destinacije, kampanje za pospešivanje poslovanja posebno mikro, malih i srednjih preduzeća, objektivni sistem informisanja, sistem rezervisanja i menadžment odnosa sa kupcima (CRM). Marketinške aktivnosti, posebno promocija, mogu se voditi na nivou turističke destinacije ili za više destinacija ili regiona kako je to predstavljeno slikom 4.2.

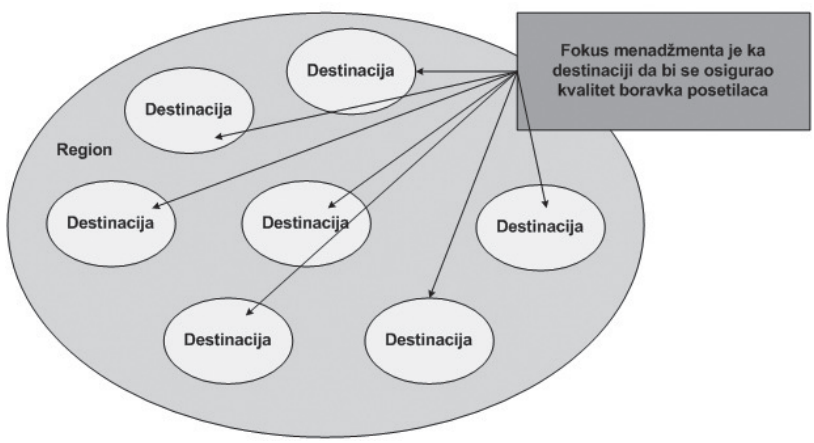
Isporuka u okviru destinacije obezbeđuje kvalitet svakog dela iskustva/doživljaja posetilaca/turista i uključuje: koordinaciju u okviru destinacije i upravljanje, posebno u okviru javnog sektora u cilju „kvaliteta doživljaja“, uvođenje proizvoda, razvoj i upravljanja događajima, razvoj i upravljanje atrakcijama, obuku i obrazovanje, poslovno savetovanje i strategije, istraživanje i razvoj, što je prikazano slikom 4.3.

Slika 4.2. Destinacijski marketing



Izvor: 3, str. 5

Slika 4.3. Isporuka u okviru destinacije



Izvor: 3, str. 6

Upravljanje turističkom destinacijom je u suštini usmereno na postizanje i očuvanje održive konkurentske prednosti. Jedan od preduslova za to je i odgovarajuće upravljanje vrednostima za potrošače (*Customer value management*/CVM). Vrednost za potrošače je jaz/razmak između onoga što potrošač smatra da je korist i troška/cene te koristi u odnosu na konkurentsku destinaciju.

Upravljanje vrednošću za potrošače je ključna strategija kojom se može uticati na konkurentsku poziciju turističke destinacije stvaranjem odgovarajućih proizvoda/usluga i promocijom relativne pozicije odnosa koristi/troškovi. S druge strane, upravljanje vrednostima za potrošače (CVM) utiče i na upravljanje i organizacionu strukturu turističke destinacije jer podrazumeva specifične odgovornosti i izazove za menadžere, organizacije i sisteme upravljanja.

Potpuno usmerenje na potrošače i želja za saradnjom u procesima koji se odvijaju i izvan destinacijskih menadžment organizacija može pomoći da se stvori organizaciona kultura koja će CVM pretvoriti u bitno sredstvo upravljanja turističkom destinacijom.

Da bi se upravljanje vrednošću za potrošače primenilo na nivou turističke destinacije potrebno je (6, str. 21):

- odrediti konkurentsku poziciju kako bi se identifikovali postojeći konkurenti,
- obezbediti da se upravljački i organizacioni sistemi prilagode izazovima koje poseduje CVM,
- primeniti pretpostavke za stvaranje vrednosti ponuđenih proizvoda i usluga za potrošače,
- odrediti i proceniti sve opipljive i neopipljive komponente kvaliteta i cene koje dodaju vrednost,
- stalno meriti i analizirati kvalitet i cenu u odnosu na konkurenciju,
- odrediti kako potrošači opažaju odnos cena/učinak i obim njihove osetljivosti na cenu i kvalitet,
- oceniti poziciju konkurenata i predvideti njihove buduće strategije kao i njihov uticaj na sopstvenu konkurentsku poziciju,
- stalno poboljšavati vrednost za potrošače kao bitnu pretpostavku za suprotstavljanje konkurenciji i opstanak na tržištu.

Imajući u vidu navedeno, može se postaviti pitanje: na osnovu kojih kriterijuma se može govoriti o uspešnosti turističke destinacije, posebno procesa upravljanja turističkom destinacijom? Naravno da se u takvoj analizi mogu koristiti statistički podaci koji govore o ostvarenom turističkom prometu i turističkoj potrošnji. Uz ove kvantitativne podatke potrebno je koristiti i kvalitativne, koji bi prevashodno počivali na oceni turista. Kao jedan od korisnih pristupa može biti izdvojen tzv. 10 A, kao koristan set atributa za ocenjivanje uspešnosti turističkih destinacija. Ovaj pristup čine (7, str. 20-21):

- Svesnost (*Awareness*) – nivo znanja turista o destinaciji koji je uslovljen obimom i prirodom primljenih informacija o destinaciji, što je bitno za stvaranje svesti o samoj destinaciji od strane turista.
- Atraktivnost (*Attractiveness*) – razmere i geografsko rasprostiranje privlačnosti destinacijskih atrakcija kao osnova za poziciju na tržištu.
- Raspoloživost (*Availability*) – lakoća kojom je moguće rezervisati boravak u destinaciji i brojnost i struktura kanala za rezervisanje.

- Pristupačnost (*Access*) – pogodnost dolaska u i odlaska iz destinacije različitim saobraćajnim sredstvima, kao i kretanja u okviru destinacije.
- Izgled (*Appearance*) – utisak koji destinacija ostavlja turistima kad stignu u destinaciju i tokom boravka (prvi utisak i trajni utisak).
- Aktivnosti (*Activities*) – obim skupa aktivnosti koje su na raspolaganju turistima u destinaciji.
- Sigurnost (*Assurance*) – bezbednost destinacije kako je doživljavaju turisti.
- Poštovanje (*Appreciation*) – osećaj nivoa dobrodošlice i gostoljubivosti.
- Akcija (*Action*) – postojanje dugoročnih planova razvoja i marketing planova u vezi sa turizmom.
- Odgovornost (*Accountability*) – ocenjivanje efekata rada DMO samostalno ili eksterno.

Ovom skupu je mogućno dodati još neke kriterijume kao što bi bili ekonomski doprinos turizma destinaciji kao i razmere prihvatanja načela održivosti razvoja turizma od strane destinacije. Naravno da bi i sami kriterijumi trebalo da budu detaljnije obrazloženi da bi bili osnova za racionalno donošenje zaključaka u vezi sa uspešnošću turističke destinacije.

4.2. ORGANIZACIONI OBLICI UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Organizacije za upravljanje turističkom destinacijom - destinacijske menadžment organizacije (DMO) su odgovorne za ukupno upravljanje (planiranje, organizovanje, kontrolu i vođenje/liderstvo područjem) i za preduzimanje akcija u cilju postizanja definisanih ciljeva. One predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom i uključuju učesnike iz javnog i privatnog sektora koji deluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu finansiranja. Bitne prednosti ovako posmatrane organizacije tiču se kredibiliteta u svojstvu strateškog lidera u marketingu i razvoju turističke destinacije kao i sposobnosti da podrži partnerstvo sa privredom i službama i agencijama javnog sektora, radi saradnje čiji je cilj definisanje i ostvarivanje kolektivne vizije destinacije.

Oblici organizovanja na nivou turističke destinacije su prvenstveno bili zasnovani na vođenju marketinških aktivnosti zbog čega se i ovaj tip organizacija uobičajeno naziva destinacijskim marketing organizacijama (DMaO). Prva nacionalna turistička organizacija (NTO), koja je po osnovnim funkcijama bila destinacijska marketing organizacija (DMaO), osnovana je još 1901. godine na Novom Zelandu. Nakon toga one se osnivaju i u drugim zemljama: u Francuskoj 1910. godine, u Italiji 1919. godine te nakon toga i u drugim, pretežno evropskim zemljama, što rezultira osnivanjem Međunarodnog udruženje za turizam koje je okupljalo oko

trideset NTO tog perioda u Evropi. Nakon Drugog svetskog rata, 1946. godine, postojalo je sto NTO širom sveta okupljenih pod okriljem IUOTO (Međunarodne unije zvaničnih turističkih organizacija) koja je bila prethodnik Svetske turističke organizacije (UNWTO) (8, str. 37-40). Danas, Svetska turistička organizacija okuplja 157 država, 6 teritorija, 2 države/teritorije kao posmatrače i preko 400 pridruženih članova. Treba, međitim, napomenuti da ne postoji globalna međunarodna organizacija koja okuplja NTO i/ili nacionalne DMO jer su u slučaju UNWTO zemlje predstavljene ministarstvima nadležnim za turizam.

Jedno od osnovnih pitanja u razmatranju organizacionih oblika upravljanja turističkim destinacijama odnosi na razlikovanje između pojma destinacijskih marketing organizacija (DMaO) i destinacijskih menadžment organizacija (DMO). Tradicionalan pristup, kako u literaturi tako i u praksi, definisao je ovaj tip organizacija kao marketing organizacije. Međutim, razvojem turizma kao i ukupnim posledicama toga razvoja u prvom planu se našlo pitanje usklađivanja aktivnosti sve brojnijih aktera koji posluju u turističkoj destinaciji i u vezi sa turističkom destinacijom. Time se težište rada ovog tipa organizacija proširuje na ukupno upravljanje razvojem turističke destinacije istovremeno zadržavajući marketing kao jedno od osnovnih i glavnih područja rada. Potrebno je istaći da je u pitanju proces koji je u većini zemalja u početnoj fazi, odnosno u fazi stvaranja zakonskih i institucionalnih osnova za preobražaj DMaO u DMO.

Imajući u vidu mogući način doprinosa razvoju turizma, DMO mogu imati sledeće funkcije (9, str. 4-5):

- Pokretač ekonomskog razvoja (stvaranje novih prihoda, zaposlenosti, poreskih prihoda, doprinos diversifikaciji lokalne ekonomije);
- „Marketar destinacije“ (prenosi najpogodniju sliku izabranom ciljnom tržišnom segmentu o destinaciji, atrakcijama, objektima i sl.);
- Koordinator turističke privrede (pravilno je usmeravajući i umanjujući podele kako bi im obezbedila učešće u koristima od razvoja turizma);
- Kvazi-javni predstavnik (daje legitimitet turističkoj privredi i zaštitnik je individualnih i grupnih posetilaca);
- Graditelj ponosa destinacije (povećava kvalitet života u destinaciji i predstavlja organizaciju na koju se oslanjaju podjednako i turisti i lokalno stanovništvo destinacije).

Ukupne aktivnosti DMO se mogu podeliti u dve osnovne grupe: interni razvoj destinacije (IRD) i eksterni destinacijski marketing (EDM). IRD se odnosi na više elemenata u okviru same destinacije (učesnike/interesne grupe, lokalnu zajednicu i dr.) dok se EDM odnosi na promociju, upravljanje posetiocima i informacije i istraživanje (10, str. 13-14). Izbor konkretnih aktivnosti u okviru IRD i EDM zavisi od njihovog značaja za ostvarivanje ciljeva DMO, raspoloživih resursa kao i od sveobuhvatne analize okruženja.

Interni razvoj turističke destinacije (IRD)

Ključni element ovih aktivnosti odnosi se na obezbeđivanje kvaliteta usluga u okviru destinacije koji neposredno utiče na stepen zadovoljavanja potreba potrošača. Te aktivnosti se mogu podeliti na aktivnosti podrške, koje omogućavaju DMO da funkcioniše kao veza između potrošača i destinacijske ponude, i aktivnosti višeg nivoa koje može sprovoditi sama DMO ili i interesne grupe u destinaciji. Uspešnost DMO se može meriti na osnovu njene sposobnosti da koordinira aktivnosti učesnika/interesnih grupa u okviru destinacije.

Bitne aktivnosti u okviru IRD su sledeće (10, str. 13):

a. aktivnosti podrške:
   - informacije i istraživanje,
   - upravljanje posetiocima.

b. aktivnosti višeg nivoa:
   - ljudski resursi i razvoj veština,
   - upravljanje resursima,
   - finansijski kapital,
   - upravljanje krizama.

Eksterni destinacijski marketing (EDM)

Odnosi se na operativne ili taktičke marketing aktivnosti DMO koje slede nakon primene strategijskih marketing aktivnosti kojima se uobličava imidž, brendira i pozicionira turistička destinacija. Ove aktivnosti se primenjuju u cilju podsticanja posete destinaciji i obuhvataju, pre svega, sve oblike direktnih i masovnih marketing komunikacija.

Osnovna uloga DMO može se svesti na (11):

a. Liderstvo – strategijsko usmeravanje i visok nivo stručnosti;
b. Planiranje;
   - formulisanje politika i strategija za konkurentsku prednost,
   - definisanje razvojnih i marketing planova,
   - ustanovljavanje poslovnih/biznis planova.
c. Organizovanje;
   - rukovođenje/koordiniranje isporuke planova,
   - kreiranje odgovarajuće organizacione strukture i procesa,
   - podsticanje partnerstava,

- obezbeđivanje finansijskih sredstava,
- stvaranje prilika za preduzetnike.

d. Upravljanje rezultatima;
   - merenje i ocena rezultata,
   - upravljanje kontrolom,
   - utvrđivanje jazova/gepova i reakcija u vezi sa njima.

U suštini, ključne oblasti aktivnosti DMO jesu sposobnosti :

a. da deluju kao strategijski lideri u marketingu i razvoju turističke destinacije – sposobnost za liderstvo i ekspertizu,
b. za omogućavanje partnerstava sa i u okviru privrede i delova javnog sektora u cilju saradnje na ostvarivanju zajedničke vizije destinacije.

U obavljanju svojih ključnih funkcija u vezi sa mendžmentom i marketingom DMO pokazuju znatan stepen različitosti odnosno jedinstvenosti u odnosu na druge privredne i neprivredne subjekte iz oblasti turizma i hotelijerstva (7, str. 21-22):

a) nedostatak kontrole nad kvalitetom i kvantitetom usluga i proizvoda – u najvećem broju slučajeva DMO ne poseduje niti je uključena u poslovanje u vezi sa uslugama, proizvodima, događajima i atrakcijama, dok, s druge strane, kvantitet i kvalitet destinacijskih usluga i proizvoda značajno utiče na zadovoljstvo turista i ukupan učinak programa samih DMO.
b) neuključenost u određivanje cena – DMO su veoma retko uključene u cenovnu politiku usluga i proizvoda koje predstavljaju, jer se time bave privredni subjekti. S druge strane, DMO su zainteresovane za nivo cena u destinaciji zbog uticaja na opšti konkurentski položaj destinacije.
c) potreba da se zadovolje zahtevi mnogih organizacija – DMO treba da uspostavi ravnotežu između zahteva mnogobrojnih aktera (stejkholdera) čije interese predstavlja a koji mogu imati međusobno različite prioritete i ciljeve pa čak biti i konkurenti.
d) potreba za stvaranjem konsenzusa između stejkholdera – u cilju ispunjavanja liderske uloge u vezi sa menadžmentom i marketingom na nivou destinacije potrebno je da DMO obezbedi konsenzus u vezi sa vizijom, ciljevima, strategijama, planovima i programima svog delovanja
e) potreba da DMO bude osetljiva u odnosu na interese lokalnog stanovništva – DMO, osim što predstavljaju privredne organizacije iz oblasti turizma, odgovorne su lokalnoj zajednici i treba da budu oprezne kako ne bi podsticale oblike ili način razvoja turizma koji bi negativno uticao na društvene, kulturne i prirodne resurse i vrednosti zajednice.
f) potreba za ostvarivanjem širih ekonomskih koristi – DMO u osnovi nisu usmerene ka ostarivanju profita već svoju odgovornost treba da ispoljavaju efikasnim korišćenjem

raspoloživih sredstava i uticajem na stvaranje dodatnih prihoda i zaposlenosti u turizmu i hotelijerstvu.

g) teškoće u merenju učinaka DMO – s obzirom da ne postoje direktni podaci o prodaji i prihodima kao rezultatima aktivnosti DMO, jer se i ne bave takvom direktnom prodajom odnosno ostvarivanjem prihoda, postoje značajni problemi i teškoće u merenju učinaka DMO, posebno u oblasti marketing aktivnosti.

Jedno od ključnih pitanja u vezi sa ulogom i značajem DMO odnosi se na teritorijalno rasprostiranje njihovih aktivnosti. Ono se razlikuje po pojedinim zemljama i grupama zemalja ali se u najvećem broju slučajeva ove aktivnosti odvijaju na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. U tom kontekstu, aktivnosti na nacionalnom nivou su pretežno strategijskog karaktera, na lokalnom nivou operativnog karaktera, dok regionalni nivo predstavlja mogućnost za razne vrste kombinovanja strategijskih i operativnih aktivnosti što je i predstavljeno sledećom tabelom.

Tabela 4.1. Tipične uloge i odgovornosti – nacionalni, regionalni (provincijski) i lokalni nivo

Tipične uloge i odgovornosti	Nacionalni nivo	Regionalni (provincijski) nivo	Lokalni nivo
Promocija destinacije, uključujući brendiranje i imidž	√	√	
Kampanje podsticanja biznisa posebno MMSP (mikro, malih i srednjih preduzeća)	√	√	√
Nepristrasno pružanje informacija	√	√	√
Poslovi i olakšavanje rezervisanja			√
Koordinacija u upravljanju destinacijom			√
Informacije i rezervacije za posetioce			√
Obuka i obrazovanje		√	√
Poslovni saveti		√	√
Uvođenje proizvoda		√	√
Razvoj i upravljanje događajima			√
Razvoj i upravljanje atrakcijama			√
Strategija, istraživanje i razvoj	√	√	√

Izvor: 3, str. 135

U većini turistički razvijenih zemalja sveta nacionalne turističke organizacije (NTO) predstavljaju osnovni oblik organizovanja u vezi sa marketingom zemlje kao turističke destinacije. To se posebno odnosi na korišćenje promocije kao instrumenta marketinga.

NTO imaju na raspolaganju dva osnovna pristupa:

- korišćenje samo jednog od instrumenata marketing miksa – promocije, odnosno tržišnog komuniciranja,
- primenu strategije marketing podrške.

Korišćenjem prvog pristupa NTO ograničava svoje aktivnosti samo na opštu turističku propagandu i ostale oblike promotivnih aktivnosti. Osnovnim ciljem smatra se adekvatno pozicioniranje turističke destinacije na tržištu, odnosno stvaranje određenog imidža u cilju diferenciranja prema konkurenciji. Primena ovog pristupa može se oceniti neodgovarajućom sa stanovišta ostvarivanja ukupnih, širih ciljeva marketing aktivnosti na makro nivou.

Definisanje odgovarajućeg mesta NTO u okviru organizovanja turizma na makro nivou zahteva širi obim marketing aktivnosti, odnosno primenu pristupa koji može biti nazvan "marketing podrškom". Srž ovoga usmerenja izražava se u uspostavljanju odgovarajućih veza i saradnje sa turističkom i ostalom privredom. Na taj način, najpotpunije se odražava specifičnost primene marketinga u turizmu, koja proizlazi iz potrebe za posebnim organizovanjem i primenom marketing aktivnosti kako na mikro, tako i na makro nivou.

Kao osnovne pretpostavke za primenu ovoga pristupa mogu biti izdvojeni:

- postojanje posebnih ciljeva, koji proizlaze iz politike državnih organa i mogu biti izraženi u ekonomskim, socijalnim i envajronmentalnim terminima, odnosno kao marketing ciljevi,
- postojanje velikog broja turističkih područja, proizvoda i segmenata u okviru destinacije, od kojih su neki u fazi rasta, a neki u fazi opadanja. Uz svaki od njih se vezuju različiti prioriteti sa različitim posledicama u odnosu na ostvarivanje ciljeva koji proizlaze iz politike državnih organa,
- nedovoljnost sredstava NTO za ostvarivanje svih marketing zadataka, što zahteva selekciju i izbor prioriteta.

Ovaj oblik delatnosti se zasniva na širokoj saradnji između NTO i celokupne turističke privrede. U ostvarivanju ove saradnje može se ispoljiti delovanje raznih činilaca, od kojih treba posebno izdvojiti:

- snažno delovanje konkurentskog ambijenta na preduzeća turističke privrede, uz stalnu težnju za ostvarivanjem odgovarajućeg profita i rasta uz mogućnu prisutnost birokratskog, odnosno nekonkurentskog ponašanja od strane državnih organa i NTO;
- nepostojanje snažnijih veza između preduzeća turističke privrede zbog usitnjenosti i konflikata – to se izražava, pre svega, kroz nedovoljnu aktivnost asocijacija turističkih agencija/organizatora putovanja i hotelijera, što ih čini slabijim partnerom,

- obim komuniciranja i sporazumevanja između preduzeća turističke privrede i njihovih asocijacija, s jedne strane, i, s druge strane, NTO i državnih organa,
- procenu preduzeća turističke privrede o stvarnoj zainteresovanosti nosilaca marketing aktivnosti na makro planu i o konkretnim rezultatima podrške razvoju turizma i samim preduzećima turističke privrede,
- društvenu odgovornost preduzeća turističke privrede.

Rešavanje ovih i drugih pitanja, koja se javljaju u odnosima između preduzeća turističke privrede i NTO, kao i drugih organa i organizacija na makro nivou, bitno predodređuje efekte marketing aktivnosti na makro i mikro planu.

Razvojni put NTO, kao specifičnih organizacija posvećenih razvoju turizma na nacionalnom nivou, usmeravao se ka bavljenju, osim destinacijskim marketingom, i aktivnostima koje su usmerene ka obezbeđivanju odgovarajućeg isporučivanja vrednosti za potrošače u okviru same destinacije. U suštini, radi se o procesu preobražaja ovih organizacija u destinacijske menadžment organizacije. Stanje u okviru ovoga procesa najbolje se može uočiti na osnovu istraživanja kojim su obuhvaćene 62 zemlje sprovedenog od strane Svetske turističke organizacija (UNWTO) u saradnji sa Evropskom turističkom komisijom (ETC) – *Budgets of NTOs* 2009. (12)

Prema ovom istraživanju, više od 30% zemalja koje su učestvovale u istraživanju nemaju posebnu NTO ili NTA (nacionalna turistička administracija/vladino telo zaduženo za razvoj turizma). S druge strane zajedničke organizacije NTA i NTO imaju značajna ovlašćenja i uloge u oblasti obrazovanja i obuke, donošenja propisa i kategorizacije (npr. hotela).

Tradicionalna struktura organizacije turizma na nivou zemlje, kakva se razvijala posebno u Evropi poslednjih tridesetak godina, podrazumevala je da su NTA (u najvećem broju slučajeva ministarstva zadužena za turizam) delegirala marketinške, posebno promotivne aktivnosti na nivou zemlje posebnim organima odnosno NTO kao zasebnim ili polusamostalnim organizacijama odnosno državnim ili paradržavnim organizacijama. Osnovna karakteristika takvih NTO jeste da su relativno samostalne u radu. NTA ostvaruju uticaj preko organa u čijem izboru imaju presudan značaj (npr. upravni odbor, nadzorni odbor i direktor).

Promenom poslovne klime u globalnim okvirima, kao i pod uticajem političkih faktora, posebno kroz proces globalizacije i ukrupnjavanja turističke privrede, uticaj države na turizam i turističku privredu, kroz razne oblike podrške, više se nije smatrao prevashodno bitnim zbog činjenice da su turistička preduzeća sve više potpadala pod uticaj multinacionalnih kompanija. Jedno od ključnih pitanja tiče se načina vođenja marketinških, posebno promotivnih aktivnosti na nivou zemlje kao turističke destinacije. Priroda načina funkcionisanja i poslovnog ponašanja države i paradržavnih organizacija upućuje na zaključak da bi angažovanje privatnog sektora u toj oblasti bilo celishodnije. S druge strane, i ulaganje finansijskih sredstava od strane države u promotivne i ukupne marketinške aktivnosti veoma često može imati kao posledicu neodgovarajuće rezultate, odnosno rezultate koji se ponekad i ne dovode u vezu sa realnim stanjem

u razvoju turizma konkretne zemlje. Nedovoljno preduzetničko ponašanje NTO svakako da je razlog što se sve veći broj vlada usmerava ka privatnom sektoru kako bi ga podstakao da preuzme, u partnerstvu sa javnim sektorom, neke od promotivnih i marketinških funkcija koje je tradicionalno posredno ili neposredno obavljala vlada.

Jedan od relativno skorijih primera u tom kontekstu odnosi se na SAD, zemlju koja je do sada izbegavala preveliko uplitanje države u turizam. Naime, marta 2010. godine je donet Ukaz o promociji turizma (*Tourism Promotion Act*) kojim je, između ostalog, osnovana Korporacija za promociju turizma (*Corporation for Travel Promotion*) kao oblik javno-privatnog partnerstva koji bi trebalo da objedini odgovornost javnog sektora (vlade) sa stručnošću privatnog sektora. Aktivnosti novoosnovane organizacije su finansirane doprinosom od 100 miliona USD od strane privatnog sektora i naknadom od 10 USD koju plaćaju strani turisti jednom u dve godine pri ulasku u SAD (pod uslovom da nisu platili punu cenu vize). Osnovni razlog za uvođenje ovog oblika organizovanja promotivnih aktivnosti bilo je relativno opadanje značaja SAD u međunarodnom turističkom prometu. (13)

Pregled ključnih poslova kojima se bave NTO, uzimajući u obzir rezultate pomenutog istraživanja UNWTO/ETC, dat je sledećom tabelom.

Tabela 4.2. Glavna područja poslovanja/odgovornosti NTO (u %)

Područja poslovanja	Sve ispitivane NTO	NTA/NTOs	NTOs
Domaći turizam	70	84	63
Donošenje propisa	30	74	10
Kategorizacija i licenciranje	47	89	27
Obezbeđivanje proizvoda	33	53	24
Obezbeđivanje infrastrukture	42	63	32
Obuka	47	74	34
Savetovanje/tehnička podrška	53	84	39
Finansijska podrška	30	58	17
Marketing (međunarodni)	100	100	100
Marketing (domaći)	73	74	73
Marketing za odmorišni turizam	100	100	100
Marketing za poslovni/MICE turizam	95	100	93
Upravljanje odnosima sa potrošačima	48	63	41
Razvoj proizvoda	60	74	54

Izvor: 12, str. 2.

Odgovori su podeljeni u dve grupe u zavisnosti od toga da li organizacija funkcioniše kao tipična NTO ili se radi o hibridu između NTO i NTA. Uočljivo je da NTO imaju manji uticaj na donošenje propisa, kategorizaciju i licenciranje, obezbeđivanje proizvoda i infrastrukture, obuku, tehničku i finansijsku podršku. S druge strane, ključne aktivnosti NTO se odnose, pre svega, na marketing u celosti, kako na međunarodnom i domaćem tržištu, tako i na marketing usmeren prema pojedinim oblicima turizma.

U nedovoljno razvijenim zemljama NTO su još uvek skoro u celini finansirane od strane javnog sektora/države i nalaze se u njegovom sastavu a odgovorne su NTA. U razvijenijim privredama NTO sve više predstavljaju oblik javno-privatnog partnerstva koji se delom finansira od strane turističke privrede a u pojedinim slučajevima i od strane regionalnih i lokalnih turističkih organizacija.

Noviji podaci, koji se odnose samo na evropske NTO, članice ETC, pokazuju da se i dalje NTO značajno međusobno razlikuju u odnosu na delokrug. Naime, prema istraživanju ETC-a, NTO se i dalje bitno razlikuju prema odgovornostima i zadacima. Samo nekoliko evropskih NTO obuhvaćeno istraživanjem ima u potpunosti iste oblasti rada dok su primenjeni organizacioni i poslovni modeli veoma različiti. Od ukupno 30 evropskih NTO obuhvaćenih anketnim istraživanje, apsolutno sve se bave marketingom odnosno promocijom dok postoji samo po jedna NTO koja se ne bavi međunarodni marketingom, istraživanjem tržišta i marketingom vezanim za poslovna putovanja. Nešto je manji broj NTO koje se bave marketingom domaćeg turizma (21 NTO), razvojem proizvoda (20 NTO), razvojem ljudskih resursa i stručnom obukom za potrebe privrede (17 NTO), savetovanjem/tehničkom podrškom turističkoj privredi (15 NTO), dok se ispod 50% anketiranih NTO bavi klasifikacijom, licenciranjem i kontrolom kvaliteta u oblasti turističkog poslovanja (14 NTO), podrškom razvoju infrastrukture, npr. centri za posetioce (12 NTO), finansijskom podrškom turustičkim preduzećima (10 NTO), ostalim (8 NTO), propisima u vezi sa poslovanjem u turizmu (8 NTO) i ponudom ili poslovanjem u vezi sa turističkim proizvodima (6 NTO) (14, str. 1 i str. 4).

Podaci dobijeni spomenutim istraživanjem ETC i UNWTO iz 2009. godine takođe pokazuju da oko 75% NTO stiče 75% svojih prihoda od centralne vlade (ili posebnih poreza). Uočljive su i promene u pravcu većeg učešća privatnog sektora u prihodima NTO, ali je ta tendencija prekinuta ekonomskom krizom odnosno u toku 2008-2009. godine. Jedna od uočljivih tendencija poslednjih godina je sve veće usmeravanje NTO ka marketingu u domaćem turizmu, što se takođe može smatrati posledicom krize u međunarodnim turističkim kretanjima. Istraživanje je takođe pokazalo da NTO u manjim zemljama/destinacijama teže da imaju veći obim odgovornosti, odnosno da se približavaju NTA, što važi i za zemlje koje su u prošlosti pripadale tzv. komunističkom bloku.

Veoma su indikativni podaci iz istraživanja ETC koje je obavljeno 2015. godine prema kojem 88% sredstava NTO potiče iz javnih izvora (država) a samo 12% iz privatnih izvora (privreda). Bitno je istaći i da 10 (od 30) anketiranih NTO u potpunosti finansijski zavisi od države dok je u slučaju čak 11 NTO učešće privatnog sektora manje od 10%. Zaključak je veoma

bitan sa stanovišta tendencije ka većem učešću privatnog sektora u poslovanju NTO – više od 2/3 anketiranih NTO u potpunosti ili skoro u potpunosti funkcioniše na osnovu finansijskog doprinosa države. Uočljivo je, takođe, da se struktura finansiranja u razdoblju od 2008-2015. godine nije menjala i da se učešće javnih izvora kretalo od 87-88% u strukturi prihoda evropskih NTO (14, str. 19).

Imajući u vidu važnost učešća javnog i privatnog sektora u poslovanju DMO, potrebno je istaći ključne prednosti i nedostatke javnog i privatnog sektora u tom procesu:

Prednosti učesnika u poslovanju DMO

Javni sektor

- dugoročni strateški pristup
- stvaranje svesti o destinaciji
- javno okruženje
- podrška mikro, malim i srednjim preduzećima
- garancija kvaliteta

Privatni sektor

- Kratkoročni taktički pristup
- Usredsređenost na prodaju
- Upravljanje odnosima sa potrošačima
- Usredsređivanje na tržišne šanse
- Brzo donošenje odluka
- Preduzetništvo

Nedostaci učesnika u poslovanju DMO

Javni sektor

- Nedostatak jasne usredsređenosti na stvaranje novih preduzetničkih mogućnosti
- Nedovoljno efikasan u ostvarivanju komercijalnog prihoda
- Protivnik rizika
- Toleriše loše rezultate
- Spor u donošenju odluka
- Nepoverljiv prema privatnom sektoru i motivu profita

Privatni sektor

- Nedostatak brige za opšte javno dobro
- Ograničen interes za dugoročno planiranje

- Ima neodgovarajuće resurse
- Nepoverljiv prema javnom sektoru

Jasne su prednosti ali i nedostaci kako javnog tako i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom. Ključna prednost javnog sektora je u davanju važnosti celini odnosno u smatranju celine važnijom u odnosu na zbir njenih sastavnih delova (holistički pristup) kao i u davanju primata strategijskom pristupu, dok je bitna prednost privatnog sektora u brzom i taktičkom pristupu poslovanju. Sve navedene prednosti i nedostaci upućuju na potrebu za partnerstvom između javnog i privatnog sektora.

Holistički pristup upravljanju turističkom destinacijom podrazumeva vodeću ulogu DMO, kao i postojanje različitih formi partnerstava: između različitih nivoa u okviru vlade, između različitih organizacija javnog sektora, između javnog i privatnog sektora kao i u okviru privatnog sektora. Nezavisno od konkretne organizacione forme DMO, ključno pitanje je način njenog finansiranja. U tom smislu mogu se izdvojiti nekoliko najćešće korišćenih izvora:

a. nacionalni nivo – budžet
b. lokalni organi vlasti
c. privatni sektor – turistička i komplementarna privreda
d. posebni porezi/takse
e. sopstveni prihodi
f. donacije, prilozi i sponzorstva
g. ostalo.

Prema podacima navedenog istraživanja UNWTO i ETC, najveći broj NTO zavisi od državnog budžeta i, u pojedinim slučajevima, posebnih poreza – čak 77% anketiranih NTO iz ovih izvora dobija preko 2/3 ukupnih prihoda, njih 19% dobija između 1/3 i 2/3 a svega 4% dobija iz ovih izvora između 15 i 33% prihoda. Zavisnost NTO od prihoda iz javnog sektora istaknuta je i već navedenim podacima iz istraživanja ETC iz 2015. godine. Pitanje finansiranja NTO se sve češće rešava uvođenjem poreza/taksa pojedinim delovima turističke privrede ili međunarodnim putnicima koji ulaze u zemlju ili je napuštaju (primeri: *Airport Passanger Duty* u Velikoj Britaniji ili već pomenuta taksa pri ulasku u SAD). Boravišne takse takođe predstavljuju u pojedinim zemljama izvor prihoda koji se usmerava u DMO. U najvećem broju slučajeva učešće privatnog sektora nije na stalnoj osnovi niti čini ključni deo/osnovu prihoda NTO, izuzev pojedinih specifičnih turističkih zemalja kao što su Švajcarska i Austrija. U ostalim slučajevima, doprinos privatnog sektora se ostvaruje od slučaja do slučaja, prema pojedinim projektima ili marketinškim i drugim kampanjama.

Drugi bitan nivo funkcionisanja turističkih organizacija jeste regionalni. Jedno od ključnih pitanja s tim u vezi odnosi se na definisanje regiona odnosno određivanje njihovih granica. To pitanje je jedno od složenijih kako u teorijskom pristupu tako i u praktičnoj primeni. Regije je mogućno utvrditi u skladu sa tržišnim trendovima i postojanjem odgovarajućih atrakcija na

osnovu odgovarajućih administrativnih granica (opštine ili provincije/pokrajine) ili nezavisno od tih granica. Nezavisno od načina formiranja regija, činjenica je da je regionalizacija i u turizmu jedan od bitnih činilaca kooperacije sa razvijenim privredama i osnov za saradnju sa bitnim ekonomskim integracijama kao što je Evropska unija.

Regionalne turističke organizacije (RTO) mogu se osnovati za više zemalja, više provincija ili više opština (5, str. 109). Ova vrsta turističkih organizacija može biti organizovana i od strane države kao podsticaj za pristup državnim finansijskim sredstvima. Takav slučaj je u Engleskoj i pojedinim delovima Australije. Drugi oblik podrazumeva određenu slobodu turističkih regija da same organizuju i uspostave željenu strukturu svoje RTO s tim što se ne finansiraju ili u veoma malom procentu finansiraju iz državnog budžeta već zavise pre svega od lokalnih vlasti, što je primer u Švedskoj i Novom Zelandu.

Lokalni nivo DMO obuhvata najveći broj uloga i odgovornosti DMO, kako je i naznačeno tabelom 4.2. Na tom nivou može na pravi način doći do izražaja uticaj lokalne zajednice kao bitne interesne grupe za definisanje i ostvarivanje ciljeva razvoja turizma u okviru turističke destinacije.

Osim organizacija za upravljanje turističkom destinacijom (DMO), postoje i kompanije za upravljanje u turističkoj destinaciji (Destination management company – DMC) ili Ground handleri. Ove kompanije se bave obezbeđivanjem lokalnih usluga za putnike u ime turističkih preduzeća, najčešće organizatora putovanja. Mogu pokrivati ceo spektar usluga – obezbeđivanje/ugovaranje smeštaja, lokalne ture, razgledanja, lokalni predstavnici, itd. U svakom slučaju, potrebno je praviti jasnu razliku između ova dva tipa organizacija – DMO i DMC jer imaju u nečemu sličnu ali u suštini odvojenu ulogu u sistemu turizma turističke destinacije.

Nezavisno od nivoa odnosno prostornog obuhvata turističke destinacije, iz već više puta naglašene potrebe za učešćem javnog i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom proizlazi da DMO treba da budu pre svega organizacije koje će umrežavati različite javne i privatne interese na dobrobit jačanja i unapređenja razvoja turizma konkretne destinacije. Umrežavanje podrazumeva širok obim kooperativnog ponašanja između inače konkurentskih organizacija i između organizacija povezanih ekonomskim i društvenim odnosima i transakcijama. Interes vlada za proces umrežavanja proizlazi iz činjenice da umrežene kompanije predstavljaju značajnu komponentu kako uspešnih nacionalnih ekonomija tako i izuzetno snažnih regionalnih ekonomija i mogu bitno doprineti amortizovanju efekata ekonomskog restrukturiranja posebno u ruralnim i perifernim područjima (15, str. 210).

Pod mrežama u turizmu odnosno u okviru turističkih destinacija podrazumeva se set formalnih odnosa zasnovanih na saradnji između odgovarajućih tipova i konfiguracija organizacija kojima se podstiče učenje i razmena znanja između organizacija i osećaj zajedništva i zajedničkog cilja. To može rezultirati kvalitativnim i/ili kvantitativnim koristima na osnovu poslovnih aktivnosti i/ili promenom karaktera zajednice a odnosi se na gradjenje profitabilne i održive turističke destinacije (16, str. 197-202).

Pitanje odnosa između učesnika u mreži, kao i odnosa između turističkih destinacija kao posebnih umreženih sistema, postavlja u prvi plan odnos između potrebe za konkurencijom i potrebe za saradnjom. Kao način objašnjenja mogućih odnosa u tom pogledu može poslužiti podela preduzeća, a u našem slučaju i turističkih destinacija, u zavisnosti od njihovog položaja u okviru privredne delatnosti odnosno na tržištu, kao i od raspoloživih resursa, što je prikazano sledećom tabelom.

Tabela 4.3. Odnosi između kompanija/destinacija

		Relativna pozicija na tržištu/u okviru delatnosti	
		Jaka	Slaba
Potreba za spoljnim resursima	Jaka	Koopeticija	Kooperacija
	Slaba	Konkurencija	Koegzistencija

Izvor: 17, str. 4

Osim konkurencije, koja je karakteristična za turističko tržište, u poslednje dve decenije poseban značaj dobija i kooperacija odnosno saradnja između preduzeća i destinacija u turizmu. Osnovne karakteristike kooperativne strukture su: učesnici (stejkolderi) su autonomni i nezavisni, imaju zajednički interes i dele iste vrednosti, pravila i norme iako se ponekad mogu i međusobno razlikovati u odnosu na način opažanja pojedinih problema.

Povećani značaj potrebe za saradnjom proistekao je kao posledica turbulentnosti okruženja, posebno ekonomskog, tehnološkog i političkog, kao i posebno snažnih promena u konkurentskom okruženju. U tom kontekstu naročito je bitan uticaj procesa globalizacije koji je uklonio prepreke poslovanju između država i različitih tržišta i svet učinio u suštini jedinstvenim. Kao rezultat toga procesa organizacije koje posluju u turizmu i/ili imaju posebne vrste funkcija u tom poslovanju, kao što su DMO, upućene su na kooperaciju kako bi opstale u okviru složenog i dinamičnog okruženja. Umrežavanjem između tih organizacija, o kojem je već bilo reči, stvara se tzv. kooperativna prednost koja je posebno bitna za manje organizacije kojima je to efikasniji način stupanja na globalno tržište u odnosu na konkurentsku prednost. (18, str. 6-7, 141-142)

Pojam koopeticije (*coopetition = cooperation+competition*) još uvek nije preciznije definisan ali prema najširem određenju pojma on podrazumeva istovremenu konkurenciju i kooperaciju između globalnih takmaca na tržištu pri čemu oni mogu istovremeno da sarađuju u nekim aktivnostima na tržištu dok u ostalim mogu biti konkurenti. Odnosno, koopeticija se dešava kada konkurenti saradjuju npr. u marketing aktivnosti proizvoda koji nude i imaju iste ciljeve dok se u isto vreme takmiče da ostvare lidersku poziciju na tržištu.

Postoji nekoliko osnovnih pretpostavki koopeticije u vezi sa odnosom između preduzeća u mreži što se može primeniti i na turističke destinacije (19, str. 421-424):

a. što su poslovne aktivnosti bliže potrošaču (npr. marketing) smanjuju se mogućnosti za koopeticiju a povećavaju za konkurenciju, obrnuto je u odnosu na aktivnosti posredno vezane za potrošače (npr. razmena znanja i iskustava),
b. sve aktivnosti u okviru mreže treba da se odvijaju imajući u vidu njihov uticaj na druge organizacije i međusobni uticaj u okviru mreže,
c. važno je razdvojiti dva dela koopetitivnih aktivnosti (kooperaciju i konkurenciju) jer njima se ne može uspešno upravljati od strane jedne organizacije. To može biti ostvareno njihovim lociranjem u posebnim poslovnim jedinicama ili njima može upravljati posebna organizacija kako bi se same organizacije mogle usredsrediti na konkurenciju i sticanje konkurentske prednosti,
d. osnovne prednosti koopeticije odnose se na mogućnosti razvoja, koje obezbeđuje konkurencija i pristup resursima koji se postiže koopeticijom. U okviru koopeticije postoje veće mogućnosti za dostizanje bolje pozicije na tržištu jer ona omogućava korišćenje jedinstvenih resursa koji mogu doprineti pristupu i razvoju u novim delovima tržišta. Bez koopeticije, organizacija bi mogla steći prednosti na osnovu konkurencije ali ne bi imala pristup tim ključnim resursima.

Ukazivanje na mogućnost stupanja turističkih destinacija, kao i kompanija u okviru destinacija, u različite vrste odnosa na tržištu, posebno u odnosu na koopeticiju, važno je zbog isticanja važnosti klastera i javno-privatnog partnerstva kao savremenih koncepata saradnje u okviru konkurentske delatnosti kao što je turizam.

4.3. KLASTERI KAO SPECIFIČNA FORMA POVEZIVANJA U TURIZMU

Prethodna razmatranja upućuju na zaključak da turistički regioni/destinacije mogu povećati konkurentsku prednost ako kompanije i institucije koje rade na srodnim poljima pronađu optimalan način povezivanja, koristeći sinergijski efekat svojih kombinovanih iskustava, kako bi zajednički uvećali svoju konkurentsku prednost obezbeđivanjem dodatne vrednosti za potrošače.

Pojam klastera je uveo M. Porter zaključujući, na osnovu analize međunarodne konkurentnosti, da vodeće izvozne kompanije ne funkcionišu izolovano, već kao deo šire grupe komplementarnih kompanija, čiji su oni uspešni međunarodni predstavnici. Te grupe povezanih kompanija su nazvane klasteri, koji predstavljaju izvore konkurentske prednosti velikih izvoznika - rast produktivnosti baziran na razmeni informacija i korišćenju zajedničkih resursa, kao i rast inovativnosti baziran na brzoj razmeni ideja i tehnoloških znanja. Na toj osnovi Porter je definisao klastere kao „geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost." (20, str. 8).

Koncept klastera nastao je na ideji industrijskog distrikta malih zanatskih firmi, centara visoke tehnologije ili aglomeracija finansijskih institucija.

Tabela 4.4. Osnovne dimenzije klastera

Geografski okvir	Prostor
Širina	Horizontalna povezanost
Dubina	Vertikalna povezanost
Baza aktivnosti	Lanac stvaranja dodatne vrednosti
Potencijal rasta	Spoljna potražnja u odnosu na internu konkurentsku snagu
Kapacitet inovacije	Proizvodi, tehnologije, dizajn, menadžment
Konkurentska pozicija	Lokalno i globalno
Upravljačka struktura	U odnosu na konkurentske zahteve
Vlasnička struktura	Domaći i strani

Klasteri obuhvataju geografsku koncentraciju međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, davalaca usluga, firmi koje se bave srodnim delatnostima i relevantnih institucija (kao što su univerziteti, agencije za standardizaciju i strukovna udruženja) koji u određenim oblastima međusobno konkurišu, ali i sarađuju. Temelj klastera predstavljaju njegovi preduzetnici, menadžeri i inovatori koji rade u srodnim, međusobno povezanim, preduzećima. Klasteri mogu imati različite oblike u zavisnosti od veličine razvijenosti, ali većinom uključuju proizvođače finalnih proizvoda ili usluga; dobavljače posebnih inputa, komponenti, mašina i usluga; finansijske institucije i firme u srodnim delatnostima. (21, str. 201, 202) Cilj preduzeća udruženih na tržištu u klastere nije samo stvaranje novih proizvoda, nego i ostvarenje dodatne vrednosti po jedinici proizvoda, što im omogućava dalji rast i razvoj na tržištu.

Klasteri predstavljaju i specifičan oblik povezivanja preduzeća time što su učesnici u klasteru vezani lancem vrednosti. Koncepcija klastera je složenija od 'prostog' horizontalnog povezivanja, u kojem se preduzeća koja operišu na tržištu jednim te istim finalnim proizvodima i pripadaju jednoj te istoj industriji, udružuju u oblastima kao što su razvoj, promotivni programi, zajednička marketinška politika ili politika nabavke. Veoma često klasteri predstavljaju međusektorske (vertikalne i/ili horizontalne) mreže, koje su stvorene od strane različitih i dopunjujućih preduzeća, koje se odlikuju svojom specijalnošću u specifičnim segmentima ili konkretnim znanjem u lancima vrednosti (22, str. 12).

Koncept klastera zasnovan je upravo na već analiziranom Porterovom modelu dijamanta nacionalne konkurentnosti. Polazi se od pretpostavke da će se faktori konkurentnosti razviti znatno više i brže unutar klastera, nego što bi to bio slučaj van njega, odnosno kada bi isti broj preduzeća poslovao odvojeno u okviru jedne nacionalne privrede. Ova pretpostavka zasniva se na ključnoj karakteristici klastera koja podrazumeva postojanje kritične mase preduzeća, naučnih institucija, privatnih laboratorija i vladinih ustanova na geografski usredsređenom prostoru. Prema tome, geografska usredređenost svih aktera u klasteru predstavlja osnovu za njihove višedimenzionalne odnose koji podrazumevaju koordinaciju, poverenje, razmenu informacija, zajedničko delovanje i strategiju, kao i saradnju, a u isto vreme i konkurenciju. Ovakvi međusobni odnosi i geografska bliskost kompanija, u okviru klastera, podrazumeva znatnu uštedu u ukupnim troškovima, odnosno veću produktivnost rada.

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

Glavne prednosti klastera se ogledaju u sledećem (23, str. 114):

- olakšava se pristup najnovijim znanjima;
- stimuliše se razmena znanja;
- obezbeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera;
- stvara se mogućnost saradnje;
- podržavaju se inovacije i podstiče rivalitet;
- stvara se kritična masa neophodna za dalji rast.

Osnovne prednosti se, shodno tome, stiču kroz saradnju, međusobnu povezanost i razmenu informacija, znanja i iskustava na osnovu čega članovi klastera mogu ostvarivati bolje rezultate nego što bi ih postigli samostalno. Bolji rezultati se postižu na osnovu: uštede troškova (na primer, zajedničkim marketingom i brendiranjem), veće produktivnosti rada, bržeg reagovanja na zahteve tržišta, usavršavanja i dodatnog obrazovanja zaposlenih, lakšeg povezivanja sa fondovima za finansiranje inovativnih projekata, itd. Klasteri su na osnovu toga u mogućnosti da stalno unapređuju kvalitet proizvoda i time prednjače u odnosu na konkurenciju.

Pozitivni efekti i prednosti klastera kao forme poslovnog povezivanja utiču da i državne institucije i specijalizovani akteri, kao što su razvojne agencije, bivaju zainteresovani da pomognu razvoj klastera i time doprinesu ostvarivanju ekonomskih efakata u okviru pojedinih regiona. U procesu formiranja klastera, u savremenim uslovima, veoma je važna uloga države u vezi sa pitanjem ravnomernijeg regionalnog razvoja. U tom procesu ključno pitanje je kako

država treba da na najefikasniji način organizuje takvu podršku. Podrška države može biti u vidu zakona koji stimulišu razvoj klastera, poreskih olakšica i podsticajnih sredstava, ali i na razne druge načine (formiranje stručnih timova za pomoć i praćenje poslovanja klastera, organizovanje obuke zaposlenih u klasteru, i slično). Međutim, postoje i drugačija mišljenja. Suština tih mišljenja je da se klasteri spontano organizuju i pojavljuju, te da uloga države nije u tome da pokušava da izgradi klastere, već da ojača već postojeće klastere, i to na najrazličitije načine. U tom smislu, angažovanje javnog sektora može biti krajnje kreativno, posebno kada je u pitanju prevazilaženje određenih slabosti postojećih klastera.

Ukoliko bismo želeli da sumiramo mogućnosti koje stoje na raspolaganju državi odnosno javnom sektoru u vezi sa stvaranjem i funkcionisanjem klastera one bi se mogle prikazati na sledeći način:

a. država nema ulogu u tom procesu
b. država je „katalizator" odnosno podstiče i organizuje pregovore između zainteresovanih strana
c. država kao „podrška" – funkcija „katalizatora" uz pomoć u razvoju infrastrukture
d. direktivna uloga države – „podrška" uz ulazak u preduzetništvo i promenu ekonomske strukture
e. intervencionistička uloga države - investicijama, regulacijom i podsticajima ključno određuje ambijent procesa klasterizacije.

Bez obzira na konkretnu ulogu države, njena podrška razvoju klastera uslovno bi se mogla klasifikovati u tri grupe mera, i to:

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

Odluka o načinu korišćenja podsticajnih mera (izbor jedne ili spoja nekoliko mera) mora se zasnivati na analizi situacije na određenom području pri čemu se posebno izdvajaju primenjene strategije na koje mogu imati poseban uticaj poreska politika, pravni okvir, informaciona podrška, edukativna aktivnost, kao i razni vidovi podsticanja saradnje između preduzeća i njihovih asocijacija u okviru same mreže klastera.

Konkretne podsticajne mere javnog sektora zavisiće kako od delovanja faktora iz okruženja, tako i od činilaca unutar klastera. Osim analize navedenih činilaca, potrebno je imati u vidu i stepen saradnje između malih i srednjih preduzeća članica klastera, organa vlasti na tom području, različitih agencija i asocijacija, kao i nevladinog sektora. U suštini, koncept klastera i podršku države treba posmatrati u kontekstu sposobnosti za prihvatanje inovacija, osim na nivou kompanije i regije, i na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Evropska unija je kroz Lisabonsku strategiju, usvojenu 2000. godine, definisala osnove rasta privrede do 2010. godine. Zaključak Evropskog saveta u vezi sa tim je bio da Evropska unija

treba da bude najkonkurentnija i najdinamičnija privreda sveta zasnovana na znanju, sposobna za održivi privredni rast uz veći broj boljih radnih mesta i snažniju društvenu koheziju. U tom smislu, EU poklanja i dalje veliku pažnju stvaranju klastera, jer na taj način utiče na razvoj inovativnosti i konkurentnosti ekonomije. Takođe, kreiranjem politika i akcija vezanih za klastere od nacionalnog do regionalnog nivoa omogućava se podrška i jačanje svake od njih ponaosob.

Kao deo procesa sprovođenja Lisabonske strategije u vezi sa povećanjem globalne konkurentnosti u Stokholmu je 2008. godine održana konferencija o klasterima i usvojena je Deklaracija o klasterima i inovativnosti. Takođe, potpisan je i Evropski klaster memorandum koji bi trebalo da predstavlja osnovu delovanja EU u savladavanju globalnih izazova konkurencije.

Najznačajniji stavovi Stokholmske deklaracije u vezi sa evropskom inovativnom i klasterskom budućnošću su: (24)

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

Realizacija ciljeva koji proističu iz Lisabonske strategije zahtevala je i ustanovljavanje dve grupe mera odnosno instrumenata:

a. mere za podršku u kreiranju politika klastera na nacionalnom i regionalnom nivou i
b. mere za podršku pri umrežavanju klastera

U zemljama članicama Evropske unije, agencije za razvoj posreduju između privatnog sektora u oblasti malih i srednjih preduzeća uključenih u klastere, sa jedne strane, i institucija Evropske unije, koje obezbeđuju sredstva namenjena razvoju klastera, sa druge strane. Saradnja privatnog i javnog sektora se zapaža naročito kada je potrebno izgraditi kapacitete što zahteva ulaganje značajnih sredstava. Moglo bi se reći da u uslovima globalizacije tržišta, regioni „zamenjuju" države kao osnovni pokretači ekonomskog razvoja. Klasteri su, u tom smislu, postali važan instrument izgradnje privrednih kapaciteta, kako bi regioni mogli da se takmiče na globalnom tržištu.

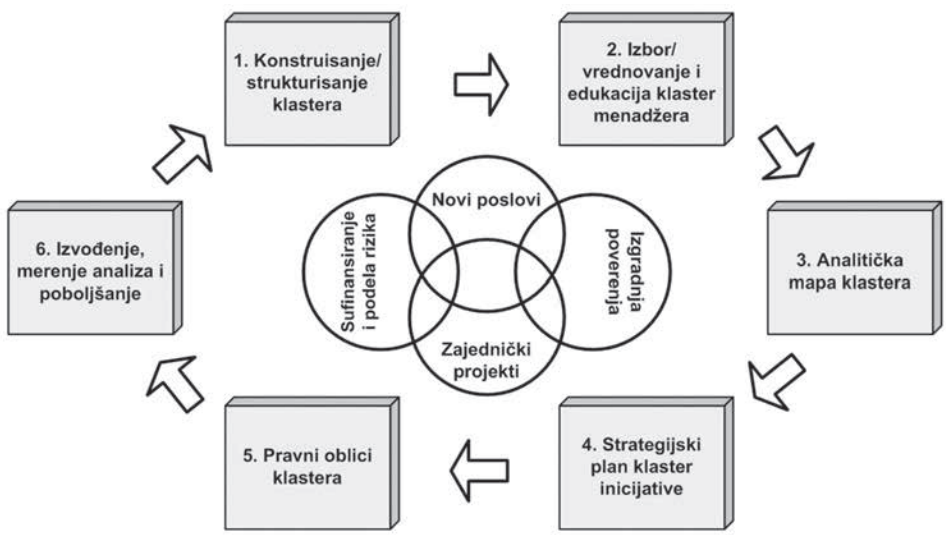
Uobičajeno se primenjuju dva osnovna pristupa pri utvrđivanju bitnih potencijala klastera odnosno za izgradnju klastera: „top down"/„odozgo nadole"i „bottom up"/„odozdo nagore". „Top down" model se primenjuje kada postoji stvarna mogućnost za utemeljenje klastera koja nije preuzeta od biznis sektora, što čini racionalnim da država podstiče inicijativu stvaranja klastera u smeru od vrha prema dnu. Kod takvog pristupa važno je da vlada uključi odgovarajuće institucije u inicijativu, kao što su institucije za obuku, istraživanje i razvoj i sl. Nakon početka procesa ustanovljavanja klastera, vlada se može povući i vratiti na prvobitnu ulogu obezbeđivanja povoljnih uslova i moderiranja, dok srodne institucije, zajedno sa predstavnicima biznisa, povezuju njihova ovlašćenja i inovativnu snagu kako bi se uspostavio klaster.

„Top down“ model se sprovodi sa nivoa vlasti i karakterističan je pre svega za zemlje u tranziciji. Osnovni razlog je činjenica da proces institucionalne pripreme za razvoj klastera nije razvijen delimično ili u potpunosti. To se posebno odnosi na proces regionalizacije države u skladu sa evropskim standardima kao i na postojanje regionalnih statističkih obračuna.

U slučajevima kada podsticaj za stvaranje klastera potiče od kompanija, uloga države se može ograničiti na ulogu moderatora odnosno stvaraoca osnovnih preduslova za uspešno izvođenje procesa, što je i suština „bottom up“ pristupa. U takvim okolnostima predstavnici vlade bi trebalo da prihvate već prisutne inicijative i da obezbede uslove u kojima bi privreda mogla stvoriti odgovarajuću strukturu klastera.

Nezavisno od izbora između dva navedena osnovna pristupa, proces izgradnje klastera prolazi kroz određene faze predstavljene slikom 4.4.

Slika 4.4. Faze procesa izgradnje klastera

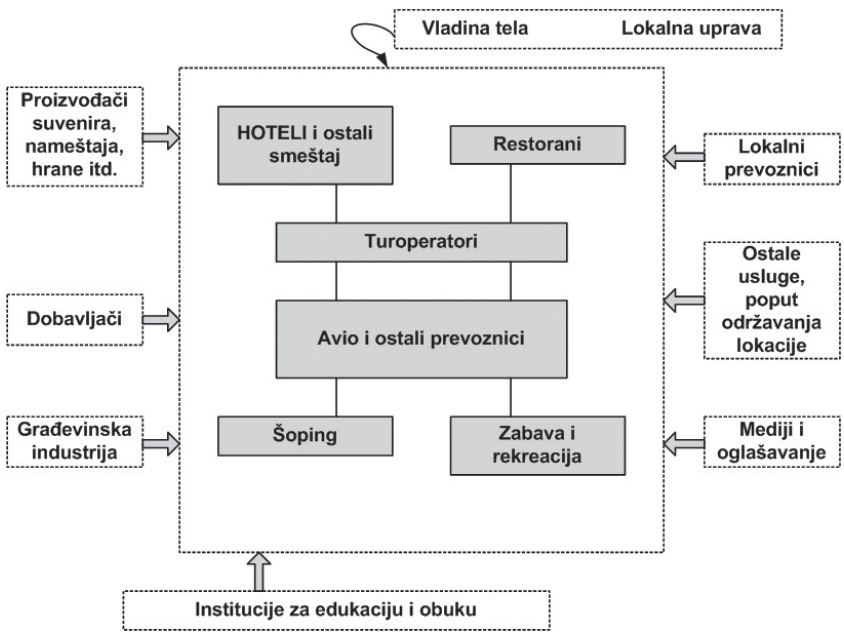


Izvor: 25, str 102.

U početku primene koncepta klastera primat su imali industrijski klasteri. Interesovanje je bilo podstaknuto istraživanjima M. Portera koji je smatrao da se u globalizovanoj privredi izvor konkurentske prednosti sve češće nalazi u lokalnim sistemima i specifičnim područjima/ mestima. Iako se Porterova analiza odnosila prevashodno na oblast industrije i turizam je označen kao posebna oblast primene.

Naznačivši činjenicu da brojnost veza između članova klastera rezultira celinom koja je veća u odnosu na zbir pojedinih delova, Porter zaključuje da u tipično turističkom klasteru kvalitet iskustva posetilaca zavisi ne samo od uticaja primarnih atrakcija već takođe i od kvaliteta i efikasnosti komplementarnih poslovnih aktivnosti, kao što su hoteli, restorani, mesta za kupovinu i saobraćaj. Zbog činjenice da su članovi klastera međusobno zavisni, dobar učinak jednog od članova može podstaknuti uspeh ostalih članova (20, str. 77).

Slika 4.5. Moguća struktura turističkog klastera



Imajući u vidu poznatu činjenicu o heterogenosti turizma kao privredne delatnosti (26, str. 28-29) i o složenosti elemenata turističke destinacije, očito je da turistički klaster sadrži brojne sastavne delove. Sadržinski, klaster u turizmu obuhvata: različite faktore atraktivnosti (tj. one subjekte koji njima upravljaju), zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj, ishrana zabava, razonoda, i dr.), a onda i sve zaineresovane subjekte za turistički razvoj (dobavljači, tj. indirektna privreda - poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl.), zatim institucije iz javnog sektora (npr. komunalna i druga javna preduzeća), državne i paradržavne organe na datom nivou (NTA, LTO, RTO, NTO), sektor NVO, same turiste i niz drugih aktera zainteresovanih za turistički razvoj (27, str. 207).

Pojam turističkog klastera podrazumeva skup turističkih atrakcija, turističke infra i suprastrukture, sadržaja i aktivnosti, odnosno uslužnih i proizvodnih preduzeća, koncentrisanih na homogenom geografskom području gde se događa turistička aktivnost. Svaki klaster mora raspolagati i mora biti u stanju da upravlja svojim sopstvenim „portfoliom turističkih proizvoda" na način da kreira specifične konkurentske prednosti za svaki odabrani proizvod, budući da svaki od njih podrazumeva posebno turističko iskustvo. Da bi, dakle, bio uspešan, svaki klaster mora biti u stanju da preduzme konkurentske aktivnosti u cilju podizanja vrednosti sopstvenog dijamanta konkurentnosti. (28, str. 139)

Konkurentnost se gradi unutar turističkog klastera, s obzirom da se „turističko iskustvo" uobličava na relativno malim geografskim područjima, odnosno turističkim destinacijama. U okviru njih treba izgraditi konkurentski lanac vrednosti koji čini „turističko iskustvo" i izvesti aktivnosti koje su različite od konkurentskih. Samo se u tom okviru turistička industrija suočava s pozitivnim i/ili negativnim uticajima sopstvenog dijamanta konkurentnosti. Imajući to u vidu, turistički klaster se može definisati i kao geografska koncentracija nezavisnih poslovnih aktivnosti/biznisa koji su uspostavili razgranatu mrežu poslovnih transakcija, dijalog i komunikaciju deleći zajedničke razvojne šanse i pretnje.

Klasteri treba da imaju dobar konkurentski dijamant, tj. atmosferu koja podstiče permanentni proces inovacija, unapređenje kvaliteta, visoku operativnu efikasnost u izvođenju konkurentskih aktivnosti te, naravno, visoku produktivnost u korišćenju resursa. Ako želi da konkuriše na globalnom tržištu, svaki od klastera mora da se stavi u odnos prema onim dominantnim kategorijama turističke tražnje tj. proizvoda gde zaista može odmah, ili za određeno vreme, izgraditi svoju konkurentsku poziciju. (28, str. 139)

Osnovne zajedničke aktivnosti unutar klastera uobičajeno mogu biti:

- osnovna, primenjena i tržišna istraživanja,
- zajednička promocija na spoljnim tržištima,
- zajednički brending,
- zajedničke prodajne aktivnosti,
- zajednički razvoj proizvoda i usluga,
- zajednička nabavka roba i usluga,
- zajedničke analiza oglednih primera (benčmarking),
- sistem obrazovanja i obuke kadrova i menadžmenta,
- lobiranje,
- koordinacija, zajedničko skladištenje, transportne usluge.

Kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili da se priključe postojećem klasteru mogu biti sledeći (29, str. 188-189):

- Postizanje bolje cene na tržištu (posebno inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje plasiraju;

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

Klasteri u turizmu se najčešće formiraju prema geografskom obuhvatu ili prema opredeljujućoj aktivnosti. I u jednom i u drugom slučaju formiraju se tzv. „grozdovi" (odnosno „klasteri") različitih učesnika/stejkholdera povezanih određenim interesima kao što su: razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka, razvoj poslovne saradnje među članicama, razvoj i primena novih tehnologija, obuka i razvoj kadrova i drugo. Ustanovljavanje klastera po geografskom kriterijumu je logično onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom (posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost čemu se može dodati i antropogena atraktivnost). Kod klastera koji su formirani na bazi atraktivnosti naglasak je na tražnji, kao tržišnom subjektu, i preovladajućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda.

Osnovni model poslovanja u destinaciji uz pomoć klastera jeste povezivanje javnog sektora, tehnologije, dobavljača proizvoda i usluga i kanala prodaje, najčešće receptivnih turističkih agencija, odnosno povezivanje ekonomije manjih preduzeća iz dve ili više regija radi obezbeđenja konkurentnosti u nastupu na drugim tržištima. Na taj način destinacije, koristeći komunikacije, tehnologije i ulaganja lokalnih inputa sa različitih područja i raznih klastera, razvijaju svoje poslovanje i pozicioniraju se globalno. Da bi bilo omogućeno ostvarivanje sinergetskih efekata u okviru klastera potrebno je da postoji institucija koja deluje kao „klaster katalizator" ili kao „klaster lider" (30, str. 116).

U različitim zemljama ustanovljeni su različiti institucionalni oblici, ali sa približno istim ciljevima i zadacima delovanja. Kad je u pitanju turizam, to može biti destinacijska menadžment organizacija, o čijem je načinu funkcionisanja već bilo reči. Organizacije za destinacijski me-

nadžment bi mogle da budu bazni oblik okupljanja zainteresovanih aktera/interesnih grupa u destinaciji uz učešće drugih oblika organizovanja kao što su regionalne agencije za razvoj, koje su najčešće okupljene oko projekata malih i srednjih preduzeća, kao i drugih akcija koje pospešuju konkurentnost, zatim slobodne poslovne zone i sl, koji svi imaju u svojim razvojnim dokumentima kao cilj osnivanje regionalnih klastera.

Kao što je već naglašeno, turistički klasteri podrazumevaju interakciju između različitih subjekata, uključujući konkurentna preduzeća iz oblasti smeštaja, transporta, turističke agencije i organizatore putovanja, sve vrste dobavljača, turističke atrakcije, neprivredne organizacije (banke, osiguravajuća društva i sl.), obrazovne i državne institucije. U isto vreme, klasteri u turzmu mogu imati kao cilj objedinjavanje odnosno koncentraciju na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda. Koncentracija u klasteru zasniva se na **„**integrisanoj turističkoj ponudi**"**, koja se uobličava stapanjem turističkih atrakcija, fizičke i komunikacione infrastrukture, smeštajnih kapaciteta, transporta, turističkih agencija i ostalih pratećih usluga u prepoznatljivu ponudu.

Osnovni tip interakcije u okviru klastera odnosi se na veze između turističkih preduzeća, njihovih dobavljača i turista. Reč je o **„**vertikalnom modelu" povezivanja koji može da rezultira partnerskim odnosom zasnovanom na razmeni informacija, zajedničkim poslovima i poverenju.

Drugi je „horizontalni model" koji podrazumeva veze između i unutar preduzeća (iz turističkih i pratećih delatnosti) u klasteru, gde svako preduzeće upravlja dvojnim ciljevima konkurentnosti i saradnje u poslu, koji su predmet zajedničkog interesovanja i poslovanja (udružujući snage u svojim zahtevima prema vladi za dobijanje određenih pogodnosti ili za izbegavanje nekih negativnih posledica vladinih aktivnosti kao što su zahtevi za smanjenje poreskih davanja/PDV, davanje turizmu statusa „izvoznika" i sl.).

Jedno od bitnih pitanja vezanih za funkcionisanje turističkih klastera odnosi se na njihovu operativnu efikasnost. Pod njome se podrazumeva kombinovani rezultat operativne efikasnosti raznih učesnika u raznim turističkim lancima vrednosti. Turistički klasteri su operativno efikasniji a time i konkurentniji ukoliko imaju visok nivo *privlačnosti* (dobra vrednost za uloženi napor posetilaca/turista), efikasni su u *marketingu*, pokazuju visok nivo *produktivnosti* u pogledu finansijskih, tehnoloških i ljudskih resursa i efikasni su u *upravljanju* turističkim sistemom destinacije.

Jedno od ključnih pitanja funkcionisanja turističkih klastera jeste i formulisanje odgovarajuće strategije klastera koja je usmerena na sektore u kojima klaster treba da konkuriše kao i na sektore koje treba da odbaci, kao i na način rada kojim se postiže maksimum sinergije.

Konkurentna strategija klastera se zasniva na pažljivom izboru grupe različitih aktivnosti koje mogu da ponude tržištu jedinstvenu vrednost za uložene napore. Postoje tri različite strategije da bi se to postiglo. Prve dve strategije se odnose na pružanje vrednosti klijentima u destinaciji, dok se treća odnosi na obim tržišta koji treba uslužiti (31, str. 52):

- **Strategija diferenciranja** – zasniva se na nuđenju najvažnijih komponenata vrednosti (usluge, doživljaji, osećanja) na jedinstven način a njeni glavni elementi vrednosti su ekskluzivnost, originalnost i orijentacija na kvalitet.
- **Strategija vođenja troškova** – sastoji se u stvaranju jeftinih usluga ili usluga sa manje neugodnosti, ili uz bolju bezbednost, nego što nudi konkurencija pri čemu je najvažniji deo ponuda visoke vrednosti uz manje napore.
- **Usmerena strategija** – sastoji se u usmeravanju na samo jedan ili na mali broj segmenata i treba da deluje istovremeno sa strategijom diferenciranja ili strategijom vođstva u troškovima.

Izgradnja strategije klastera u turizmu se sastoji iz sledećih faza (31, str. 53-54):

1. **faza:** *Identifikovati sektore u kojima klaster posluje* (npr. ukoliko se jedna destinacija orijentisala na tržište kongresa, konferencija, kulturnih tura i muzičkih događaja, neka druga destinacija mogla bi se usmeriti na avanturistička putovanja, prirodu, velike ekspedicije i podsticajna putovanja).
2. **faza:** *Identifikovati konkurentne skupove u svakom sektoru* (grupa klastera koja se takmiči za iste segmente ili niše na tržištu, koristi iste distributivne kanale i slične tehnologije ili ima iste konkurentske prednosti).
3. **faza:** *Oceniti uticaj snaga koje pokreću konkurenciju u svakom sektoru* (svaki sektor podleže različitim konkurentskim snagama koje ga čine više ili manje rentabilnim i privlačnim u dužem roku tako da nema svrhe da se ulazi na novo tržište ukoliko procena nije pozitivna).
4. **faza:** *Oceniti cenu ulaza na tržište* (npr. mnoge destinacije na ostrvima žele da uđu na tržište krstarenja; međutim, tržište nije uvek onoliko rentabilno koliko one očekuju – putnici na krstarenju ponekad ostaju samo nekoliko sati u destinaciji i nemaju nikakvu potrošnju – a to često zahteva značajne investicije u infrastrukturu).
5. **faza:** *Oceniti kompatibilnost raznih strategija* (postoji jedan nekontrolisani trend među turističkim klasterima da pokušavaju da se pretvore u „supermarkete-samousluge" za prodaju odmora, slobodnog vremena i turističkih aktivnosti, a previđaju činjenicu da mnogi segmenti tržišta nisu međusobno kompatibilni).
6. **faza:** *Da li novo tržište pruža neke konkurentske prednosti turističkom klasteru?* (ulazak na novo tržište može doprineti novim konkurentskim prednostima klastera koje će ga učiniti jačim ili će mu omogućiti da poboljša svoju operativnu efikasnost; ipak, zainteresovani moraju da analiziraju troškove i prihode koji će se verovatno ostvariti ulaskom na novo tržište ili preko zajedničkih aktivnosti, da bi mogli zaključiti da li se sinergija isplati ili ne).
7. **faza:** *Izgraditi strategijsko konkurentno pozicioniranje za svaki konkurentski skup* (svi zainteresovani u turističkom klasteru moraju da analiziraju snage koje utiču na konkurenciju u svakom konkurentskom skupu u kojem posluju i da ocene njihov uticaj; to

će im omogućiti da identifikuju svoje jake i slabe strane i da pokrenu akciju za jačanje svoje konkurentnosti).

Klasterizacija u turizmu, na nivou turističkih destinacija, predstavlja, u suštini, specifičan spoj delovanja i saradnje javnog i privatnog sektora. Značaj te saradnje posebno dolazi do izražaja u vezi sa povećanjem konkurentnosti turističke destinacije zbog čega i predstavlja poseban predmet interesovanja u vezi sa upravljanjem turističkom destinacijom.

4.4. JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO U TURIZMU

Razvijene tržišne ekonomije dugi niz godina koriste javno – privatna partnerstva (*engl. Public Private Partnership - PPP*) kao oblik saradnje između javnog (vlade, lokalne samouprave) i privatnog sektora koji sarađuju na područjima koja iziskuju značajna kapitalna ulaganja (modernizacija javnih funkcija, izgradnja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja, lokalni ekonomski razvoj). Reč je o jednoj od alternativnih struktura između potpunog javnog vlasništva, sa jedne, i potpune privatizacije sa druge strane.

Javno - privatna partnerstva (JPP) i širenje prakse prenosa finansiranja i upravljanja aktivnostima od javnog interesa u korist privatnog sektora počinje se razvijati devedesetih godina XX veka. Ideja o partnerstvu se pojavila kao ekonomska nužnost, imajući u vidu dinamične promene u privredi i javnom sektoru. Partnerstvo ova dva sektora je složenije i efikasnije od privatizacije ili državnog upravljanja, a glavna prednost se ogleda u prednostima specijalizacije pojedinačnih sektora

Koncept JPP ima veliki broj tumačenja, a najčešće se pod tim pojmom podrazumeva odnos između javnog i privatnog sektora u kome se deli rizik na osnovu zajedničkih nastojanja da se ostvari poželjan rezultat javnih politika. Suština JPP je u raspodeli rizika između privatnog i javnog sektora.

JPP je ugovorni odnos između državne vlasti i privatnih preduzeća, a čiji je predmet obavljanje nekog posla ili projekta od opšteg značaja u kojima svaki subjekt doprinosi određenim resursima, shodno svojim mogućnostima, i učestvuje u planiranju i odlučivanju.

U svojoj osnovi ova vrsta partnerstva obuhvata dve dimenzije: stratešku i operativnu. Strateška dimenzija se odnosi na koordiniranje političkih ciljeva i određivanje prikladnih uloga svakog partnera, dok se operativna bavi realizacijom predviđenih projekata. Najveće prednosti JPP su u tome što se ubrzava donošenje odluka, niži su troškovi, bolja je alokacija rizika, usluga je kvalitetnija, stvara se dodatni prihod, poboljšava upravljanje, marketing i kvalitet usluga.

Javni sektor obično očekuje od privatnog sektora da doprinese društvu na sledeće načine (32, str. 72-73):

- pruži dogovorene usluge odgovarajućeg kvaliteta, prema unapred specifikovanim standardima;

- osigura dogovorene investicije;
- poštuje dogovorene standarde/ciljeve/rokove i
- ne iskorišćava ili monopolizuje moguću postojeću situaciju.

Privatni sektor očekuje od javnog sektora da doprinese tako što će:

- osigurati povoljno okruženje za JPP;
- platiti dogovorene naknade u celosti i na vreme;
- sprovesti povećanje tarifa prema dogovoru i
- osigurati ekskluzivnost (sprečiti neočekivano takmičenje drugih tokom trajanja projekta).

JPP ugovori mogu znatno da utiču na turizam:

- Stvaranjem novih izvora dohotka izgradnjom novih infrastrukturnih objekata i mreže puteva, kao i pružanjem novih usluga;
- Podsticanjem razvoja kao posledicom manjih ukupnih troškova i porasta fiskalnih prihoda;
- Boljim usmeravanja javnih prihoda;
- Ubrzanjem implementacije visoko prioritetnih projekata uz obezbeđivanje specijalizovanih upravljačkih kapaciteta, finansijskih resursa kao i nove tehnologije.

Javno-privatno partnerstvo pozicionira se između tradicionalnih oblika obavljanja javnih poslova (javne nabavke, osnivanje javnih preduzeća, ugovaranje usluga, ugovaranje upravljanja, lizing, joint venture) gde javni sektor preuzima kompletnu odgovornost i sve rizike i, s druge strane, privatizacije kada sve navedene aktivnosti obavlja privatni sektor, za koje je u celini i odgovoran što je predstavljeno slikom 4.6.

Javno-privatna partnerstva mogu imati razne oblike i uključiti različiti broj partnera. Oblici partnerstva zavise od ekonomskih, organizacionih, kulturnih i strukturnih sposobnosti privatnog i javnog sektora da učestvuje i da preuzme dodatnu odgovornost proisteklu iz partnerstva.

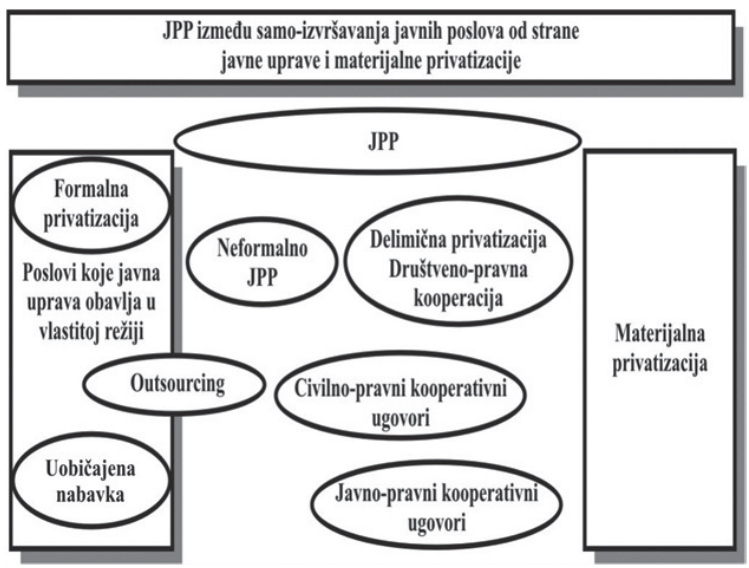
Javni sektor treba da bude pokretač ideje o partnerstvu sa privatnim sektorom. Osnovni preduslov uspostavljanja JPP je da vlada treba da uspostavi jasan i precizno definisan regulatorni okvir kojim definiše raspodelu odgovornosti između vlade i lokalne samouprave. S druge strane, privatni sektor teži da Ugovor o JPP bude glavni regulatorni mehanizam a da lokalna samouprava ima ograničeno pravo na regulisanje nakon potpisivanja ugovora. Uz pitanje regulatornog okvira, opšta politička i ekonomska sigurnost je bitan činilac koji utiče na započinjanje ili održavanje javno-privatne saradnje.

Postoji niz mogućih problema koji mogu ugroziti stvaranje uspešnog partnerstva i to su (32, str. 76):

- obostrano nepoverenje i nedostatak razumevanja interesa i potreba druge strane;
- nepostojanje informacija i iskustava u kreiranju uspešnih partnerstva i
- postojeće zakonske, političke i institucionalne prepreke za stvaranje doprinosa JPP.

Ovi problemi mogu često dovesti do dugog pregovaranja i povećanja troškova što uzrokuje da manji projekti nisu atraktivni za potencijalne investitore. Da bi se umanjile štete kao posledica navedenih problema, u okviru JPP moraju biti obezbeđene određene garancije i zaštita za javni i privatni sektor kao i za lokalnu zajednicu.

Slika 4.6. Mesto i oblici javno-privatnog partnerstva



Izvor: 32, str. 73.

Partnerstva između javnog i privatnog sektora postaju jedan od ključnih pristupa povećanju konkurencije u turizmu, posebno konkurencije na nivou turističkih destinacija. Bitne karakteristike tih partnerstava bi trebalo da budu trajnost sporazumevanja odnosno dogovaranja, kooperativnost, fleksibilnost i posvećenost održivom razvoju. Zasnovanost koncepta turističke destinacije na razvijanju odnosa između organizacija odnosno njihovom umrežavanju, podrazumeva i formiranje specifičnih destinacijskih veza odnosno partnerstava koji uključuju i komplementarne i konkurentske poslovne subjekte, multisektorska partnerstva i javno-privatne veze. Ta međuzavisnost proizlazi, u suštini, iz prirode zahteva, odnosno želja i potreba turista i odgovora destinacije na takve zahteve kroz kreiranje vrednosti, odnosno stvaranje odgovarajućih doživljaja/iskustava turista.

Partnerstva u turizmu, posebno na nivou turističke destinacije, mogu se kreirati u cilju stvaranja novih proizvoda i usluga, dostizanja višeg nivoa efikasnosti ili ekonomije obima, otvaranja tržišta koja su nepristupačna ili u cilju udruživanja resursa – finansijskih i/ili ljudskih. Ciljevi i tipovi partnerstava kao i način stvaranja i održavanja partnerstava sumirani su na sledeći način (31, str.1-17):

Ciljevi partnerstava

Razvoj proizvoda

- Uvećati i očuvati resurse;
- Postaviti standarde kvaliteta;
- Razviti atrakcije, tematske parkove i smeštajne kapacitete;
- Obezbediti tehničku podršku za programe razvoja novih proizvoda;
- Doprineti ekonomskom rastu zajednice;
- Stvarati održivi razvoj turističkog sektora;
- Premostiti trgovinske i investicione barijere;
- Zaštititi potrošače;
- Baviti se sa konkurencijom.

Istraživanja i tehnologije

- Obezbediti metodologiju za istraživanja i merenja;
- Primeniti TSA (turističke satelitske račune);
- Uvećati primenu tehnoloških novina i aplikacija.

Razvoj ljudskih resursa

- Postaviti standarde usluga i kvaliteta;
- Obezbediti programe obuke i obrazovanja;
- Unaprediti produktivnost i inovativnost.

Marketing i prodaja

- Unaprediti imidž destinacije;
- Unaprediti efikasnost marketinga;
- Unaprediti tržišnu pokrivenost ;
- Obezbediti podršku za elektronski marketing i distribuciju, uključujući Internet;
- Obezbediti podršku za učešće na sajmovima;
- Pokrenuti zajedničke marketing programe;
- Pristupiti novim tržištima.

Infrastruktura

- Unaprediti saobraćajnice, saobraćajnu infrastrukturu i osnovne usluge;
- Obezbediti podsticaj intermodularnom saobraćaju;
- Unaprediti zdravstvo;
- Poboljšati telekomunikacioni sistem.

Investicije

- Obezbediti investicije i finansiranje;
- Pospešiti javne investicije;
- Obezbediti početna ulaganja;
- Unaprediti prihod.

Partnerstva se mogu svrstati u sledeće tipove:

- *Konzorcijum* – udruživanje resursa da bi se postigla korist koje se ne bi mogla ostvariti samostalno (npr. zajednička tehnologija, zajedničke usluge);
- *Joint venture* – zajednički projekat koji uobičajeno obuhvata različite vrste resursa;
- *Strateška alijansa* – dugoročni sporazum o ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Mogu ga zaključiti kako male tako i velike organizacije sa komplementarnim izvorima ili znanjima. Nazvani su „strateškim" jer su ciljevi od kritične važnosti za celokupan razvoj poslovne strategije partnera;
- *Kooperativni marketing* – sporazum o marketingu partnerskih proizvoda ili usluga kroz zajedničku promociju. Često se odnose na maksimizovanje mogućnosti distributivnih mreža različitih partnera i upoznavanja sa ciljnim tržištima pomoću partnera koji već posluju na tim tržištima;
- *Partnerstvo u lancu vrednosti* - organizacije iz različitih delatnosti sa posebnim ali komplementarnim veštinama udružuju svoje sposobnosti da bi stvorile određenu vrednost. Odnos je veoma čvrsto povezan kroz zajedničke ili međusobno isprepletane aktivnosti u raznim oblastima;
- *Organizaciona mreža* - multiorganizaciona alijansa u kojoj poslovni partneri sarađuju da bi dostigli zajedničke ciljeve;
- *Outsourcing* – partnerstvo vezano za usluge sa partnerima iz trećih oblasti (uobičajeno se pod ovim pojmom smatra prepuštanje obavljanja sopstvene poslovne funkcije drugom/spoljnom akteru).

Potrebno je, takođe, naglasiti da se pod partnerstvom ne podrazumevaju sponzorstvo, subvencije, akvizicija, jednokratni prilog ili integracija.

Osnova uspešnog partnerstva je saznanje da je partnerstvo poslovni odnos u kojem partneri dele rizik, nagrade i odgovornosti kako za uspeh tako i za neuspeh inicijative. U tom odnosu partneri nemaju težnju za istim koristima. Što se tiče *javnog sektora*, partnerstvo sa privatnim sektorom može doneti:

- pristup novim izvorima kapitala,
- ubrzani razvoj infrastrukture,
- mogućnosti za podelu rizika,
- održavanje ili unapređivanje nivoa usluga,
- pristup veštinama u planiranju, upravljanju i isporuci usluga,

- valorizaciju nedovoljno korišćenih sredstava i
- veće koristi od potencijala za privredni razvoj.

S druge strane, *privatnom sektoru* partnerstvo može doneti:

- pristup novim tržištima, koja nisu mogli samostalno da razviju,
- mogućnosti za unapređivanje nivoa umešnosti i izvršenja,
- rast proizvoda i usluga iznad tekućih sposobnosti,
- povećanje kredibiliteta kroz udruživanje, i
- mogućnost da ostvari prihod proporcionalan rizicima i očekivanjima od ulaganja.

Ključ stvaranja partnerstava u turizmu, posebno na nivou turističke destinacije, je težnja da se ovlada celokupnim lancem vrednosti nasuprot ranijem postavljanju granica između pojedinih delova turističke delatnosti. U svetu koji je globalizovan i izložen nemilosrdnom uticaju tehnologije potrebno je da svi ključni akteri zajedno nastupaju na tržištu i da obezbede integritet i celinu lanca vrednosti. Taj proces, u slučaju kada se zasniva na stvaranju partnerstava, ima sledeće faze:

a. Prepoznavanje mogućnosti
b. Stvaranje okvira za partnerstvo
c. Upravljanje partnerstvom

Prepoznavanje mogućnosti

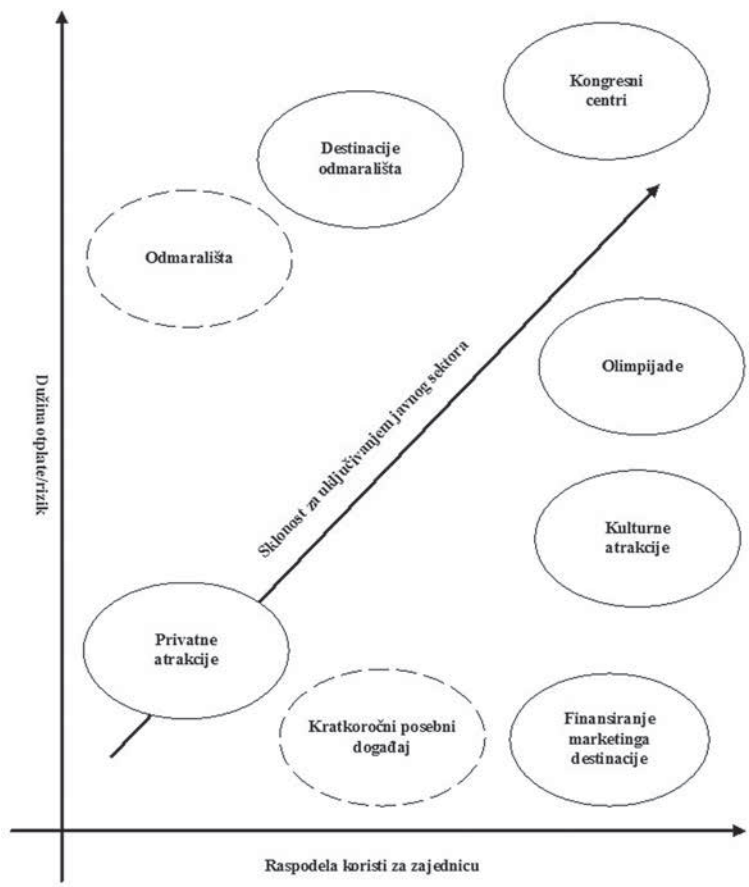
Kao što je već naglašeno, turističke destinacije predstavljaju spoj iskustava koji zajednički stvaraju konkurentan klaster. Lanac vrednosti u turizmu počinje izvan destinacije, gde se ideja o putovanju stvara i zatim pretvara u odluku o putovanju. Prema tome, mogućnost za pronalaženje partnera se nalazi unutar mnoštva veza u lancu vrednosti. Važno je takođe istaći da se mogućnosti za pronalaženje partnera ne nalaze samo u organizacijama koje tradicionalno pripadaju turističkoj delatnosti, zbog čega mnoge organizacije počinju da kreativno razmišljaju o mogućnostima partnerstava sa „netradicionalnim" delatnostima.

Ne postoje utvrđena pravila koja bi se odnosila na oblik i veličinu partnerstva. Partnerstva mogu imati razne oblike i uključivati bilo koji broj partnera. Oblici partnerstva zavise od uslova, ekonomskih, organizacionih, kulturnih i strukturnih sposobnosti privatnog i javnog sektora da učestvuju i od njihove spremnosti da preuzmu dodatnu odgovornost iz partnerstva.

Svaki partner u partnerstvo unosi imovinu i sposobnosti. Javni sektor može da ponudi imovinu koju nedovoljno koristi ili nematerijalna sredstva (soft assets), kao što su reputacija ili već postojeća potrošačka baza. S druge strane, privatni sektor unosi srž poslovanja (business focus), a ponekad je u mogućnosti da unese i međunarodno operativno i marketinško iskustvo. U pojedinim slučajevima privatni sektor može takođe uneti i kapital. Nezavisno od sektora, ključni podsticaj za saradnju je korist koju će svi partneri imati od objedinjavanja resursa i ciljeva.

Javno-privatno partnerstvo postaje sve korišćenije sredstvo za podsticanje investicija za razvoj turizma odnosno turističkih destinacija. Javni sektor će verovatno imati veću sklonost za investiranje u slučajevima kada je velika disperzija koristi prema zajednici i kada se povraćaj investicija proteže na duže razdoblje (što sprečava privatni sektor da samostalno vodi projekat), što je prikazano slikom 4.7.

Slika 4.7. Sklonost javnog sektora za investiranje u turističke projekte



Izvor: 33, str. 8

Drugim rečima, veća je verovatnoća da će javni sektor težiti da samostalno ima u vlasništvu i rukovodi imovinom kao što su kongresni centri, muzeji i značajne atrakcije destinacija. Ovi objekti zahtevaju intenzivna i stalna ulaganja, gde se povraćaj ulaganja u odnosu na zajednicu izražava znatnim doprinosom kvalitetu života i ekonomskim prinosima na osnovu rastućeg broja poseta visokoplatežnih turista.

Zainteresovanost javnog sektora za partnerstvo je najčešća u oblastima u kojima je velika disperzija koristi za zajednicu dok je povraćaj uloženih sredstava privatnog sektora u okviru razumnog razdoblja. Prema izveštaju Poslovnog saveta UNWTO iz 2000. godine, glavno područje saradnje između javnog i privatnog sektora u turizmu se odnosi na marketing i promociju. Vođenje marketing akrtivnosti, posebno na međunarodnim tržištima, veoma je skupo, a partnerstvo nudi mogućnost za udruživanje sredstava. Ostala područja javno-privatnog partnerstva mogu biti razvoj proizvoda i infrastrukture, obrazovanje i obuka i finansiranje i investiranje. Privatni sektor učestvuje u partnerstvu u vezi sa marketingom i promocijom jer uspeh rada javnog sektora (nacionalne turističke organizacije) direktno utiče na njegove rezultate poslovanja. Privatni sektor ne može sam da obezbedi značajnija dodatna finansijska ulaganja, ali može da pruži marketinška iskustva.

U nekim slučajevima javni sektor nije raspoloživ za partnerstvo zbog stanja resursa ili zbog neiskustva ili nepostojanja tradicije u partnerstvima, što je rezultat delovanja različitih kulturnih i ekonomskih faktora. U ovim slučajevima javni sektor može sačekati dok privatni sektor ne pokaže zainteresovanost ili spremnost za partnerstvo.

Nije lako odgovoriti na pitanje kada javni i privatni sektor treba da uđu u partnerstvo. Javno–privatno partnerstvo je postalo veoma popularno, ali se ne sme smatrati rešenjem za sve izazove javnog i privatnog sektora, poput ograničenog kapitala za razvoj, ograničenog obrtnog kapitala i neefikasne troškovne strukture. Bez sumnje, javno-privatno partnerstvo može doneti značajne koristi ali ih je teško ostvariti i ne može biti ostvareno u svim okolnostima. Ponekad je opravdanije za privatni sektor da stvara partnerstvo unutar privatnog sektora, radi obezbeđivanja konkurentnosti.

Stvaranje okvira za partnerstvo

Ovaj proces teče u nekoliko osnovnih faza:

1. Utvrđivanje problema;
2. Postavljanje poslovnog okvira;
   - Utvrđivanje strategije,
   - Utvrđivanje projekta/projekata za svaku strategiju,
   - Ocena projekta/projekata,
   - Izbor pristupa ulaganju,
   - Utvrđivanje mogućih uticaja.
3. Ocena prikladnosti projekta.

U okviru ove faze stvaranja partnerstva treba voditi računa da:

a. proces zahteva vreme i rukovođenje - partnerstvo nije jednostavan deo poslovanja. Započinje obiljem priprema, koje uključuju uspostavljanje veza i odnosa, u čemu liderstvo ima posebnu ulogu, odnosno sposobnost za kominiciranje, pregovaranje i građenje odnosa.

Gradeći osnovu za konsenzus ili poverenje, partnerstvo vremenom pokazuje prostor za prilagodljivost i kasnije promene.

b. proces zahteva viziju i energiju - mnoga partnerstva u fazi formiranja koriste prisustvo lidera koji ima viziju, energiju i entuzijazam.

c. projekt mora biti finansijski izvodljiv - privatni sektor će uvek želeti da ostvari prihod koji odgovara preuzetom riziku. U slučaju javno-privatnog partnerstva, javni sektor mora stalno da posmatra ekonomiju projekta sa perspektive privatnog sektora, proveravajući da li rizik koji privatni sektor planira da preuzme odgovara nadoknadi koju treba da obezbedi.

Kao rezultat navedenog, predlog projekta o javno-privatnom partnerstvu treba da sadrži jasne i transparentne odgovore u vezi sa sledećim pitanjima:

- **Ciljevi partnerstva** - Šta će se postići, načini i sredstva na osnovu kojih partneri mogu oceniti da li su ciljevi dostignuti (benčmarking, ciljevi i vreme).
- **Uloge i odgovornosti** - U nekim slučajevima, odgovornosti će se preklapati ili deliti između partnera; u drugim slučajevima uloge će biti veoma razdvojene.
- **Doprinosi partnera** - Moraju biti kvantifikovani, gde god je moguće (npr. finansijski doprinosi, i dr.).
- **Prihvatljiv nivo rizika za svakog partnera** – Šta se smatra rizikom? Da li koristi odgovaraju preuzetom riziku?
- **Kriterijumi učešća** - Kada se dodatni partneri uključuju u aranžman, postojeći partneri moraju precizirati kako i kada se novi partneri biraju kao i limit za učešće (lokacija, vrsta posla, obim, nivo konkurencije itd).
- **Poverljivost** - Kakav nivo poverljivosti, odnosno javnosti će biti održavan tokom poduhvata?
- **Proizvod i pakovanje** - Može se uključiti tip i ime proizvoda ili pakovanja koji će biti razvijani ili razvojni/dizajn proces koji će se slediti.
- **Marketing plan** - Ciljna tržišta, ključne marketinške aktivnosti i udruženi budžeti.
- **Vlasnički odnosi** - Ako nešto treba da bude u svojini, kakav ugovor treba da se zaključi? Pitanja se mogu odnositi na zajedničko korišćenje postojećih baza podataka, zajedničko stvaranje liste potrošača u vlasništvu svih partnera, zajedničku nabavke ili razvoj tehnologije koja će se deliti između partnera.
- **Ko donosi odluku** - Koje strukture su potrebne (npr. bord direktora, odbori).
- **Menadžment –** Strukturu može činiti organizacija na dobrovoljnoj osnovi, postavljanje postojećeg kadra na odgovarajući period za potrebe projekta, unajmljivanje izvršilaca i osoblja.
- **Obezbeđivanje sredstava i finansiranje ugovora** - Utvrđuju se izvori sredstava, visina učešća i fondovi, kao i očekivani redosled plaćanja.

- **Vremenski raspored poslova** - Očekivani raspored ključnih aktivnosti i ključni termini moraju biti jasni i precizni.
- **Logistika partnerstva** - Sastanci, prevođenja, komunikacije i proces donošenja odluka moraju takođe biti razmotreni i jasno precizirani.
- **Okončavanje partnerstva** - Kako završiti partnerstvo, nezavisno od toga da li je to planirano ugovorom ili zbog neočekivanih okolnosti. Potrebne su klauzule izlaska, izlazni penali i dogovor kako će imovina i sredstva biti podeljeni. Takođe, moraju se ustanoviti uslovi za ponovno pregovaranje ukoliko postavljeni ciljevi nisu ostvareni. Sporazum mora takođe utvrditi eventualno uključivanje novih ili različitih partnera u toku višegodišnjeg plana.
- **Ocena** - Kvantitativne i kvalitativne mere kojima će se utvrditi da li su ciljevi postignuti.

Upravljanje partnerstvom

U ovom procesu mogućne su i greške koje mogu biti izazvane različitim razlozima. Svaka od situacija koja se tim povodom može pojaviti je u biti jedinstvena. Imajući to u vidu, može biti izdvojeno nekoliko ključnih činilaca uspeha bitnih za upravljanje partnerstvom:

a. *Jasno izraženi, transparentni ciljevi i zadaci* - aktivnosti koje se tiču ostvarivanja ciljeva partnerstva menjaju se kako bi odgovarale novim tržišnim uslovima. Zbog toga je veoma važno da odgovornosti i aktivnosti svakog partnera budu unapred utvrđene sporazumom o partnerstvu. Sporazum može imati i funkciju mehanizma koji odluke i nesporazume postavlja u poslovnu ravan i odstranjuje moguće nesporazume. Sporazum takođe može biti jedan od mehanizama koji obezbeđuje sigurnost partnerima da rade prave stvari, posebno u situacijama kada je partnerstvo relativno novo i kada svi partneri moraju da potroše izvesno vreme na razradu logistike partnerstva. Naravno, u sporazumu treba da postoje i odredbe koje omogućavaju organizacionu fleksibilnost i prilagođavanje promenama.
b. *Otvoreno i često komuniciranje* - Poslovanje i organizaciona struktura partnerstva moraju stvoriti i održavati blisku i kohezivnu kulturu saradnje kako bi bila kapitalizovana sinergija stvorena tokom kreiranja partnerstva. Vreme i efikasnost komuniciranja su takođe bitni kako bi se održala posvećenost ostvarenju opšte vizije i ciljeva partnerstva tokom vremena posebno ukoliko je partnerstvo usmereno ka specifičnom cilju koji ima konačni kraj. Partnerstvo treba takođe da bude realno u vezi sa količinom informacija koju su učesnici spremni da prihvate i da podele sa drugima, kao i da koristi različite medije kako bi se odgovorilo potrebama partnera.
c. *Izgradnja sposobnosti kroz stalno učenje* – partnerstvo može pružiti malim i srednjim preduzećima obuku u samim preduzećima

d. *Indikatori i merenje* - Ključna merila ocene uspeha moraju biti ugrađena u proces kontrole, kako bi se partnerima omogućilo da odrede da li je vrednost koju su ostvarili bila vredna napora. Proces kojima se prate karakteristike partnerstva može biti i formalan i neformalan i može meriti kvantitativne i kvalitativne aspekte projekta partnerstva. Koja god da su merila u pitanju, merenje služi da podseti partnere na osnovnu viziju partnerstva, zašto su se partneri udružili i koje su koristi od toga. Ukoliko ključni indikatori nisu u skladu sa potrebama partnera, može se javiti neravnoteža u opažanju rizika i dobiti. Druga korist od čuvanja i beleženja podataka je u tome što omogućava da mala i srednja preduzeća odgovaraju zahtevima novih investitora, bez obzira na to da li su oni iz privatnog ili javnog sektora.

e. *Adekvatno obezbeđivanje i korišćenje resursa* - U nekim slučajevima, projekat zahteva da lider vodi poslovanje u okviru partnerstva. Ukoliko on ne postoji to može dovesti do neuspeha partnerstva, jer ova uloga zahteva puno vremena, napora i veštine. Međutim, u turizmu, gde su ljudski i finansijski resursi često ograničeni, nemoguće je suviše se osloniti na lidera. Ukoliko se finansijski i kadrovski nedovoljno podrži poslovanje partnerstva, što će značiti da se suviše oslanja samo na jednu osobu, postoji rizik da partnerstvo ne bude u stanju da zadovolji neke ili sve utvrđene ciljeve.

f. *Planiranje i upravljanje rizicima* - Turizam je delatnost podložna ekonomskim, društvenim i političkim previranjima – a tako će verovatno biti i u budućnosti. Shodno tome, potrebno je razmišljati i planirati za razdoblja kriza. Partnerstva treba da budu proaktivna a ne reaktivna, time što će pouzdano svedočiti o sposobnostima i neprestano procenjivati rizik kreirajući alternativne planove akcija.

U razmatranju procesa javno-privatnog partnerstva posebno treba istaći koristi za lokalnu zajednicu kao i njen značaj u tom procesu. Bilo da učestvuje ili ne učestvuje formalno u partnerstvu, lokalna zajednica ima odgovornost da primeni konzistentne politike i koordinaciju na terenu, da bi obezbedila da svi relevantni učesnici u lokalnoj zajednici budu svesni značaja projekta kako bi se ponašali u skladu sa ciljevima partnerstva. Uključivanjem zajednice, turistički sektor ostaje dinamičan i konsoliduje brend destinacije.

Lokalne zajednice mogu imati sledeće koristi od stabilnog partnerstva između javnog i privatnog sektora:

- poboljšanje imidža destinacije,
- širenje tržišta i pokrivanje,
- zaštita resursa kulture i nasleđa,
- obrazovanje i obuka vezani za radno mesto (poput prodaje, usluga, kvaliteta i liderstva),
- uvođenje standarda kvaliteta,
- unapređivanje puteva, transportne infrastrukture i osnovnih usluga,
- unapređivanje javnog zdravlja, čistoće, bezbednosti i sigurnosti,
- smanjivanje trgovačkih i investicionih barijera i podrška javnim investicijama,
- veća konkurentnost.

PITANJA ZA DISKUSIJU:

1. Koje se prednosti mogu obezbediti efektivnim upravljanjem turističkom destinacijom?
2. Koje su osnovne razlike između marketinga i isporuke iskustava u okviru destinacije, kao delova procesa upravljanja turističkom destinacijom?
3. Šta čini bitne aktivnosti u okviru internog razvoja turističke destinacije?
4. Koje su bitne aktivnosti u okviru eksternog destinacijskog marketinga?
5. Šta čini sadržaj osnovnih pristupa delovanja nacionalnih turističkih organizacija?
6. Koje su osnovne prednosti javnog odnosno privatnog sektora u okviru ključnih opcija upravljanja turističkim destinacijama?
7. Koje su osnovne slabosti javnog odnosno privatnog sektora u okviru ključnih opcija upravljanja turističkim destinacijama?
8. Koji su mogući odnosi između turističkih destinacija shodno njihovom položaju u okviru delatnosti i raspoloživim resursima?
9. Koji su osnovni razlozi za uspostavljanje klastera u okviru turističke destinacije?
10. Šta uobičajeno obuhvata klaster u turizmu?
11. Koji su osnovni modeli povezivanja u okviru klastera?
12. Koji su osnovni razlozi za uspostavljanja javno-privatnog partnerstva u turizmu?
13. Kako teče proces stvaranja javno-privatnog partnerstva u turizmu?

LITERATURA

1. Fyall, A., et al., *Destination Marketing: A framework for future research,* u: M. Kozak, L. Andreu, eds., Progress in Tourism Marketing, Elsevier, Oxford, 2006.
2. Fyall, A., et al., *Diversity, devolution and disorder: the management of tourist destinations*, u: M. Kozak, J. Gnoth, L. Andreu, Advances in Tourism Destination Marketing, Routledge, Oxon, 2010.
3. UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management,* Madrid, 2007.
4. Franch, M., & Martini, U., *Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences*, Université de Savoie, 2002.
5. Goeldner, C., Brent Ritchie, J.R., Tourism – Principles, Practices, Philosophies, John Wiley and Sons, Hoboken, 2009.

6. Pechlaner, H., et. al., *Customer Value Management as a Determinant of the competitive Position of Tourist Destination,* Tourism Review, Vol.57, No. 4, 2002.
7. Morrison, A., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, Oxon, 2013
8. Pike, S, *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
9. Presenza, A., Sheehan, L., Brent Ritchie, J.R., *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations,* Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, Vol. 3, No. 1, 2005. 3
10. Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., Carter, R., *Evaluating Performance of Organizations operating on composite Industrial Environments: The Case of Tourism Destination Management Organizations,* Bournemouth University, Poole, 2009.
11. Carter, R., *The Principles and Practice of Planning and Managing Destinations*, UNWTO Conference on ''Destination Management and Marketing'', Bordeaux, 2008.
12. UNWTO, ETC, *Budgets of National Tourism Organizations 2008-2009*, Madrid-Brussels, 2010.
13. http://tinet.ita.doc.gov/about/Travel_Promotion_Act.html
14. ETC, NTO Budgets Survey 2015, Brussels, 2015.
15. Hall, C.M., *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education Limited, Harlow, 2008.
16. Morrison, et. al., *International Tourism Networks*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, No. 16, 2004.
17. Yami, S., et. al., *Coopetion: Winning Strategies for the 21st Century,* Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2010.
18. Fyall, A., Garrod, B., *Tourism marketing. A collaborative approach.* Channel View Publications, 2005.
19. Bengtsson, M., Kock, S., *„Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously,* Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 5, 2000.
20. Porter, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
21. Porter, M. E., *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, 2008.
22. Roelandt, T.J.A., Den Hertog P., *Cluster Analysis and Cluster-based Policy making in OECD Countries: An Introductory to the Theme*, OECD Proceedings, Cluster Focus: Boosting Innovation, The Cluster Approach, Paris, 1999.
23. Bošković, G., Jovanović, A., *Uticaj klastera na konkurentnost i regionalni razvoj industrije*, Ekonomske teme, br. 1, 2009.
24. European Presidency Conference on Innovation and Clusters - Dclaration, Stockholm - 2008, http://www.utb.cz/file/24216_1_1

25. Đurašević, S., *Klasteri kao osnova regionalnog razvoja u turizmu*, Montenegrin Journal of Economic, Vol. 5, No. 9, 2009.
26. Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma,* CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
27. Bakić, O., *Prilagođavanje marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu*, Marketing, Vo. 40, No. 4, 2009.
28. Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd, *Strategija turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj*, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, Beograd, 2005.
29. Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009.
30. Đurašević, S., *Odnos destinacije i klastera*, u: J. Popesku, red., Menadžment turističke destinacije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
31. UNWTO, *Jačanje turističke konkurentnosti saradnjom*, Turistički pregled, br. 5, 2006.
32. Aćimović, S., Džopalić, M., *PPP model kao oblik saradnje javnog i privatnog sektora*, Montenergin Journal of Economics, No. 8, 2008.
33. World Tourism Organization, *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*, 2003.



GLAVA V

PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Ciljevi poglavlja

- ✓ Razumeti suštinu i faze procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom
- ✓ Upoznati se sa načinima dijagnoze stanja u okviru strategijskog upravljanja turističkom destinacijom
- ✓ Razumeti tok procesa formulisanja strategije turističke destinacije
- ✓ Razumeti načine primene strategije razvoja turističke destinacije
- ✓ Upoznati se sa oblicima strategijske kontrole turističke destinacije

5. PROCES STARTEGIJSKOG UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

Sredina, odnosno okruženje, u kojem preduzeća i turističke destinacije obavljaju svoju aktivnost i ostvaruju ciljeve poslovanja i postojanja na tržištu, odlikuje se intenzivnošću promena. Turističke destinacije su otvoreni sistemi zavisni od međusobnih odnosa svojih ekonomskih, tehnoloških i sociooloških sastavnih delova i od odnosa celine prema okruženju u kojem funkcionišu. Destinacije teže da ostvare sklad sa promenama u okruženju kako bi bile osposobljene za rast i razvoj, na osnovu efikasnog i efektivnog poslovanja.

Promene u okruženju su osnova za pojavu strategijskog problema za destinacije, koji se izražava potrebom za prilagođavanjem i predviđanjem tih promena. Ovaj problem zahteva da destinacije uobliče odgovarajuće strategije. Osnovni cilj definisanja strategije jeste usmeravanje sposobnosti i resursa ka svrsishodnom reagovanju na promene u okruženju, odnosno ka načinima adekvatnog prilagođavanja promenama i/ili podsticanja promena u određenim oblastima poslovanja i u određenim razdobljima. Osnovnu prednost, koju postiže destinacija koristeći se konceptom strategije, čini sposobnost proveravanja odnosa sa okruženjem, uz istovremeno usmerenje ka ostvarivanju ciljeva i politika.

Karakteristike sredine/okruženja i priroda promena u njima odražavaju se na mogućnost prilagođavanja destinacije promenama u sredini, kao i na sposobnost za upravljanje svim resursima u cilju ostvarenja željene strategijske pozicije u budućnosti.

Okruženje u kojem se odvijaju poslovne aktivnosti u turizmu odlikuje se turbulentnošću. Turbulentno okruženje se karakteriše brzim promenama i jakom međusobnom povezanošću između akcija destinacija i reagovanja drugih organizacija koje deluju u okruženju. Osnovni oblici uticaja turbulentnog okruženja bili bi (1, str. 71–72):

a. otežana mogućnost povezivanja uzroka i posledica određene pojave – veoma je teško izolovati dve pojave i utvrditi uticaj jedne na drugu zbog delovanja mnogih varijabila;
b. nepredvidljivost promena – povezanost predviđanja događaja u okruženju je bitno umanjena, jer su buduća kretanja rezultat delovanja i međudejstva brojnih autonomnih učesnika na koje je veoma teško uticati;
c. otežano ostvarivanje ciljeva – postizanje željenih rezultata poslovanja je pod značajnim, ali i teško predvidljivim uticajem elemenata okruženja;
d. ograničena mogućnost kontrole nad budućim događajima – proizlazi iz delovanja ubrzanih promena, velikog broja samostalnih međuzavisnih učesnika i karakteristika promena, koje se nalaze pod delovanjem samog okruženja.

Imajući u vidu osnovne karakteristike okruženja i promena koje deluju u njemu, sredinom sedamdesetih godina prošlog veka razvijen je nov koncept čiji je osnovni cilj uspostavljanje aktivnog odnosa sa okruženjem.

Reagovanje destinacija na promene u sredini može biti strategijskog i taktičkog tipa. Navedene karakteristike promena u okruženju uslovljavaju da rešavanje osnovnog strategijskog problema postaje srž procesa upravljanja destinacijama. U osnovi, reč je o težnji za uspostavljanjem sklada sa okruženjem. Narušavanje toga sklada je osnova za pojavu strategijskog problema, dok je formulisanje strategije način za rešenje toga problema. Shodno tome, bilo je potrebno uvesti nov koncept upravljanja, koji će poslužiti kao osnova za formulisanje strategije, odnosno za rešavanje strategijskog problema.

Tvorac koncepta strategijskog upravljanja je I. Ansoff. Prema njegovom mišljenju, primenjenom na turističke destinacije, osnovu strategijskog upravljanja čine: a) turbulentnost sredine, b) agresivnost strategije – način reakcije destinacije na promene u okruženju i c) otvorenost sposobnosti – proizlazi iz osetljivosti destinacije na promene, usmerenosti prema efikasnosti ili efektivnosti i iz obima otvorenosti destinacije kao poslovnog sistema i rezultira određenim načinom ponašanja destinacije (operativno, konkurentsko, inovativno i preduzetničko). Odnos između navedenih komponenata strategijskog upravljanja određuje strategijsku poziciju destinacije, koja predstavlja odnos između njenog željenog ponašanja u okruženju i sposobnosti za ostvarivanje definisanog tipa ponašanja (2, str. 126).

Uočljivo je da se destinacija mora prilagoditi diskontinuelnim promenama u okruženju i razrešiti veoma bitan problem usklađivanja između operativnog i strategijskog upravljanja, odnosno između težnje za stabilnošću i potrebe za reagovanjem na promene u okruženju.

Pojam strategijskog upravljanja uključuje elemente strategije, kao planske odluke, kojom se određuju osnovni načini ostvarivanja ciljeva destinacije, i elemente procesa upravljanja. Osnovnim ciljem strategijskog upravljanja može se označiti postizanje konkurentske prednosti, i to u značajnom obimu, ili minimiziranje ove veličine kod konkurenata na osnovu kontinuelnog proučavanja i planiranja strategijske pozicije. Na toj osnovi, strategijsko upravljanje je definisano kao „upravljanje konkurentskom prednošću, odnosno kao proces identifikovanja, razvoja i preuzimanja prednosti u užim oblastima, u kojima se može postići opipljiva i održiva prednost u poslovanju" (3, str. 16).

Strategijsko upravljanje u uslovima diskontinuiteta znači takav pristup okruženju koji se ne zasniva samo na prilagođavanju i reakciji, što podrazumeva tretiranje okruženja kao datog. Naprotiv, cilj bi trebalo da bude izazivanje promena u okruženju, koje bi bile pozitivne sa stanovišta ostvarenja ciljeva poslovanja destinacija i obezbedile konzistentnost i stabilnost promena u samoj destinaciji (proaktivan pristup). Da bi se to realizovalo, potrebno je da postoji odgovarajući informacioni sistem, koji bi obezbedio stalan priliv informacija.

Primena koncepta strategijskog upravljanja zavisi od karakteristika okruženja i od nivoa primene sistema planiranja uopšte. Tempo današnjih promena u okruženju i uverenje da njihova brzina može biti samo povećana, uz umnožavanje broja aktera i nepredvidljivost njihovih veza, upućuje na potrebu za primenom koncepta strategijskog upravljanja, posebno u delatnostima koje su osetljive na uticaje iz okruženja.

Strategijsko upravljanje predstavlja, u sadašnjim, turbulentnim uslovima, efikasan način upravljanja u cilju stvaranja strategijskog sklada između resursa destinacije i pretnji i šansi koje deluju iz okruženja. To je posebno značajno za turističke destinacije, zbog karakteristika oblika okruženja. Osnovne koristi, koje bi mogle biti postignute korišćenjem koncepta strategijskog upravljanja od strane turističkih destinacija, odnose se na:

a. usmeravanje potencijala ka aktivnostima koje bi mogle obezbediti bolju strategijsku poziciju;
b. prihvatanje značaja dužeg vremenskog horizonta za uspešnost poslovanja;
c. obezbeđivanje osnova za uspostavljanje aktivnog odnosa sa turbulentnim okruženjem;
d. omogućavanje donošenja složenih strategijskih odluka korišćenjem posebnih koncepata, modela i metoda.

Sadašnji trendovi i predviđanja o tempu i karakteru promena, posebno u okruženju, uslovljavaju da će primena koncepta strategijskog upravljanja biti neophodna u cilju obezbeđenja osnova za efikasnost i efektivnost delovanja turističkih destinacija i njihov rast i razvoj.

Proces strategijskog upravljanja turističkom destinacijom sastoji se iz nekoliko ključnih faza ili tzv. sekvencijalnih iterativnih koraka. To su:

1. Analiza situacije/dijagnoza stanja (gde se sada nalazi turistička destinacija i zašto se nalazi u konkretnoj poziciji?) – sadašnja konkurentska pozicija.
2. Definisanje strategije razvoja turističke destinacije (gde želimo da budemo?) – buduća konkurentska pozicija.
3. Utvrđivanje plana primene – implementacija strategije (na koji način ćemo stići do cilja?) – šta treba preduzeti kako bi destinacija premostila strategijski jaz između sadašnje i željene konkurentske pozicije.
4. Strategijska kontrola – da li smo na pravom putu odnosno da li činimo prave stvari ukoliko smo na pravom putu?

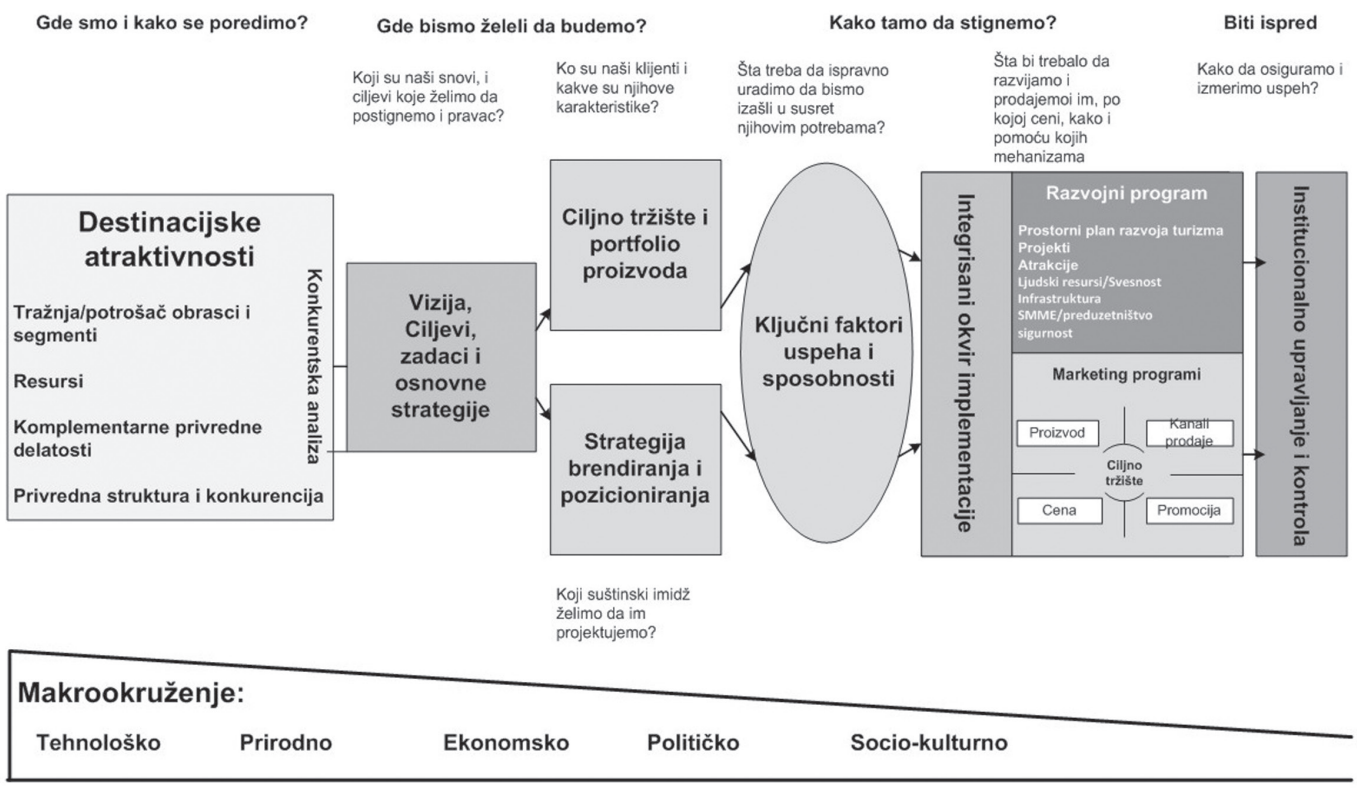
Okvir navedenog procesa može biti predstavljen kao na slici 5.1.

5.1. ANALIZA SITUACIJE/DIJAGNOZA STANJA

U ovoj fazi treba utvrditi sve bitne činioce koji su uzrokovali sadašnji položaj turističke destinacije i utvrditi osnove za ocenjivanje njene sadašnje konkurentnosti. Osnovu, u tom smislu, čini analiza:

- makrookruženja,
- turističkih resursa,
- tržišnih trendova,

Slika 5.1. Okvir procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom



Izvor: 4

- strukture turističke privrede i komplementarnih delatnosti,
- institucionalnih osnova za upravljanje.

Nakon ove analize, koja se izražava i odgovarajućim SWOT analizama, određuje se konkurentska pozicija turističke destinacije kroz analizu konkurencije.

5.1.1. Analiza makrookruženja

Uzimajući kao kriterijum mogućnost uticaja i kontrole od strane destinacije, opšta podela nivoa okruženja bi obuhvatila:

a. nivo koji je u najvećoj meri pod uticajem i kontrolom destinacije - interni nivo;
b. nivo na koji destinacija može delimično uticati, ali ne i kontrolisati – mikro okruženje (tržište i konkurencija);
c. nivo na koji destinacija ne može uticati, niti ga kontrolisati – makro okruženje (eksterni nivo – okruženje).

S obzirom na činjenicu da se drugi nivoi okruženja analiziraju u okviru sledećih delova analize situacije, kao faze procesa strategijskog upravljanja, na ovom mestu biće istaknut značaj nivoa makrookruženja.

Složenost turističkih destinacija, kao dela turizma kao sistema, prvenstveno u odnosu na broj učesnika/stejkholdera koji doprinose oblikovanju odgovarajućih doživljaja/iskustava turista, kao i višestruke funkcije turizma (društvena, politička i ekonomska) ističu važnost sistemskog pristupa. Ovaj pristup ima važan metodološki značaj za analizu okruženja i njegovog uticaja na sve elemente koji čine sistem turizma.

Makrookruženje predstavlja jedan od osnovnih faktora rasta i razvoja turističke destinacije. Njega čini ukupnost uslova i snaga, koje se nalaze van kontrole destinacije i deluju na oblikovanje i ostvarivanje strategije. Ono se može posmatrati kao neposredno, verovatno i moguće. Razlika između ovih vrsta proističe iz njihovog uticaja na funkcionisanja destinacije. Neposredno okruženje je relevantno za operativno odlučivanje, verovatno okruženje daje bazu za odluke u predstojećem razdoblju, dok moguće okruženje, koje pruža samo osnovne indikacije promena, može poslužiti za strategijsko odlučivanje. Osnovna korist, koja proističe iz analize promena u makrookruženju, odnosi se na utvrđivanje šansi i pretnji, kako bi se uobličila odgovarajuća strategija.

Makrookruženje se može podeliti u nekoliko osnovnih oblika čija je bitna karakteristika otežana predvidljivost, u manjem ili većem obimu. Makrookruženje se proučava na osnovu PEST analize (akronim engleskih reči za politički, ekonomski, društveni i tehnološki okvir okruženja). Osnovni oblici makrookruženja, od značaja za turističke destinacije, su:

- prirodno,
- tehnološko,

- socio-kulturno,
- političko,
- ekonomsko.

Prirodno okruženje

Pitanje odnosa između razvoja turizma i prirodne sredine je jedno od osnovnih, koje bitno utiče na sve dimenzije razvoja turizma. Turizam predstavlja jedan od oblika iskorišćavanja prirode. Razvoj turizma i zaštita i obogaćivanje prirodnih resursa su u osnovi komplementarni. Međutim, turizam predstavlja faktor koji, na osnovu svojih efekata, preobražava prostor. Pri tome su mogući sledeći oblici delovanja turizma na prostor, odnosno prirodno okruženje (8, str. 93):

- degradiranje,
- čuvanje,
- kreiranje,
- banalizovanje,
- valorizovanje,
- zasluga za svest o problemu prostora.

U poslednjim decenijama je često isticana teza o destruktivnom uticaju razvoja turizma na prirodno okruženje. Treba prihvatiti da je i to jedan od, kako se navodi, mogućih oblika odnosa između ovih dveju kategorija, ali se ne može prihvatiti uopštena ocena koja bi apsolutizovala samo ovaj oblik odnosa. Pronalaženje odgovarajuće ravnoteže između razvoja turizma i zaštite i unapređenja prirodnog okruženja je jedini efikasan pristup koji odgovara razvoju turizma. Samo na taj način mogu biti unapređeni, kako sam turistički proizvod, tako i prirodno okruženje u kojem se formira.

Jedan od osnovnih oblika društvene odgovornosti turističkih destinacija odnosi se na prirodno okruženje i njegovu zaštitu i unapređenje. Sve veći značaj svesti o potrebi za očuvanjem prirodne sredine i pojava pokreta koji se time aktivno bavi, zahteva i poseban pristup, između ostalog i pri formulisanju strategija razvoja. U tom pristupu treba posebno izdvojiti sledeće (5, str. 174–176):

- zadatak destinacija da istaknu sopstvene aktivnosti u korist zaštite prirodnog okruženja,
- destinacije utiču direktno na odgovornost ekološki svesnih ljudi, kako bi učestvovali u očuvanju prirodnog okruženja,
- retkost elemenata prirodnog okruženja čini da ih treba tretirati kao luksuzne proizvode, čija potrošnja mora biti ograničena, što će se odraziti i na cenu turističkog proizvoda.

Tehnološko okruženje

Promene u tehnološkom okruženju imaju najvidljivije, ali i najnepredvidljivije efekte u savremenoj privredi i društvu. Ova vrsta promena neposredno uslovljava stepen konkurentnosti proizvoda, odnosno obim učešća na tržištu. Može se konstatovati da promene u ovom obliku okruženja predstavljaju jedan od bitnih pokretača konkurentske borbe na tržištu i da u velikoj meri menjaju pravila tržišnog nadmetanja. U tom kontekstu, tehnologija ima uticaja na konkurentsku prednost svojim delovanjem pri određivanju relativne pozicije troškova ili diferenciranju. Efekat tehnološke promene u grani ne mora biti uvek isti. U nekim granama on predstavlja mogućnost za promenu strategijske pozicije preduzeća, dok je u drugim opasnost za postojeća preduzeća odnosno destinacije.

Postizanje konkurentske prednosti korišćenjem šansi iz tehnološkog okruženja podrazumeva i spremnost za suočavanje sa budućim promenama, od kojih posebno treba izdvojiti razvoj informacione tehnologije koji podrazumeva širok opseg inovacija u oblasti informaciono komunikacione tehnologije i, posebno, mobilne telefonije.

Socio-kulturno okruženje

Uticaji iz socio-kulturnog okruženja, shvaćenog u najširem smislu, odražavaju se na turizam kroz verovanja i vrednovanja od strane potencijalnih turista, koja se uobličavaju u životne stilove i utiču na poimanje kvaliteta života. U tom smislu se izdvajaju: životni stil usmeren ka radu, hedonistički životni stil zasnovan na težnji za uživanjem i tzv. novo jedinstvo svakodnevnog života u okviru kojeg preovlađuje želja za smanjenjem razdvojenosti između rada i slobodnog vremena i težnja ka samoispunjenju kroz sve oblasti života (radom u humanijim uslovima – kod kuće, u gradovima koji su prilagođeniji ljudima i van gradova). Motivaciju za turistička putovanja ove grupe čine: proširenje horizonata, učenje, komuniciranje sa drugim ljudima, povratak jednostavnijim stvarima i prirodi, kreativnost i otvorenost za nove ideje, spremnost za eksperimente (6, str. 112–114). Uticaj svih navedenih faktora na ponašanje pojedinaca ima izuzetan značaj za razumevanje tendencija na turističkom tržištu.

Pozitivan uticaj socio-kulturnih faktora, posebno u okviru turističkih destinacija, odražava se na unapređivanje međukulturnog razumevanja omogućavanjem susreta ljudi koji pripadaju različitim kulturama a u okviru turističke destinacije (kao turisti i kao domaćini). U ovom značenju turizam se smatra i bitnim činiocem koji potpomaže mir u svetu. Takođe, turizam ima pozitivan uticaj na očuvanje kulturno-istorijskog nasleđa, posebno na osnovu obnove i revitalizacije gradova kao istorijskih centara, kao i očuvanjem običaja i tradicije koje može biti zasnovano i na ekonomskih efektima proizašlim iz zahteva turističke tražnje. Negativni efekti, na osnovu delovanja socio-kulturnog okruženja, prvenstveno su vezani za nedovoljno regulisani masovni turizam, posebno u nedovoljno razvijenim zemljama ili regijama, i njegov

uticaj na nezadovoljstvo lokalnog stanovništva efektima razvoja turizma. Tome se pridružuje i tzv. komodifikacija odnosno pretvaranje lokalne kulture u robu shodno pretpostavljenim ili postojećim zahtevima turističke tražnje, pretežno inostrane. Jedan od načina suprotstavljanja efektima komodifikacije jeste i uspostavljanje spoljnog (*frontstage*) i unutrašnjeg (*backstage*) dela destinacije (kao pozornice u odnosu na turiste). Pod spoljnim delom podrazumevaju se prostori namenjeni komercijalnim aktivnostima za turiste (restorani, trgovinske radnje i dr.) dok unutrašnji deo čine prostori namenjeni pretežno lokalnom stanovništvu odnosno u kojima se odvija ''stvarni život'' i gde se čuva ''autentična'' kultura. (7, str. 239-251)

Političko okruženje

Političko okruženje obuhvata opštu političku klimu, kao i stvaranje zakonskih i drugih preduslova u cilju maksimalnog olakšavanja turističkih kretanja.

Važnost turizma za društveno-ekonomski razvoj pojedinih zemalja uslovljava i potrebu za značajnom državnom regulacijom u ovoj oblasti. Stabilnost vlada i značaj turizma za konkretnu zemlju su dva bitna činioca koji predodređuju obim državne intervencije u ovoj oblasti. Uticaj države, odnosno političkog faktora, može biti prisutan u raznim oblastima: zaštiti prirodnih i ostalih resursa za razvoj turizma, izgradnji i održavanju osnovne infrastrukture, zaštiti potrošača, promotivnim aktivnostima, regulisanju uslova poslovanja preduzeća turističke privrede i dr.



Palmyra, Syria, 2016.

Poslovanje na turističkom tržištu je veoma osetljivo i na određene događaje, koji mogu bitno uticati na ponašanje potencijalnih potrošača. Jedna od takvih manifestacija je i terorizam, koji je u pojedinim razdobljima značajno delovao, posebno na interkontinentalni turizam, regionalni sukobi (primer bivše SFRJ je više nego ilustrativan), zarazne bolesti (npr. SARS), prirodne katastrofe (zemljotresi, poplave i dr.). Kao način odgovora na te vrste specifičnih izazova, turističke destinacije primenjuju krizni menadžment koji podrazumeva postojanje razrađenih scenarija za ponašanje destinacija u kriznim situacijama, o kojem će posebno biti reči.

Zbirni pregled nekih od bitnih promena u makrookruženju bitnih za strategijsko upravljanje turističkim destinacijama dat je sledećem tabelom:

Tabela 5.1. Ključne promene u makrookruženju

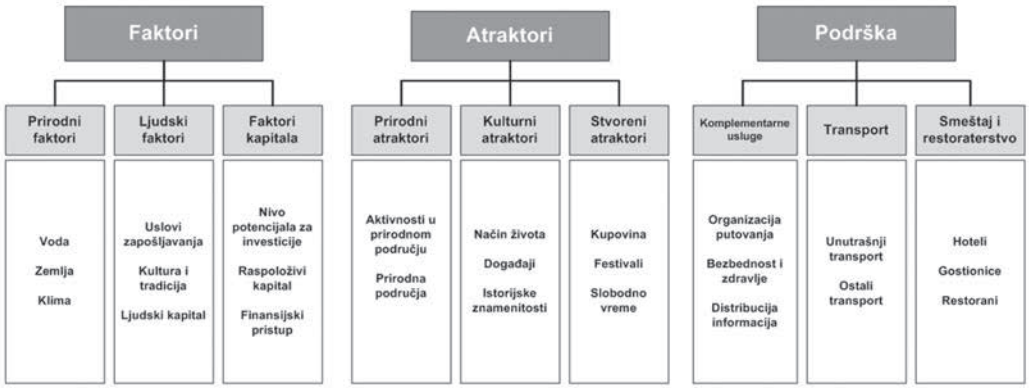
Ekonomsko	Socio-demografsko	Političko	Tehnološko	Ekološko
Devizni kursevi	Demografski trendovi	Globalni/ regionalni sukobi	Globalni distribucioni sistemi	Pritisak na životnu sredinu u popularnim destinacijama
Kamatne stope	Pretnje po zdravlje	Regionalni odnosi	Internet marketing	Tržišna briga za odgovorna putovanja
Ekonomska stabilnost	Način života i vrednosni trendovi	Promene u strukturi vlasti	Inovacije u oblasti transporta	Svest o ugroženim vrstama
Inflacija	Novi ukusi i društveni trendovi	Pojava ekstremnih događaja	Virtuelna stvarnost	Povećana pažnja za vrednost, održivost i etičnost
Cene goriva	Orijentacija na slobodno vreme. Sport zdravlje i fitnes	Zakonska ograničenja	Video i telekonferencije	
Cene avio-prevoza	Globalno selo	Pozitivni politički razvoj		
Privatizacija	Uticaj medija			
Usaglašavanje deviznog kursa				

Izvor: Prilagođeno na osnovu 11, str. 29.

5.1.2. Analiza turističkih resursa

Ova analiza obuhvata ocenu relevantnih turističkih resursa (vrednosti) turističke destinacije i određivanje nivoa atraktivnosti definisanih resursa za razvoj turističke destinacije. Kao pristup za izvođenje ove analize može se koristiti FAS metodologija Svetske turističke organizacije (9, str. 26-29) koja je predstavljena sledećom tabelom.

Tabela 5.2. Sadržaj FAS metodologije



Izvor: 9, str, 26

Ova metodologija je zasnovana na identifikovanju i klasifikovanju relevantnih elemenata turističke ponude svrstanih u tri grupe: Faktori (*Factors*), Atraktori (*Attractors*) i Podrška *(Support*) koji se dalje dele na predstavljene podelemente.

Faktori – predstavljaju resurse koji trenutno ne privlače mnogo turista i još uvek nisu pripremljeni za uključivanje u turizam ali poseduju potencijal za to. Sastoje se iz dva osnovna elementa: prirodnih faktora, koji poseduju potencijal da postanu turistički atraktori, i ljudi i kapitala kao faktora koji su ključni jer, u zavisnosti od procene, mogu da olakšaju ili otežaju pretvaranje turističkih faktora u atrakore.

Atraktori – njihovo utvrđivanje predstavlja polaznu tačku za utvrđivanje faktora i podrške. Mogu biti prirodni, kulturni i stvoreni (*man-made*). Predstavljaju turističke predele ili resurse koje posećuju turisti odnosno predstavljaju realnost u turizmu u momentu proučavanja. U okviru analize se ocenjuje sadašnje stanje atraktora i njihova sposobnost da privuku turiste u budućnosti.

Podrška – čine ih svi elementi koji podržavaju aktivnosti koje nastaju na osnovu delovanja turističkih atraktora odnosno predstavljaju delove turističke privrede. Uključuju objekte za smeštaj i ishranu, saobraćaj i komplementarne usluge.

FAS analizi može biti pridodata i analiza neopipljivih resursa kao što su: reputacija destinacije u vezi sa odnosom "vrednost za novac", kvalitetom usluge i gostoljubivošću kao i imidž destinacije u odnosu na bezbednost, jedinstvenost ponuđenih iskustava, spremnost za prihvat turista i dr.

5.1.3. Analiza tržišnih trendova

U okviru ovoga dela procesa strategijskog upravljanja, odnosno formulisanja strategije razvoja, analiziraju se ključni trendovi na tržištu i sadašnji udeo destinacije na tržištu i važnim delovima tržišta. Posebno se u tom smislu proučavaju i tendencije u važnim zemljama (područjima /segmentima) kao i sezonalnost turističkih kretanja. Takođe se utvrdjuje i analizira broj i struktura posetilaca (turista) i njihovih noćenja, noćenja po tipu smeštaja kao i motivi potrošača i njihov profil.

Ključni deo najvažnih područja istraživanja turističkog tržišta čine (10, str. 168-169):

- istraživanje sadašnjih i potencijalnih uslova na turističkom tržištu, i
- istraživanje adekvatnosti turističke ponude sa stanovišta zahteva tražnje i postojeće potrošnje, kao i turističke privrede koja treba da odgovori zahtevima potencijalne tražnje i potrošnje.

Očito je da istraživanje tržišta na osnovu primarnih i sekundarnih izvora istraživanja predstavlja osnovu za ovaj bitan deo analize u okviru procesa strategijskog upravljanja.

5.1.4. Analiza strukture turističke privrede i komplementarnih delatnosti

Cilj ove analize jeste utvrđivanje relevantnih odnosa proizvod/tržište, ključnih faktora uspeha i stepena atraktivnosti delatnosti i pojedinih njenih segmenata u odnosu na konkurenciju. U okviru ove analize, trebalo bi prvenstveno odrediti:

- granice-dimenzije delatnosti
- stadijum u razvoju delatnosti
- strukturu delatnosti
- trendove u delatnosti
- rast delatnosti u odnosu na faze životnog ciklusa proizvoda
- cenovnu konkurentnost delatnosti
- sposobnost turističke privrede da iskoristi snagu savremene tehnologije.

Granice, odnosno dimenzije delatnosti su određene, pre svega, relevantnim proizvodima identifikovanih konkurenata. Pri ovoj analizi treba imati u vidu mogućnosti, kako za horizontalnu (u okviru iste delatnosti), tako i za vertikalnu supstituciju (između delatnosti) sopstvenog proizvoda.

Atraktivnost delatnosti, prvenstveno u odnosu na potencijalne konkurente, zavisi i od stadijuma u njenom razvoju. Ukoliko se stadijum u razvoju grane, odnosno delatnosti, posmatra u odnosu na faze životnog ciklusa proizvoda, uočljivo je da delatnosti koje se nalaze u fazi rasta predstavljaju najatraktivnije poslovno područje.

5.1.5. Analiza institucionalnih uslova za upravljanje

U okviru ovog dela analize situacije odnosno dijagnoze stanja potrebno je ustanoviti ulogu i odgovornosti svih interesnih grupa/stejkholdera u okviru razvoja turističke destinacije, nezavisno od toga da li pripadaju javnom sektoru, privatnom sektoru ili civilnom društvu. Analiza uključuje.

- *utvrđivanje ključnih interesnih grupa/stejkholdera* angažovanih u vođenju bitnih aktivnosti u okviru turističke destinacije i sa posledicama po turističku destinaciju. Mogu delovati sa različitih nivoa (nacionalni, regionalni i lokalni).
- *procena njihovih interesa* bi trebalo da bude prvenstveno vezana za pitanja ekonomskog razvoja i zaštite životne sredine što i čini temelj koncepta održivog razvoja turizma. Naravno, nisu sve interesne grupe podjednako zainteresovane za svaki od ovih aspekata i, istovremeno, za ostvarivanje mogućih ciljeva razvoja turizma i, u tom smislu, one treba da budu i klasifikovane.
- *procena uticaja, značaja i nivoa uključenosti interesnih grupa* vrši se u odnosu na tri ključna činioca: uticaj, značaj i učešće.

Uticaj podrazumeva snagu interesnih grupa u odnosu na definisanje strategije razvoja destinacije u smislu direktne kontrole nad procesom donošenja odluka, kao i olakšavanja ili otežavanja primene projekta. Značaj se odnosi na značaj aktivnog učešća interesne grupe za obim realizovanja ciljeva procesa strategijskog upravljanja. Učešće podrazumeva dostignuti stepen učešća interesnih grupa u procesu upravljanja u delu koji se odnosi na proces donošenja odluka u vezi sa turističkom politikom destinacije i strategijom razvoja turističke destinacije.

U okviru ove analize treba proučiti i instrumente vezane za realizovanje politike razvoja turizma, pre svega organizacionu strukturu i odgovarajuće instrumente, planove, programe i politike kao i instrumente vezane za propise i finansijske instrumente.

5.1.6. Analiza konkurentnosti

Ustanovljavanje konkurentskih turističkih destinacija zavisi od kriterijuma koji se uzimaju kao osnova za poređenje (sličnost emitivnih tržišta, proizvoda ili iskustava, ciljnih tržišta, udaljenosti od bitnih emitivnih tržišta, stopa rasta na emitivnim tržištima, sezonalnost). Kao glavni metod za poređenje sa konkurentskim turističkim destinacijama koristi se *benčmarking*. U suštini, benčmarking treba da usmeri destinaciju ka konkurentskoj prednosti obezbeđujući veću svesnost u odnosu na proizvode, troškove i tržišta. To usmeravanje je bitno i zbog činjenice da je u turizmu pitanje kako prodati iskustvo/doživljaj boravka u konkretnoj destinaciji važnije od prodaje resursa destinacije.

Kao proces, benčmarking počiva na poređenju poslovnih rezultata, uočavanju jazova (gepova) i odgovarajućim promenama u procesu upravljanja. Pod benčmarkingom turističke destina-

cije podrazumeva se kontinuelno merenje rezultata turističke destinacije (slabih i jakih tačaka), ne samo u odnosu na sebe ili druge turističke destinacije u istoj zemlji ili u drugim zemljama, već i u odnosu na nacionalne/internacionalne sisteme ocene nivoa kvaliteta, na osnovu procene kako primarnih tako i sekundarnih podataka u cilju ustanovljavanja prioriteta, postavljanja ciljeva i ostvarivanja poboljšanja radi dostizanja konkurentske prednosti (11, str. 41).

Osnovni razlozi za isticanje važnosti benčmarkinga, posebno u vezi sa procesom strategijskog upravljanja, mogli bi se sumirati na sledeći način (11, str. 37-41):

- kao rezultat povećanja tražnje za organizovanim (paket) putovanjima destinacije su postale važnije od pojedinačnih atraktivnosti i objekata. Program benčmarkinga se može shvatiti kao input koji će doprineti poboljšavanju rezultata destinacije, kao autputa.
- sa stanovišta iskustava koje stiču turisti postoji uska veza između svih objekata i preduzeća uključenih u poslovanje u turizmu na nivou turističke destinacije. Činjenica da razni akteri učestvuju na različite načine u stvaranju iskustava turista utiče da izostanak kvalitetnog iskustva u jednoj od oblasti može štetno uticati na ukupno zadovoljstvo turista.
- potrebe i želje turista se menjaju uporedo sa povećanjem iskustva i znanja turista o sopstvenim potrebama, željama i budućim odmorima/putovanjima.
- turisti porede objekte, atrakcije i standarde usluga alternativnih destinacija na osnovu iskustva u drugim destinacijama zbog čega je potrebno stalno dobijati povratne informacije od sopstvenih potrošača/turista kako bi se ocenila sopstvena pozicija kao i pozicija konkurenata, odabrali novi potrošači, preispitali tekući marketing planovi i, ukoliko ima potrebe za tim, razvili novi proizvodi.
- sezonalnost je ključni faktor od uticaja na rezultate destinacije zbog čega benčmarking treba da ukaže na mogućnosti koje bi mogle dovesti do toga da destinacije postanu svesnije sopstvenih potencijala za prevazilaženje sezonskih fluktuacija turističkog prometa.
- postoji čvrsta veza između nivoa ukupnih rezultata destinacije i rezultata svih njenih individualnih komponenata koji čine iskustvo turista u destinaciji (skup prirodnih, društvenih i kulturnih resursa i usluga, druge ekonomske aktivnosti, lokalno stanovništvo, lokalni organi vlasti i aktivan privatni ili javni sektor).

Svi ovi elementi destinacija naglašavaju važnost procesa upravljanja/menadžmenta kako bi sami elementi i ukupan razvoj destinacije bili kontrolisani, kako bi bila stvorena i stimulisana tražnja za destinacijom i održavana pozitivna predstava u svesti potrošača, prodavaca i dobavljača – što može biti postignuto benčmarkingom kao procesom. Osnovni cilj benčmarkinga turističke destinacije uključuje pomoć u procesu upravljanja pri postavljanju ciljeva radi poboljšavanja nivoa rezultata u budućnosti i uspostavljanja sopstvenih standarda i preduzimanja akcija u cilju dostizanja tih standarda.

Osnovne vrste benčmarkinga su: interni, eksterni i generički.

Interni benčmarking destinacija – podrazumeva prikupljanje podataka o sopstvenim rezultatima i njihovu ocenu na osnovu nekoliko kriterijuma kao što su ciljevi ili poboljšanja koja su postignuta u odnosu na prethodne godine. Destinacije pribegavaju ovom tipu benčmarkinga u slučajevima kada postoje teškoće u primeni eksternog benčmarkinga zbog kulturnih ili upravljačkih osobenosti i pristupa eksternim podacima.

Eksterni benčmarking destinacija – čini ga utvrđivanje jazova (gepova) u nastupu (rezultatima) i saznanja o korisnim praktičnim pristupima u poslovanju drugih destinacija u istoj zemlji ili i u inostranstvu. Kao osnove za poređenje rezultata destinacija mogu se koristiti: trendovi u turizmu, investiranje kapitala, zaposlenost, opažanje stepena zadovoljstva ili imidža od strane potrošača, struktura turističke tražnje, specifične karakteristike stvaranja usluga – briga o potrošačima. Uobičajeno se destinacije porede sa direktnim konkurentima iz drugih geografskih regiona ili zemalja a teži se uključivanju u poređenje i onih destinacija koje imaju, u odnosu na neke od kriterijuma, superiorne rezultate a nalaze se u istom konkurentskom setu sa konkretnom destinacijom. U tom slučaju se radi o funkcionalnom benčmarkingu, kao posebnom obliku eksternog benčmarkinga, koji podrazumeva poređenje ne samo sa konkurentima već i sa najuspešnijima u sličnim delatnostima ili sa onima koji se bave sličnim aktivnostima ili imaju slične probleme a posluju u drugim granama ili delatnostima (npr. poređenje između železničkih i vazduhoplovnih kompanija)

Generički benčmarking destinacija – obuhvata ugledanje na druge destinacije ili međunarodne standarde kvaliteta u cilju postizanja boljih rezultata i rešavanja konkretnih problema destinacije. U tom pogledu posebno mogu biti korišćeni procena i poboljšavanje rezultata destinacije korišćenjem sistema/standarda kvaliteta i eko oznaka. Eko oznake (npr. European Blue Flag) i sistemi kvaliteta (npr. odgovarajući ISO standardi) se mogu koristiti kao reperi pri poređenju/benčmarkingu u slučajevima kada turističke destinacije nisu u stanju da odaberu odgovarajuće osnove za benčmarking (12, str. 138-148).

Navedene vrste benčmarkinga su uključene u model destinacijskog benčmarkinga koji je predstavljen slikom 5.2.

Model ima nekoliko faza od kojih se prva odnosi na merenje rezultata odnosno performansi destinacije. Druga faza podrazumeva konkretne benčmarking aktivnosti dok se u trećoj fazi preduzima konkretna akcija u zavisnosti od rezultata prethodnih faza.

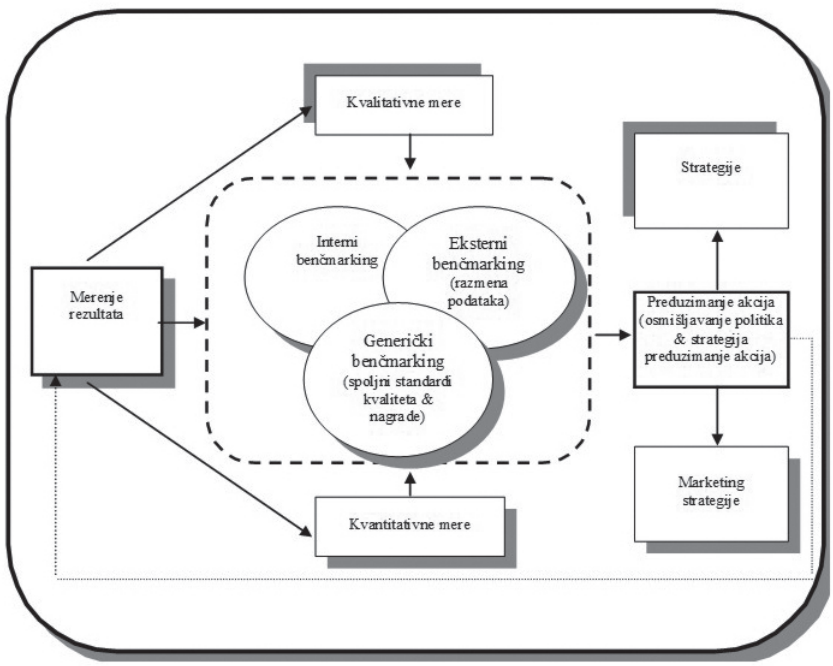
Merenje rezultata odnosno performansi turističke destinacije može biti učinjeno korišćenjem kvalitativnih i kvantitativnih osnova za merenje. U praktičnoj primeni preovlađuju kvalitativni pokazatelji mada je uobičajeno i korišćenje pojedinih kvantitativnih indikatora.

U *kvalitativne osnove* spadaju: motivacija turista, nivo zadovoljstva turista, obim žalbi turista, obim komentara turista, nivo stavova prema turističkoj destinaciji, nivo percepcije imidža turističke destinacije, povratno delovanje ponovljenih poseta i opažanje posrednika o rezultatima destinacije. Na osnovu dobijenih podataka mogućno je posebno ustanoviti jazove/gepove

između destinacije i konkurenata, odrediti razlike u rezultatu/performansama između tekuće i prethodnih godina.

Kvantitativne osnove za merenje rezultata destinacije mogu činiti: obim dolazaka turista, obim ponovljenih poseta, veličina prihoda od turizma, obim i struktura turističke potrošnje, godišnji trendovi popunjenosti kapaciteta i prosečna dužina boravka (11, str. 56-80).

Slika 5.2. Elementi destinacijskog benčmarking modela

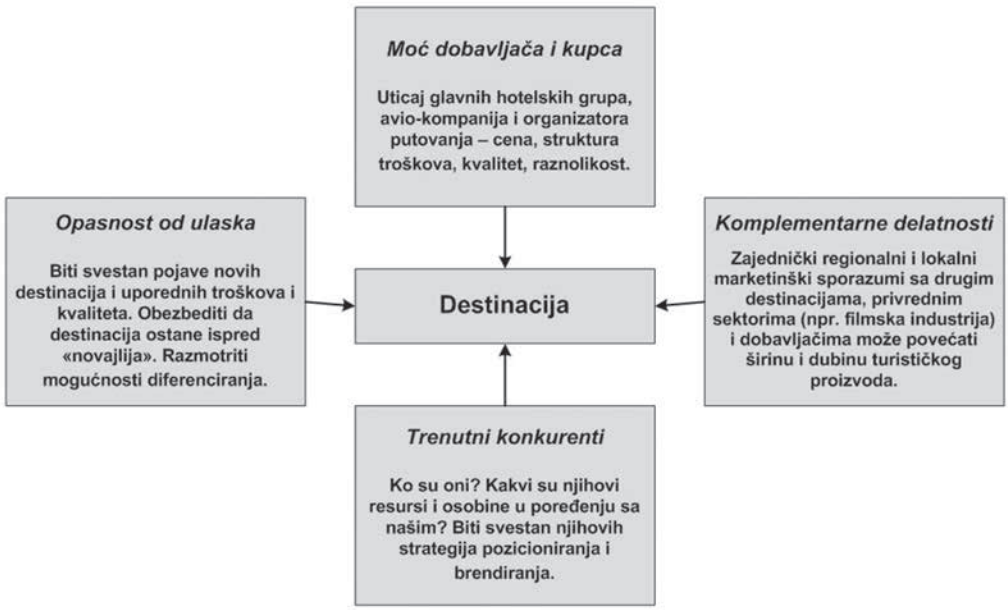


Izvor: 13, str. 285.

U proučavanju i utvrđivanju performansi turističke destinacije mogu se koristiti, osim navedenih indikatora u okviru procesa benčmarkinga, i *sistemi za ocenu destinacija* koji imaju, kao prevashodni cilj, rano otkrivanje pogoršanja položaja turističke destinacije. Kao primeri tih sistema mogu biti navedeni IDES (*Interactive Destination Evaluation System*/Interaktivni sistem za ocenu destinacije) i BSC (*Balanced Score Card*/Balansirana merila performansi). IDES može poslužiti kao osnova za merenje performansi u okviru kako internog tako i eksternog benčmarkinga (što omogućava, u određenom stepenu, i kontrolisanje dinamike turističke destinacije) za poređenje između različitih destinacija i kao sistem za upozoravanje na promene u destinaciji. BSC, se koristi kao sredstvo regionalnog razvoja ali i kao sistem za rano upozoravanje u cilju kontrolisanja ili sprečavanja opadanja turističke destinacije (14, str. 5-7).

Analiza konkurentskih destinacija je veoma bitna u procesu strategijskog upravljanja, posebno formulisanja destinacijske strategije. Međutim, i pored neosporne važnosti konkurentskih destinacija, potrebno je u analizu uključiti i ostale dimenzije konkurentskog okruženja, shodno Porterovom dijamantu konkurentnosti, što je i predstavljeno sledećom slikom.

Slika 5.3. Uticaji na konkurentnost destinacije



Izvor: 8, str. 35.

Kao zaključni deo prve faze procesa strategijskog upravljanja potrebno je, posebno za sve njene delove, na osnovu dobijenih rezultata, sačiniti SWOT analizu koja bi jasno predočila utvrđene jake i slabe tačke destinacije u odnosu na pretnje i šanse, prvenstveno iz okruženja.

5.2. DEFINISANJE STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

Ovom fazom se u suštini, osim uobličavanja strategije turističke destinacije, daje odgovor i na pitanja u vezi sa strateškim pozicioniranjem turističke destinacije. U tom procesu se posebno ističe značaj faktora koji se mogu oceniti kritičnim sa stanovišta uspešnosti formulisanja destinacijske strategije (15):

- pozicioniranje i diferenciranje destinacije i upravljanje imidžom kao ključni faktori,
- znanje i razumevanje potreba ciljnih tržišta i novih turista,
- obezbeđivanje pozitivnih iskustava posetilaca kroz lanac vrednosti,
- stalno prilagođavanje dinamičnim promenama okruženja,
- inovacije i upravljanje proizvodima,
- upravljanje ljudskim resursima,
- stvaranje javno-privatnih partnerstava,
- iskorišćavanje mogućnosti koje pružaju nove tehnologije,
- uravnotežavanje strategijskih ciljeva interesnih grupa/stejkholdera i optimizovanje ekonomskih, društvenih i envajronmentalnih uticaja na destinaciju.

Oslanjajući se na rezultate koji su postavili okvir u vezi sa pitanjem gde se destinacija nalazi i koji su razlozi njenog aktuelnog položaja, u ovoj fazi se na temelju definisanja vizije, misije i ciljeva destinacije formuliše strategija destinacije.

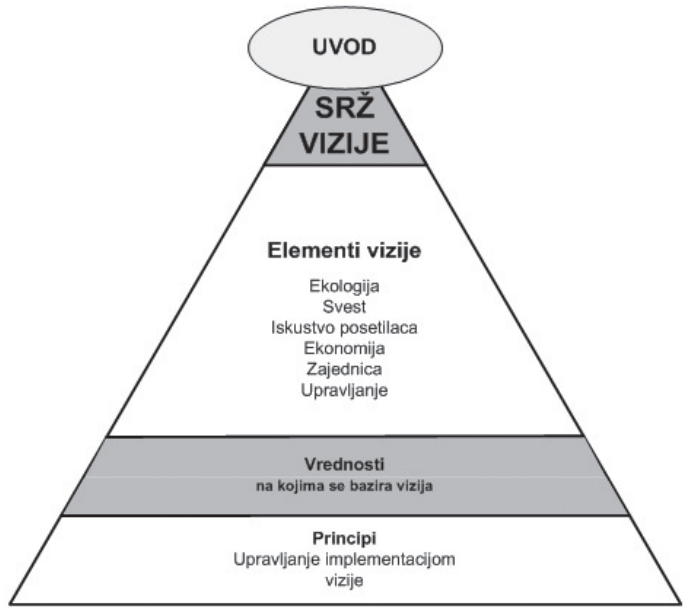
5.2.1 Vizija, misija i ciljevi turističke destinacije

Vizija predstavlja, u suštini „najprivlačniju" budućnost koju bi destinacija trebalo da ostvari u definisanom razdoblju (uobičajeno od 5 do 50, najčešće za 10 godina). Vizija turističke destinacije predstavlja inspirativnu sliku destinacije u budućnosti na način kako je vide ključne interesne grupe. Zbog toga je vizija polazna strateška odluka i kao takva izuzetno bitna za definisanje strategije razvoja turističke destinacije.

Formulisanje vizije destinacije je strukturisano kako je to predstavljeno slikom 5.4.

Uvodni deo vizije daje osnovu i obezbeđuje kontekst i obrazloženje vizije. Srž vizije treba da predstavi samu suštinu idealne budućnosti konkretne destinacije. Elementi vizije su sredstva pomoću kojih je suština vizije povezana sa stvarnošću destinacije i pomoću kojih operativni delovi destinacije mogu biti definisani (priroda tih delova je specifična za svaku destinaciju). Vrednosti u okviru vizije destinacije obezbeđuju čvrstu osnovu za formulisanje izjave o viziji. Nakon toga se usvajaju principi vizije koji treba da posluže kao čvrsta osnova za tumačenje i primenu vizije i njenih elemenata (16, str. 427-428).

Slika 5.4. Okvir vizije destinacije



Izvor: 16, str. 428

Vizija se uobičajeno uobličava u izjavu koja treba da ima potporu svih ključnih interesnih grupa kako bi se obezbedilo zajedničko delovanje u pravcu ostvarivanja istog cilja i poistovećivanje sa vizijom od strane svih bitnih interesnih grupa. Učešće u formulisanju i prihvatanje vizije od strane ključnih stejkholdera je osnov da sama vizija bude bitna za donošenje njihovih planskih odluka i za konkretne akcije. Vizija treba da usmerava aktivnosti svih aktera vezanih za turizam i da predstavlja uporište za sve akcije i razvoj u tom periodu.

Vizija destinacije može imati različite oblike. Neke od vizija su veoma sažete dok su neke veoma ekstenzivne i uobičajeno nerealne. Vizija u suštini uobličava težnje svih ključnih interesnih grupa u destinaciji u odnosu na osnovna pitanja razvoja turističke destinacije od kojih posebno treba izdvojiti:

- kakav će karakter imati turistička destinacija,
- kakav imidž treba da ima i na koji ga način treba graditi i komunicirati sa ciljnim tržištima,
- kakav tip i strukturu posetilaca treba privlačiti,
- koje sadržaje ponude treba razviti (u smislu kreiranja adekvatnog sistema lanca vrednosti i nezaboravnih doživljaja posetilaca),
- na koji način obezbediti podršku povezanih delatnosti u cilju ostvarenja vizije (od saobraćajne i druge infrastrukture, do obrazovanja),

- koji su troškovi i koristi ostvarenja vizije i
- koje će organizacije i pojedinci preuzeti odgovornost za ostvarenje vizije.

Određenje misije predstavlja proizvod razmišljanja o samom cilju postojanja turističke destinacije i proističe iz strategijske vizije. U prvom planu je uticaj strategijske vizije na organizaciju celokupne aktivnosti u cilju ostvarenja postavljenog cilja, kao i na povezanost strategijskog planiranja i strategijske vizije (17, str. 84).

Određenje misije zadire u bazična pitanja razloga postojanja destinacije na tržištu i predstavlja, u najkraćem, odrednicu područja i dimenzija poslovnih aktivnosti. Misija destinacije može biti određena uzimajući u obzir različite osnove: definiciju proizvoda, potrebe kupaca, segmente potrošača, tehnologiju i kompetenciju. Osnovno je da misija bude određena u odnosu na potrebe kupaca, a ne u odnosu na sam proizvod. Tržišno orijentisana misija predstavlja osnovnu pokretačku snagu razvoja i treba da doprinese integraciji u cilju ostvarenja postavljenih ciljeva. Utvrđivanje misije predstavlja, stoga, svesnost turističke destinacije o razlogu postojanja, konkurentskom okruženju i stepenu u kojem misija odgovara sposobnostima destinacije i šansama koje pruža okruženje.

Ciljevi i zadaci predstavljaju razradu utvrđene misije. Smatra se da *ciljevi* poseduju četiri osnovne komponente (18, str. 132):

a. izražavaju se u rastu, efikasnosti i korišćenju resursa
b. predstavljaju pokazatelj za merenje kretanja ka cilju (veličina prodaje, profit, prinos na investicije i dr),
c. cilj koji treba postići u vezi je sa svakim indeksom i
d. određenje razdoblja u kojem treba ostvariti svaki od ciljeva.

U navedenom opštem okviru mogu biti formulisane različite vrste ciljeva turističke destinacije između kojih mogu biti:

- društveni ciljevi održivosti,
- envajronmentalni ciljevi održivosti,
- ciljevi vezani za turističko iskustvo/doživljaje (proizvod),
- ciljevi vezani za kvalitet,
- ciljevi (ekonomski) vezani za turističku tražnju,
- marketinški ciljevi,
- ciljevi vezani za partnerstva i upravljanje,
- ciljevi vezani za sposobnosti ljudskih resursa,
- ciljevi vezani za infrastrukturu i ostale delove sektora podrške.

Bez obzira na vrstu, ciljevi bi trebalo da (8, str. 36):

- preobraze viziju u definisane rezultate
- budu srednjoročno/dugoročno usmereni,

- budu usmereni prema ključnim polugama razvoja destinacije identifikovanim u analizi konkurencije i makrookruženja,
- budu realan i dosledan vodič za akciju,
- budu zasnovani na snazi destinacije i da uključe sve najvažnije od raspoloživih mogućnosti za rast,
- odstrane slabe strane istovremeno štiteći destinaciju od izazova iz spoljnjeg okruženja.

Zadaci, za razliku od ciljeva koji su na nivou uopštenosti, moraju biti kvantifikovani i merljivi, kako bi predstavljali racionalan izazov za stvaranje preduslova za njihovo ispunjenje. Skup zadataka bi trebalo da bude zasnovan na sledećim principima:

- posebnost,
- merljivost,
- ostvarljivost,
- realističnost,
- vremenski okvir za ostvarivanje.

U definisanju ciljeva turističke destinacije postoji i određena hijerarhija i međuzavisnost ciljeva. U tom pogledu postoje dva osnovna pristupa. Prvi podrazumeva da turistička destinacija izvodi svoje ciljeve iz ciljeva na višem nivou (regionalnih i nacionalnih). Radi se o krutom pristupu koji, i pored toga, primenjuje veliki broj destinacija. Drugi pristup podrazumeva uravnotežavanje ciljeva i određeni stepen međuzavisnosti u ciljevima turizma na svakom od nivoa pri čemu turistička destinacija učestvuje u formulisanju ciljeva na višem nivou. U praksi se susreće i kombinacija oba pristupa u kojem se prvi pristup koristi za preuzimanje određenih uporišnih tačaka dok drugi pristup omogućava prilagodljivost ciljeva (19, str. 92-93).

Definisanje vizije, misije, ciljeva i zadataka je preduslov za sprovođenje potrebnih aktivnosti u cilju njihovog realizovanja. Da bi to bilo postignuto treba odrediti potrebne aktivnosti uz učešće što šireg kruga interesnih grupa, počev od DMO do predstavnika lokalnih zajednica. Posebno je važno da u taj proces budu uključeni oni koji bi trebalo da budu zaduženi za pojedine od aktivnosti jer to stvara pretpostavku za njihovo puno učešće.

Uporedo sa pripremom strategije razvoja destinacije potrebno je sačiniti i akcioni plan/plan investiranja koji bi šire definisane prioritete i potencijalne pristupe pretočio u pojedinosti odnosno specifičnosti i to za određeno razdoblje, uobičajeno jednu do tri godine.

Akcioni plan/plan investiranja bi trebalo da sadrži (8, str. 38):

- obim plana – vremenske rokove i nadležnosti,
- proces i partnere – za koga se radi plan i ko je uključen u kreiranje i primenu plana,
- strategijsko usmerenje – šta se planom u najširem želi postići,
- specifične ciljeve,

- akcione programe koji se odnose, na primer, na: marketing, informativne i vizitorske centre, aktivnosti, atrakcije i iskustva, smeštaj, razvoj radne snage, ukupnu saobraćajnu infrastrukturu,
- procese primene,
- kontrolu i reviziju.

5.2.2. Formulisanje strategije turističke destinacije

Formulisanje strategije podrazumeva sistemski pristup, koji je u skladu sa tretiranjem turističke destinacije kao složenog sistema. Kriterijumom uspešnosti strategija smatra se njihov doprinos stvaranju jedinstvene kompetentnosti destinacije u obavljanju poslovne/poslovnih aktivnosti, što je pretpostavka za konkurentsku prednost.

Podela generičkih – osnovnih strategija destinacije može biti izvršena u okviru primene koncepta složenog poslovnog sistema i konkurentske prednosti. Pod poslovnim sistemom se podrazumeva serija elemenata i upravljačkih zadataka koji su uključeni u stvaranje proizvoda i usluga. Na osnovu posmatranja celokupnog poslovnog sistema mogućno je izdvojiti važne sastavne delove sa stanovišta stvaranja, distribucije i prodaje proizvoda i usluga. Krajnji cilj ove analize jeste uočavanje onih elemenata, u okviru poslovnog sistema, na osnovu kojih je mogućno ostvariti konkurentsku prednost.

Postizanje konkurentske prednosti počiva na težnji za formulisanjem odgovarajuće strategije i na pravilnom tretiranju svih sastavnih delova poslovnog sistema. Iz tih polaznih pretpostavki proizlazi klasifikacija generičkih strategija koju je dao M. Porter. Polazna osnova za tu klasifikaciju jeste postojanje dva osnovna tipa konkurentske prednosti (opšte vođstvo u troškovima i diferenciranje), koji proizlaze kao rezultat sposobnosti organizacije da se suoči sa silama bolje nego što to čine konkurenti. Kombinovanjem dva osnovna tipa konkurentske prednosti sa obimom aktivnosti koje destinacija namerava da ostvari, dolazi se do tri strategije koje se nazivaju generičkim jer se mogu koristiti u svim delatnostima - proizvodnim, uslužnim ili neprofitnim organizacijama. Prema mišljenju M. Portera, te tri osnovne vrste strategija su (20, str. 57):

a. opšte vođstvo u troškovima,
b. diferenciranje
c. fokusiranje.

Opšte vođstvo u troškovima podrazumeva niže troškove i njihovu kontrolu kao i poboljšavanje efikasnosti svih operacija čime se konkurencija nadmašuje u pogledu cena. Diferenciranje čini ponuda proizvoda, usluga ili iskustava/doživljaja koji imaju jedinstvenu vrednost i različiti su u odnosu na konkurentske. Fokusiranje se odnosi na usredređivanje na veoma usku oblast aktivnosti odnosno na tržišne niše.

Ovakva podela generičkih strategija počiva na shvatanju da na konkurentskom tržištu uspešne destinacije stvaraju proizvod i usluge čiju vrednost potrošači, odnosno kupci, opažaju većom u odnosu na cenu. Odnosno, dominirajuća sila na tržištu nije određena apsolutna mera vrednosti, već potrošačevo opažanje vrednosti konkretnog proizvoda, odnosno usluge. Prema tome, osnovni cilj je postizanje konkurentske prednosti na dva osnovna načina:

a. na osnovu veće opažene vrednosti proizvoda/usluge, u slučajevima kada potrošač opaža tu vrednost ili diferencira proizvod/uslugu kao superiornu u odnosu na ostale,
b. na osnovu značajno nižih trokova u odnosu na konkurente.

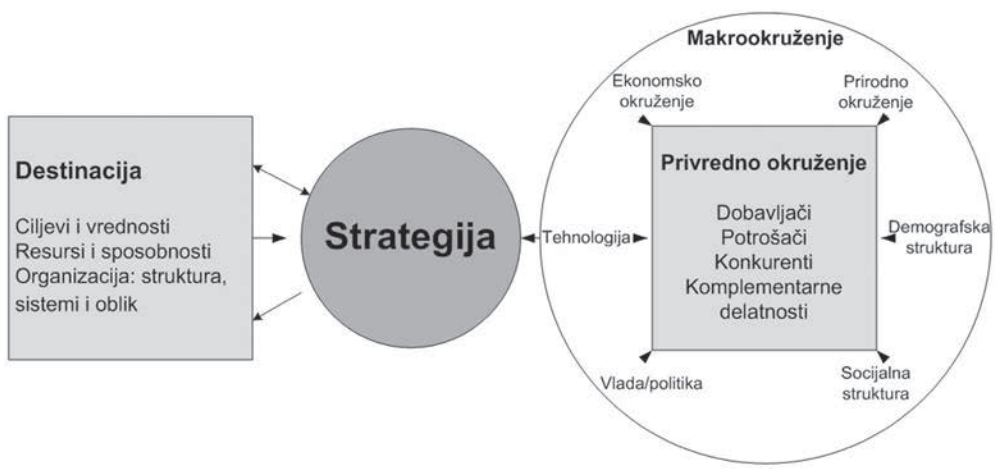
Prema ovom pristupu, uzimajući u obzir navedene generičke strategije, konkurentska prednost može biti postignuta stvaranjem takve kombinacije elemenata poslovnog sistema koja će rezultirati visoko ocenjenom vrednošću od strane potrošača ili nižim troškovima.

Formulisanje strategije podrazumeva uspostavljanje sklada između same turističke destinacije i okruženja na način prikazan slikom 5.5.

Definisanje strategije turističke destinacije, odnosno određivanje buduće konkurentske pozicije podrazumeva donošenje odluka u vezi sa:

a. konkurentskim pozicioniranjem i brendiranjem turističke destinacije,
b. određivanjem ciljnih tržišta,
c. definisanjem portfolija proizvoda odnosno doživljaja/iskustava, i
d. uobličavanjem kritičnih faktora uspeha i potrebnih sposobnosti za pozicioniranje i određivanje ciljnih tržišta.

Slika 5.5. Strategija kao veza između destinacije i okruženja



Izvor: 6.

Pozicioniranje i brendiranje turističke destinacije

Pozicioniranje i brendiranje predstavljaju polazne tačke u ovoj analizi i imaju izuzetan značaj za dugoročan položaj i razvoj turističke destinacije zbog čega će biti predmet posebne obrade u sledećem poglavlju. Na ovom mestu treba ukazati da obe odluke, i o pozicioniranju i o brendiranju destinacije, predstavljaju strategijske odluke. Pozicioniranje treba da diferencira destinaciju u odnosu na konkurente čineći temelj konkurentske strategije destinacije i višestrano utičući na sve aspekte uobličavanja i izvršavanja strategije destinacije. S druge strane, brendiranjem turističke destinacije treba jasno i precizno preneti suštinu definisanog konkurentskog pozicioniranja destinacije. Nakon pozicioniranja i brendiranja, određuju se ciljni tržišni segmenti kao ključne tržišne mete destinacije.

Određivanje ciljnih tržišta

Proces brendiranja posebno zahteva da turističke destinacije u potpunosti razumeju potrošače u okviru ciljnih tržišta. Određivanje ciljnih tržišta, kao faza u procesu formulisanja strategije, treba da precizno definiše potrebe koje treba zadovoljiti, odnosno od kojih kategorija potrošača zavisi opstanak, stabilnost, rast i razvoj turističke destinacije. Pitanje poznavanja potreba je posebno kritično za turističke destinacije, zbog poznatih karakteristika turističke tražnje, pre svega njene elastičnosti i heterogenosti. Imajući u okviru svoje ponude više različitih iskustava, odnosno proizvoda, destinacija treba da se usredsredi na ključne delove tržišta, odnosno tržišne segmente, istovremeno vodeći računa i o reakcijama ostalih delova tržišta.

Ovaj proces je posebno važan jer se konkurentska prednost destinacija zasniva na njihovom stalnom prilagođavanju, koje se izražava u stvaranju novih vrednosti za kupce. Uspešnom se može smatrati ona strategija koja ima za rezultat stalno stvaranje realne vrednosti za kupce i koja je jedinstvena u odnosu na alternativne načine zadovoljavanja potreba potrošača.

Postoji veoma veliki broj sistematizacija varijabila na osnovu kojih se vrši segmentacija tržišta uopšte i, posebno, segmentacija turističkog tržišta. Prema najopštijem pristupu, sve varijabile se dele u dve osnovne grupe: a) opšte karakteristike potrošača i b) karakteristike koje se tiču odnosa proizvod-potrošač. Za potrebe segmentiranja tržišta u cilju određivanja ciljnih tržišta turističke destinacije može se koristiti sledeća podela kriterijuma: (21, str. 118)

a. bihejvioristički (tražene koristi, prilika za kupovinu, ponašanje pri kupovini, upotreba, opažanja i uverenja),
b. psihografski (životni stil, ličnost), i
c. profili (demografski, društveno-ekonomski, geografski).

Korišćenje kriterijuma za segmentiranje tržišta, posebno turističkog, je značajno evoluiralo. U početku je bila česta upotreba geografskih i demografskih varijabila, kao i društveno-ekonomskih karakteristika turista. Usložnjavanjem odnosa na turističkom tržištu, u prvi plan

se izdvajaju kompleksnije osnove koje počivaju na posmatranju odnosa proizvod-potrošač, imajući u vidu i konkretne situacije korišćenja proizvoda. Cilj tih promena se ogleda u proširivanju mogućnosti za izbor odgovarajućih tržišnih segmenata, kako bi se, na toj osnovi, ostvarili ciljevi poslovanja.

Definisanje portfolija proizvoda odnosno doživljaja/iskustava

Savremeno tržište na kojem se turističke destinacije bore za svoj deo tržišnog učešća odlikuje se zrelošću koja se izražava i rastom tražnje za tzv. autentičnim turističkim proizvodima. Destinacije se tome prilagođavaju kreiranjem proizvoda čiji osnovni sadržaj čini iskustvo koje stiče turista tokom boravka u destinaciji. U suštini, osnovu ove promene predstavlja promena u ponašanju tražnje koja sve više tokom putovanja traga za novim značenjima i samoaktuelizacijom. U tom smislu se i obrasci njihove potrošnje menjaju krećući se sve više od posedovanja materijalnih dobara i usluga ka iskustvima i doživljajima (22, str. 29). Da bi to bilo postignuto, trebalo bi da se destinacije i preduzeća u okviru destinacija usmere ka strategijama zasnovanim na iskustvu kojima je zajednička autentičnost i isporučivanje iskustava koja se doživljavaju kao stvarna i u potpunosti ukorenjena u destinaciji. Značaj autentičnosti će se povećavati i sve više postajati ključnim sa jačanjem ekonomije iskustva na nivou turističke destinacije, posebno prilikom odlučivanja turista o izboru turističke destinacije.

Uobličavanje kritičnih faktora uspeha i potrebnih sposobnosti za pozicioniranje i određivanje ciljnih tržišta

Već je navedeno da se kao kritični faktori uspeha bitni za pozicioniranje i određivanje ciljnih tržišta mogu posebno izdvojiti:

- razumevanje potreba ciljnih tržišta i tzv. novih turista,
- obezbeđivanje pozitivnih iskustava turizma u okviru celog lanca vrednosti,
- stalno prilagođavanje promenama makro, konkurentskog i tržišnog okruženja,
- inoviranje i upravljanje proizvodima,
- profesionalizam u okviru svih nivoa pružanja usluga i ukupno upravljanje ljudskim resursima,
- stvaranje efikasnih javno-privatnih partnerstava,
- uravnotežavanje strategijskih ciljeva interesnih grupa i optimizovanje ekonomskih, društvenih i envajronmentalnih uticaja na destinaciju.

5.3. PRIMENA STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČKE DESTINACIJE

U okviru aktivnosti na primeni strategije ključno je sačiniti odgovarajući marketing plan u cilju privlačenja gostiju/turista kao i razvojne programe/projekte u cilju usavršavanja same destinacije. Planiranje i uobličavanje marketing aktivnosti počivaju na analizi makrookruženja i tržišnih i konkurentskih trendova, segmentaciji tržišta kao i na pozicioniranju i brendiranju destinacije na tim tržištima.

5.3.1. Definisanje marketing aktivnosti turističke destinacije

Formulisanje marketing strategije ima bitnu ulogu u okviru procesa strategijskog upravljanja. U suštini marketing strategija predstavlja jednu od ključnih podstrategija ukupne strategije razvoja turističke destinacije što podrazumeva i njihovu međusobnu usklađenost. Ta međuzavisnost proističe iz činjenice da su informacije dobijene iz marketinškog informacionog sistema jedna od osnova za donošenje globalnih strategijskih odluka kao i da strategijsko upravljanje marketingom podrazumeva da se u formiranju marketinške strategije mora poći od misije i širih odnosno opštih ciljeva koji su osnova i okvir za definisanje užih odnosno marketing ciljeva (23, str. 76).

Marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije imaju za cilj da podrže osnovne elemente destinacije kako bi potencijalni turisti bili privučeni da posete destinaciju, kao i da koriste usluge u okviru destinacije, koje obezbeđuju da očekivanja posetilaca/turista budu ispunjena u okviru same destinacije. U tom okviru strategijski karakter odlučivanja o definisanju marketing miksa zahteva njegovo stalno prilagođavanje promenljivim uslovima na tržištu. Turbulentnost promena u okruženju i nemogućnost preciznog anticipiranja tih promena bitno otežavaju stvaranje dugoročne svrsishodne kombinacije instrumenata marketing miksa. To je i razlog da pristup definisanju marketing miksa mora biti dinamički, odnosno treba da služi kao osnova za stalna prilagođavanja internim i eksternim promenama. Na osnovu toga može se govoriti o strategijskom i taktičkom delu definisanja marketing miksa i napora ka stvaranju optimalne kombinacije njegovih instrumenata.

Taktičke odluke, koje se zasnivaju na opštim ciljevima strategijskog planiranja, donose se posebno za svaki od instrumenata marketing miksa. Osnovno je, međutim, da strategijski okvir predstavlja smernice za definisanje dugoročne kombinacije instrumenata marketing miksa, pri čemu se prilagodljivost postiže taktičkim odlukama, koje se zasnivaju na analizi relevantnih promena na tržištu i u uslovima privređivanja. Cilj je postići što je mogućno bolji sklad između varijabila koje preduzeće može kontrolisati (instrumenti marketing miksa) i varijabila koje se nalaze izvan mogućnosti uticaja preduzeća (eksterno okruženje).

Što se tiče instrumenata marketing miksa, najveći broj stručnjaka iz oblasti marketinga u turizmu prihvata standardnu klasifikaciju ovih instrumenata, uvažavajući specifičnosti svakog od tih instrumenata. Osobenosti turizma, kao prevashodno uslužne delatnosti, kao i samog turističkog tržišta, podloga su težnji ka proširenju broja instrumenata marketing miksa u turizmu. Isticanje da karakteristike turističkih usluga zahtevaju drugačiji pristup pri primeni marketinga u turizmu, što podrazumeva i definisanje instrumenata marketing miksa, rezultiralo je predlogom da koncept 8P zameni standardni pristup 4P te bi onda marketing miks činili sledeći instrumenti: proizvod (*product*), ljudi (*people*), pakovanje (*packaging*), programiranje (*programming*), distribucija (*place*), promocija (*promotion*), partnerstvo (*partnership*) i cena (*pricing*) (24, str. 37–38, str. 210–213).

Može se konstatovati da preovlađuju shvatanja prema kojima se u sektoru usluga osnovnim instrumentima marketing miksa (4P) dodaju još tri: ljudi, fizička sredina i proces tako da se time stvara marketing miks od 7P (24, str. 183-186).

Ljudi (People), neposredno i posredno vezani za turističku delatnost u okviru destinacije, imaju bitan značaj za opažanja kupaca u vezi sa kvalitetom usluge u turističkoj destinaciji odnosno o kvalitetu stečenih doživljaja odnosno iskustava. Pri tome je posebno bitno uspostavljanje standarda u cilju unapređivanja kvaliteta usluga u okviru destinacije.

Fizička sredina (Physical evidence) podrazumeva okruženje u kojem se pruža usluga kao i sve vrste opipljivih proizvoda kojima se olakšava proces stvaranja usluge i komuniciranja u vezi sa uslugom.

Proces (Process) se odnosi na procedure, mehanizme i tok aktivnosti na osnovu kojih se stvara usluga (npr. od početka turističkog putovanja do povratka u mesto stanovanja).

Ocenjujući ovaj kao i druge pristupe klasifikaciji instrumenata marketing miksa u turizmu izuzetno značajnim, sa stanovišta definisanja i primene koncepta marketing miksa u turizmu, smatramo da njihova vrednost počiva na proširivanju liste elemenata koji već ulaze u sastav pojedinih od instrumenata u standardnoj klasifikaciji. U svakom slučaju potrebno je istaći značaj ljudi – tj. odnos između zaposlenih i klijenata/potrošača, iako ljudi po prirodi stvari spadaju u proizvod kao instrument marketing miksa turističke destinacije. S druge strane, odnosi između zaposlenih i kupaca/potrošača su obuhvaćeni marketingom odnosa, dok su sami zaposleni predmet internog marketinga (25, str. 91-93).

Proizvod kao instrument marketinga turističke destinacije

Objedinjeni (integrisani) turistički proizvod podrazumeva uspostavljanje proizvoda na nivou konkretne turističke destinacije i proističe iz potreba, zahteva i želja potrošača turista. Osnovu takvog proizvoda čini iskustvo odnosno doživljaji koje stiče turista tokom boravka u destinaciji. Okvir ovako definisanog turističkog proizvoda čini postojeća turistička ponuda, odnosno potencijali svih privrednih i neprivrednih delatnosti koje se uključuju u zadovoljavanje potreba turista. Poseban značaj imaju atraktivni faktori turističke ponude, pre svega prirodni.

Objedinjeni turistički proizvod predstavljao bi, prema tome, spoj sledećih osnovnih elemenata:

a. atraktivnost destinacije – obuhvata prirodne i društvene pogodnosti u okviru destinacije i bitno utiče na konkretan izbor destinacije – prirodne, izgrađene, kulturne i društvene atraktivnosti. Čine je tzv. izvorni faktori – kulturno-istorijsko nasleđe, klima, flora, fauna, antropogeni faktori i dr.;
b. uslovi za boravak i usluge u destinaciji – obuhvataju objekte za smeštaj i ishranu, kao i sve ostale pogodnosti koje omogućavaju turistima boravak u destinaciji (lokalni transport, sportske aktivnosti, trgovina, ostale usluge i dr.).
c. pristupačnost destinacije – podrazumeva udaljenost destinacije u odnosu na emitivna tržišta i izražava se troškovima, brzinom i udobnošću dolaska do odredišta (infrastruktura, oprema, operativni faktori i državna regulativa u oblasti saobraćaja).

Osnovni problem, u vezi sa objedinjenim turističkim proizvodom, odnosi se na potrebu za koordiniranim delovanjem raznih učesnika, pre svega nosilaca parcijalnih (delimičnih) turističkih proizvoda (pre svega pojedinih preduzeća turističkih privrede, hotelskih i drugih), u cilju zadovoljavanja potreba turista. Objedinjavanje njihovih posebnih interesa je veoma složeno i zahteva poseban pristup. Osnovni cilj bi trebalo da bude usklađivanje politike stvaralaca parcijalnih turističkih proizvoda, kako bi se uticalo na unapređenje objedinjenog turističkog proizvoda, koji, u suštini, ima odlučujući uticaj u procesu odlučivanja turista o preduzimanju turističkih putovanja.

Cena kao instrument marketinga turističke destinacije

Cena je instrument marketing miksa koji bi trebalo da najpotpunije odrazi ukupne ciljeve poslovanja. Odluka o ceni, kao o strategijskoj promenljivoj, u neposrednoj je vezi sa ostvarivanjem finansijskih rezultata – profita odnosno dobiti. Podrazumeva se da se radi o nivou cene koji treba da doprinese, u okviru odgovarajuće kombinacije instrumenata marketing miksa, ostvarivanju sveukupnih ciljeva poslovanja.

Jedno od središnjih pitanja u vezi sa cenom, kao instrumentom marketing miksa u turizmu, obuhvata njen odnos sa kvalitetom i vrednošću proizvoda i percepciju tog odnosa od strane potrošača. U ovom kontekstu, kvalitet se može definisati kao superiornost ili izvornost, dok je pretpostavljeni kvalitet potrošačeva procena o ukupnoj superiornosti ili izvornosti proizvoda u odnosu na moguće supstitute. Pretpostavljena vrednost je opšta potrošačeva ocena o korisnosti proizvoda, zasnovana na shvatanju odnosa između onoga što se dobija i daje. Pod cenom se podrazumeva, sa stanovišta potrošača, ono što se daje, odnosno žrtvuje, da bi se dobio proizvod. U tom smislu, cena uključuje, osim, naravno, izraženih troškova i utrošeno vreme, cenu traženja i psihičku cenu. Prema ovom mišljenju, razmatranje značenja kvaliteta i vrednosti za potrošače stvara osnove za bolje pozicioniranje marke proizvoda kroz istraživanje proizvoda, segmentaciju, planiranje proizvoda, promociju i strategiju cena (26, str. 20–21).

Formiranje cena na nivou turističke destinacije podrazumeva, naravno, donošenje poslovnih odluka u vezi sa tim od strane nosilaca poslovnih aktivnosti – preduzeća koja posluju na turističkom tržištu. To znači da u tom procesu prevashodnu važnost treba da imaju tržišne snage odnosno odnos između ponude i tražnje. U tom smislu je izuzetno delikatna uloga destinacijske menadžment organizacije (ili destinacijske marketing organizacije). Ona mora da se postavi na način da ne utiče na delovanje tržišnih činilaca ali i da bude spremna da se uključi u funkciji obezbeđivanja uslova odnosno olakšavanja odvijanja procesa formiranja cena ukoliko tržišne snage ne uspevaju da ispune svoju ulogu. Takva uloga DMO može posebno doći do izražaja u situacijama koje mogu biti uzrokovane poremećajima u valutnim kursevima, sezonskom oscilacijom turističkog prometa ili zbog izuzetne tražnje podstaknute neredovnim događajima (sportskim, poslovnim i dr.).

Neke od mogućih uloga DMO u procesu formiranja cena na nivou turističke destinacije mogu se odnositi na pomoć pri (27, str. 141):

- pozicioniranju konkretne cene turističkih preduzeća u okviru raspona mogućih cena,
- donošenju odluke da li će cena biti aktivan ili pasivan instrument marketing miksa,
- postavljanju ciljeva koje treba ostvariti cenom kao instrumentom marketinga,
- ustanovljavanju politika i strukture za usmeravanje donošenja odluka o cenama.

Značaj cene i svih specifičnih aspekata, pri njenom korišćenju u okviru marketing miksa turističke destinacije, upućuje na potrebu za kontinuiranom analizom bitnih činilaca na tržištu, koji je neposredno uslovljavaju (tražnja i konkurencija) i za njihovim uklapanjem u postojeći ili željeni imidž turističke destinacije.

Promocija kao instrument marketinga turističke destinacije

Promocija, odnosno tržišno komuniciranje, predstavlja sve aktivnosti koje imaju za cilj da olakšaju i ubrzaju prihvatanje proizvoda ili usluga od strane kupaca i potrošača, odnosno predstavlja jednu od bitnih pretpostavki procesa razmene odnosno kupoprodajnog procesa.

Osnovna uloga promocije kao instrumenta marketinga u turizmu ispoljava se u obezbeđivanju odgovarajućeg nivoa tražnje na osnovu stvaranja pozitivnog stava prema proizvodima i uslugama. U suštini, reč je o procesu masovnog komuniciranja između proizvođača i potrošača, pri čemu je predmet komuniciranja razmena informacija koje mogu podstaknuti prodaju turističkih proizvoda i usluga.

Osnovne funkcije promocije u turizmu, kao i u slučaju drugih delatnosti iz sektora usluga, odnose se na:

- uticaj na potrošače, u cilju kupovine turističkog proizvoda, pretvaranjem neopipljivih karakteristika proizvoda u opipljive, odnosno vidljive za potencijalne kupce/potrošače. Time se utiče na smanjenje delovanja važne nepoznate za kupce – nemogućnosti poznavanja suštine same usluge do momenta korišćenja;

- ustanovljavanje merila i praćenja očekivanja potrošača u odnosu na turistički proizvod, čime se prihvata činjenica da je promocija, kao oblik komuniciranja, dvosmerni proces.

Uloga promocije, kao oblika komuniciranja, odnosno informisanja potencijalnih potrošača u raznim fazama procesa donošenja odluke o turističkim putovanjima je višestruka (28, str. 104):

a. podstiče ljude, koji imaju želju za turističkim kretanjima, da se u njih uključe razvijanjem posebnih očekivanja i stvaranjem „fantazija",
b. utiče na izbor konkretnog integrisanog i/ili parcijalnog turističkog proizvoda,
c. potpomaže izboru obezbeđivanjem relevantnih informacija o geografskim, istorijskim, kulturnim i ostalim karakteristikama turističke destinacije,
d. racionalizuje, potvrđuje ili legitimizuje samu odluku o izboru turističke destinacije.

Prevashodna usmerenost promocije ka uticaju na donošenje osnovne odluke (uključiti se ili ne u turistička putovanja) i na izbor konkretne turističke destinacije zasniva se na činjenici da se većina potencijalnih turista prvo odlučuje za turističku destinaciju (bira integrisani turistički proizvod), da bi nakon toga izabrali proizvode pojedinih preduzeća turističke privrede.

Obim i struktura promotivnih aktivnosti u turizmu bitno zavisi od veličine, uloge i značaja preduzeća turističke privrede, odnosno turističkih destinacija kao nosilaca ukupnih marketing aktivnosti u turizmu. Osnovni instrumenti tržišnog komuniciranja, odnosno promocionog miksa mogu biti podeljeni na tehnike masovnih i direktnih komunikacija (21, str. 233).

U tehnike masovnih komunikacija spadaju:

1. turistička propaganda,
2. odnosi sa javnošću i publicitet,
3. unapređenje prodaje, i
4. sponzorstva.

U tehnike direktnih komunikacija svrstavaju se:

1. lična prodaja,
2. direktni marketing,
3. digitalni marketing.

Korišćenje i uticaj interneta na društvo i privredu može se smatrati jednih od ključnih faktora za globalni preobražaj krajem XX i početkom XXI veka. S tim u vezi, korišćenje interneta i na njemu zasnovanih tehnologija u marketinške svrhe predstavlja jedan od bitnih pomaka u obavljanju ukupnih marketing aktivnosti, posebno promotivnih što je posebno izraženo na tržišu usluga.

Internet ima uticaj na korišćenje svih instrumenata marketinga obezbeđivanjem poboljšavanja proizvoda, smanjivanjem troškova traženja informacija o novim proizvodima i uslugama

i kao novi kanal za pristup tržištu-distribuciju, što je i dovelo do značajnog eliminisanja posredovanja, koje je posebno karakteristično za turističko poslovanje. Poseban je uticaj interneta na promotivne aktivnosti kroz korišćenje elektronske pošte i prezentacija na Internetu i drugih savremenih oblika korišćenja interneta. Imajući u vidu tehnološke karakteristike mobilne telefonije i digitalne televizije može se očekivati dalji uticaj tehnoloških promena na korišćenje instrumenata marketinga, posebno promocije.

Turističko tržište se može označiti specifičnim i po isprepletanosti i međusobnom prožimanju informacija i promotivnih aktivnosti, posebno turističke propagande. Vrednost informacija proizlazi iz njihove sistematičnosti, sveobuhvatnosti, kompletnosti, objektivnosti i specifičnosti. Turizam predstavlja, u suštini, informaciono intenzivnu delatnost, u kojoj postoji visok rizik pri razmeni informacija između prodavaca i kupaca.

Ovo je područje jedno od najizloženijih turbulentnim promenama, što je u skladu sa brzim razvojem informacione tehnologije. Taj razvoj je uslovio da se može govoriti o sve većem usmeravanju marketinških, posebno promotivnih aktivnosti, ka tzv. „elektronskom" ili „digitalnom" marketingu. Osnova za ovo preusmeravanje je sve veće korišćenje interneta i društvenih mreža za potrebe marketing aktivnosti nosilaca poslovne i turističke politike.

Razvoj informacione tehnologije utiče i na promenu strukture sredstava promotivnih, posebno propagandnih aktivnosti. Može se očekivati da će vremenom, na osnovu sve većeg rasprostiranja ove tehnologije, klasična propagandna sredstva relativno gubiti na značaju u korist onih koja nastaju razvojem informacione i komunikacione tehnologije.

Kanali prodaje kao instrument marketinga turističke destinacije

Prodaja je jedna od najosetljivijih faza u poslovanju na turističkom tržištu. Njen značaj je posebno potenciran karakteristikama turističkog tržišta kao tržišta usluga. Od tih karakteristika treba posebno izdvojiti razdvojenost procesa stvaranja, odnosno proizvodnje turističkih usluga, i procesa njihove kupovine, kao i visok rizik koji je stalno prisutan u poslovanju na turističkom tržištu.

Heterogenost i složenost odnosa na turističkom tržištu uslovljava potrebu za postojanjem raznovrsnih oblika prodaje, čiji je osnovni cilj da turistički proizvod učine raspoloživim i dostupnim potencijalnim potrošačima u određenom vremenu i na određenom mestu. To je svojstveno većini usluga na tržištu, pa se može zaključiti da je način prodaje jedan od bitnih činilaca koji razlikuje marketing usluga u odnosu na marketing roba. Nemogućnost stvaranja zaliha, odnosno skladištenja proizvoda u turizmu, utiče da faza prodaje poprimi specifično značenje i bude jedan od primarnih činilaca koji određuju proces upravljanja turističkom tražnjom.

Osnovna funkcija kanala prodaje (kanala distribucije, odnosno marketing kanala) odnosi se na olakšavanje obavljanja procesa razmene, koji i čini srž celokupnog marketing procesa, odnosno premošćavanje jaza između proizvodnje i potrošnje, kao dve krajnje faze celokupnog procesa reprodukcije.

U okviru primene marketing koncepcije, distribucija, odnosno obezbeđenje raspoloživosti proizvoda za potrošača, uključuje dve osnovne vrste aktivnosti: izbor kanala (distribucije) i fizičku distribuciju, odnosno marketing logistiku. Priroda turizma kao privredne delatnosti uslovljava da izbor kanala prodaje ima neuporedivo veći značaj u odnosu na fizičku distribuciju (transport, skladištenje, i dr.).

Tradicionalni kanali distribucije su se javili u drugoj polovini XX veka, kao rezultat osobenog poslovnog okruženja. Usmereni su bili na obezbeđivanje kupovine od strane masovnog turističkog tržišta kroz mrežu inicijativnih turističkih agencija koje su bile u vlasništvu vertikalno integrisanih turističkih kompanija povezanih sa globalnim distributivnim sistemima vazduhoplovnih kompanija. Sastoje se od: direktnih kanala od potrošača do proizvođača, DMO u ulozi kanala koji olakšava proces kupovine obezbeđivanjem informacija o proizvodu u različitim promotivnim sredstvima, posrednika (turističke agencije, organizator putovanja) i posebnih sistema kao što su globalni distributivni sistemi (Amadeus, Galileo) i centralni rezervacioni sistemi (8, str. 72).

Manji nezavisni posrednici su mogli samo da prihvate uslove navedenih kompanija u okviru tradicionalnog lanca distribucije ili da pronađu alternativne direktne marketing pristupe tržišnim nišama.

Krajem XX i početkom XXI veka potrošači imaju mnogo veći izbor elektronskih kanala pomoću kojih mogu dobiti informacije i obaviti rezervisanje putovanja. Promena je započeta uvođenjem interneta koji omogućava svima da imaju pristup i da se uključe u objedinjenu platformu za distribuciju informacija i za rezervisanje i kupovinu turističkih proizvoda. Reč je distributivnim sistemima (mrežama) koji su u fazi nastajanja (8, str. 73).

I pored činjenice da je zabeležen izuzetan rast direktnog rezervisanja i nezavisnih putovanja (bez posrednika) nastale posledice nisu jednoznačne. Internet, kao moćno tehnološko sredstvo, je stvorio izuzetne poslovne mogućnosti za niz posrednika odnosno e-posrednika koji u suštini nude istu vrstu usluge kao što su i njihovi tradicionalni konkurenti nudili ali u poslovnim prostorijama. S druge strane, postojeće kompanije su uspele da svoje poslovanje preusmere i na online poslovanje nudeći potrošačima posebne koristi, posebno kroz mogućnosti za kreiranje odmora ''po meri'' kroz dinamičko pakovanje (*dynamic packaging*) i poređenjem sopstvenih iskustava sa iskustvima drugih na posebnim internet stranama ili internet blogovima (29, str. 287-289).

Treba istaći bitnu karakteristiku položaja DMO, odnosno turističkih organizacija, u ova dva tipa distributivnih sistema. U slučaju tradicionalnih distributivnih sistema DMO na svim nivoima se nalaze u direktnom kontaktu sa potrošačima kao i sa ponuđačima u okviru turističke destinacije. Međutim, u okviru distributivnog sistema (mreže), koja je u nastajanju, DMO se nalaze u vezi isključivo sa internetom kao globalnom mrežom preko koje onda dolaze u kontakt sa svim ostalim učesnicima u sistemu odnosno mreži. Naravno da se danas teško može naći primer ovako strogo podeljenih tipova sistema distribucije. U većini slučajeva radi se o mešavini ova dva sistema pri čemu je tendencija da sve veći primat imaju distributivni sistemi koji počivaju na internetu.

5.3.2. Razvojni programi na nivou turističke destinacije

Razvojni programi/projekti predstavljaju deo primene strategije razvoja turističke destinacije koji se primenjuje u okviru konkretne destinacije, za razliku od marketing aktivnosti koje su usmerene prema spolja, odnosno orijentisane su ka privlačenju potrošača. Kao što je istaknuto, osnovni cilj ovih aktivnosti jeste obezbeđivanje kvaliteta usluga u okviru destinacije koji neposredno utiče na stepen zadovoljavanja potreba potrošača. Formulisanje razvojnih programa odnosi se kako na aktivnosti podrške, koje omogućavaju DMO da funkcioniše kao veza između potrošača i destinacijske ponude, tako i na aktivnosti višeg nivoa koje može sprovoditi sama DMO ili i interesne grupe u destinaciji.

Prvi deo razvojnih programa turističke destinacije usmeren je ka informacijama i istraživanju i upravljanju posetiocima kao delu aktivnosti koji je svrstan u aktivnosti podrške u okviru internog razvoja turističke destinacije. Svaka DMO predstavlja posrednika u pribavljanju informacija koje se, u krajnjoj liniji, usmeravaju prema potencijalnim potrošačima, odnosno posetiocima destinacije, ili ka svim učesnicima u stvaranju delova ukupne ponude turističke destinacije. U prvom slučaju, informacije o resursima, proizvodima i uslugama se usmeravaju prema potrošačima, dok se u drugom slučaju informacije zasnovane prvenstveno na istraživanjima o tržišnim šansama, opštem stanju na tržištu i konkurentima, dostavljaju svima koji su deo ukupnog poslovnog sistema turističke destinacije. Nezavisno od navedenog karaktera informacija, one se oblikuju kroz korišćenje menadžment informacionog sistema turističke destinacije (MIS) koji treba da bude sačinjen iz tri osnovna dela, odnosno tri grupe baza podataka:

a. rezultati – baza podataka o prometu i potrošnji turista, ekonomski pokazatelji i dr.;
b. proizvod – smeštaj, usluge, prevoznici, atrakcije, događaji, aktivnosti, informacije o destinaciji i dr.;
c. marketing – informacije o tržištu i istraživanja tržišta.

Imajući u vidu da je turistička destinacija ograničena geografska celina, navedenim sistemima treba pridodati i geografske informacione sisteme (GIS) koji se mogu koristiti za prikupljanje, skladištenje, obradu, analizu i dostavljanje svih informacija koje se tiču prostora u cilju podrške donošenju odluka (30, str. 9).

Drugi deo razvojnih programa turističke destinacije vezan je za tzv. aktivnosti višeg nivoa u okviru same turističke destinacije koje čine, pre svega, upravljanje resursima (posebno prirodnim i kulturnim), razvoj ljudskih resursa, finansijski kapital i upravljanje krizama odnosno kriznim situacijama. Posebno naglašavajući značaj navedenih razvojnih programa a imajući u vidu karakter ove knjige, od navedenih pitanja će biti detaljnije obrađen samo krizni menadžment turističkih destinacija i to u posebnom delu.

5.4. STRATEGIJSKA KONTROLA TURISTIČKE DESTINACIJE

U ovoj fazi strategijskog upravljanja turističkom destinacijom utvrđuju se, mere i analiziraju moguća odstupanja u funkcionisanju turističke destinacije u odnosu na planirane veličine, i preduzimaju se potrebne korektivne akcije. Strategijska kontrola predstavlja, u suštini, vrstu organizacione kontrole koja se usredsređuje na nadgledanje i ocenu procesa strategijskog menadžmenta da bi se učinila sigurnom njegova funkcionalna podesnost. U zavisnosti od sredine u kojoj posluje organizacija ili, u našem slučaju, turistička destinacija, razlikuju se dve forme kontrole: a) kontrola tekućeg kretanja i b) kontrola promena koje organizacija čini. Kontrola tekućeg (sadašnjeg) kretanja primenjuje se kada se radi o sredini čije se kretanje može predvideti a kontrola promena koje organizacija čini odnosi se na nestabilne uslove, čije su karakteristike tzv. ireverzibilne (nepovratne) promene (3, str. 282).

Strategijsku kontrolu sačinjavaju tri uzajamno povezane faze: merenje učinaka (performansi), upoređivanje izmerenih učinaka sa ciljevima i standardima i preduzimanje potrebnih korektivnih akcija.

U okviru merenja učinaka performansi turističke destinacije pod pojmom učinka može se smatrati „ono što se čini danas a što će voditi ka rezultatima koji će se moći meriti sutra" (31, str. 1) dok se pod merenjem učinaka može smatrati „proces kvantifikovanja efikasnosti i efektivnosti svrhovite akcije" (32, str. 54). Uspešnom destinacijskom menadžmentu je u okviru merenja učinaka turističke destinacije potreban sistem pokazatelja kako bi bili mereni efekti akcija u odnosu na konkurentnost turističke destinacije i učinci svih aktera u okviru destinacijskog sistema. Uvid u primenu strategije i ocena učinaka služi da održi usredsređenost na utvrđene ciljeve destinacije, da bolje uobliči sredstva menadžmenta i da osnaži koheziju između učesnika (33, str. 27).

U definisanju okvira za merenje učinaka potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja: šta meriti i kako meriti. Odgovor na prvo pitanje obezbeđuje oblasti u okviru kojih će biti obavljeno merenje dok odgovor na drugo pitanje ukazuje na pokazatelje koji će meriti ili ocenjivati učinke u odnosu na definisane ključne poglede na pitanje merenja učinaka. S druge strane, treba imati u vidu i razliku između kontrole i revizije (audit). Kontrolom se ustanovljuje da li je ostvareno u skladu sa planiranim dok se revizijom utvrđuje da li je ostvareno u skladu sa mogućim.

Učinci se mogu meriti uzimajući u obzir različite načine posmatranja zavisno od polazne tačke analize: operativno, sa stanovišta potrošača ili interesne grupe/stejkholdera (nivo zadovoljavanja/satisfakcije), strategijski, i/ili organizacioni (npr. nivo zadovoljstva učinkom ljudskih resursa). Razlika u pristupu ustanovljavanju učinaka zavise i od pripadnosti javnom ili privatnom sektoru ili neprofitnim organizacijama jer podrazumeva različitost između finansijske i političke orijentacije. Jednim od novijih pristupa smatra se zadovoljstvo ključnih interesnih grupa/stejkholdera kao ključni pokazatelj učinaka. Svaka interesna grupa ima različit kriterijum efektivnosti jer ima i različite interese u okviru turističke destinacije. U okviru tog

pristupa proučavaju se činioci kako iz okruženja tako i u okviru destinacije/organizacije. To podrazumeva veoma širok pristup efektivnosti i objedinjava nekoliko kriterijuma koji potiču iz potencijalno raznolikih interesa različitih stejkholdera (34, str. 4).

Izloženost stejkholdera u okviru destinacijske menadžment organizacije može se predstaviti *Prizmom učinaka* performansi koju su obrazložili A. Neely i drugi (35). Njome se utvrđuju odnosi DMO sa svim ključnim stejkholderima uz naglasak na razjašnjavanju njihovih veza sa strategijama, procesima i sposobnostima DMO. Korisnost ovoga pristupa počiva na pet međusobno povezanih pogleda na učinke koji dozvoljavaju DMO da stvori sopstveni struktuirani, sveobuhvatni i objedinjeni model poslovnih učinaka obezbeđivanjem odgovora na sledeća pitanja koja se odnose na pomenutu međupovezanost između DMO i stejkholdera (34, str. 5):

1. Zadovoljstvo stejkholdera – ko su ključni stejholderi i šta im je potrebno i šta žele?
2. Strategije – koje strategije treba da oblikujemo kako bismo zadovoljili set potreba i želja?
3. Procesi – koje procese, koji bi nam omogućili da ostvarimo strategije, treba da uspostavimo?
4. Sposobnosti – koje sposobnosti, koje bi nam omogućile da koristimo i poboljšamo procese, treba da izrazimo?
5. Doprinos stejkholdera – šta želimo i šta nam je potrebno od naših stejkholdera na recipročnoj osnovi?

Prizmom učinaka se posebno ističe važnost identifikacije i ocene doprinosa stejkholdera uz davanje značaja stepenu uključivanja i podrške stejkholdera kao jasnoj determinanti efektivnosti DMO.

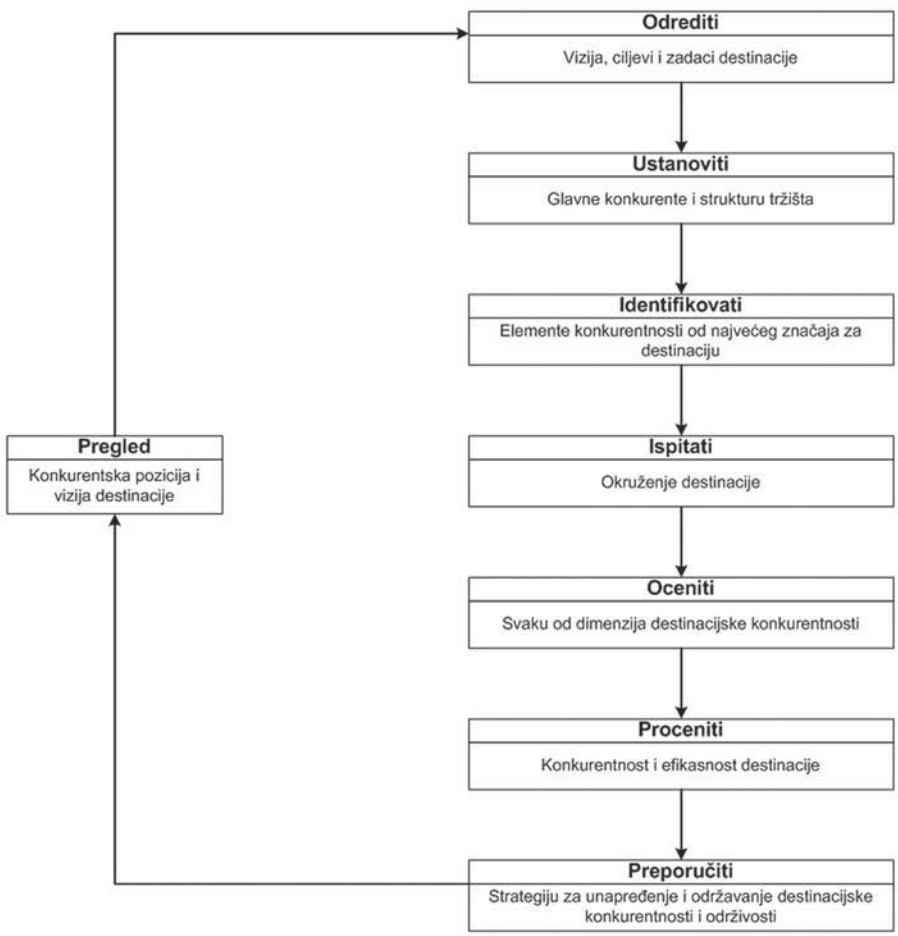
Već je ukazano na razliku između kontrole i revizije u odnosu na predmet jednog i drugog procesa. Revizija je usmerena na utvrđivanje da li je ono što je ostvareno u skladu sa mogućim. Povezujući navedeno sa analizom učinaka, pod revizijom se može smatrati ocena i poboljšavanje efikasnosti i efektivnosti operativnih aktivnosti turističke destinacije, koje se odnose na misiju i ciljeve destinacije. Revizija učinaka je u prvom planu u našem razmatranju s obzirom na činjenicu da konkurentnost neposredno zavisi od određenog nivoa učinaka. Odnosno, dok se učinci odnose na dostignuto, konkurentnost podrazumeva usmeravanje na razloge zašto je to dostignuto. Opšti cilj destinacijske revizije je poboljšavanje učinaka, konkurentnosti i održivosti turističke destinacije u skladu sa vizijom destinacije (36, str. 6).

Sama ideja revizije je dobro poznata – predstavlja oblik zvanične kontrole kako bi se utvrdilo da sve funkcioniše kako treba, a u slučaju da nešto nije u redu revizijom se uobličavaju predlozi kao i odgovori na pitanja koja mogu biti postavljena. Neka od tih pitanja mogu biti: kuda se destinacija usmerila, koji su najznačajniji konkurenti destinaciji, kakav je imidž destinacije na najvažnijim tržištima, u kojim oblastima destinacija konkuriše snažno (slabo), da li tekuća strategija destinacije odgovara na postojeće i buduće izazove i da li sadašnji razvoj destinacije zadovoljava potrebe i težnje lokalnog stanovništva (37, str. 250).

Informacije potrebne za analizu u svim fazama revizije mogu poticati kako od istraživanja za stolom (desk research) tako i od terenskih istraživanja (*field research*). U prvom slučaju radi se o raznim vrstama podataka koji postoje u zvaničnim statističkim institucijama, studijama i projektima, razvojnim strategijama, planovima i studijama, godišnjim izveštajima i dokumentima DMO, izveštajima o konkurentskim destinacijama i drugim relevantnim izvorima sličnog tipa. Terenska istraživanja se odnose, pre svega, na sastanke i razgovore sa predstavnicima ključnih organizacija u razvoju turizma destinacije, utvrđivanje stanja turističkih resursa, sprovođenje istraživačkih aktivnosti i pokretanje stalnog istraživačkog programa u cilju obezbeđivanja pravovremenih informacija za buduće revizije (37, str. 253).

Proces revizije turističke destinacije ima više faza koje su predstavljene sledećom slikom.

Slika 5.12. Faze procesa revizije turističke destinacije



Izvor: 37, str.254.

Proces revizije turističke destinacije počinje analizom vizije ciljeva i zadataka turističke destinacije, što je razumljivo s obzirom na činjenicu da je konkurentnost moguće procenjivati i ocenjivati u odnosu na navedene željene rezultate. Sledeća faza podrazumeva ustanovljavanje glavnih konkurenata i tržišne strukture. Sveobuhvatni karakter revizije zahteva da svi elementi konceptualnog modela destinacijske konkurentnosti i održivosti budu procenjeni pri čemu se neki elementi modela mogu pokazati važnijim u odnosu na druge, zavisno od destinacijske vizije, ključnih konkurenata i ciljnih tržišta. Zbog toga se u sledećoj fazi određuju elementi destinacijske konkurentnosti sa najvećom važnošću. Ispitivanje destinacijskog okruženja je predmet istraživanja u sledećoj fazi revizije i podrazumeva utvrđivanje glavnih trendova u okruženju, kao i promena i razvojnih tendencija koje mogu imati bitnog uticaja na turističku destinaciju.

Središnji deo procesa revizije zauzima ocenjivanje svake od dimenzija destinacijske konkurentnosti što iziskuje ulaženje u detalje i značajan utrošak vremena. Ovom fazom se dobija konačni odgovor na pitanje „gde je" turistička destinacija dok se sledećom fazom prelazi na pitanje „šta treba da bude" turistička destinacija. Shodno tome, u sledećoj fazi se procenjuju destinacijska konkurentnost i učinci na osnovu povezivanja svakog elementa destinacijske konkurentnosti sa stepenom doprinosa ili ometanja u ostvarivanju vizije destinacije. Ukoliko postoje problemi, ocena može ukazati na pojedine oblike akcija, u vezi sa pojedinim elementima, u cilju poboljšavanja konkurentnosti destinacije. Takođe, rešenje može biti u izmenama ili podešavanju destinacijske vizije. Poslednje dve faze revizije obuhvataju predlaganje strategije u cilju poboljšavanja i održavanja destinacijske konkurentnosti i održivosti i ocenu destinacijske konkurentske pozicije i vizije.

U okviru merenja učinaka u okviru turističke destinacije poseban značaj ima merenje marketing aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija (DMO) ili onih koje funkcionišu kao klasične destinacijske marketing organizacije (DMaO). Nesporno je da postoje mnoge teškoće u utvrđivanju efekata koje proizlaze iz prirode korišćenja promocije kao instrumenta marketinga (npr. pitanje tzv. odloženih efekata). Bez obzira na postojanje navedenih ograničenja, osnovne kategorije indikatora efektivnosti DMaO mogu se podeliti u dve osnovne grupe (38, str. 351):

1. Indikatori tržišnog nastupa - merenja vezana za broj i potrošnju posetilaca, procene uspešnosti tržišnog komuniciranja, procena vrednosti brenda zasnovana na mišljenju potrošača (*consumer-based brand equity*),
2. Indikatori performansi organizacije – podesnost aktivnosti, dostizanje ciljeva, efikasnost operacija.

Jedan od bitnih problema pri utvrđivanju efektivnosti DMaO tiče se pitanja usmerenosti na proučavanje kratkoročnih i dugoročnih efekata. Utvrđivanje kratkoročnih efekata je svojstvenije DMaO prvenstveno zbog činjenice da je menadžment DMaO uobičajeno usredsređen na kratkoročno razdoblje. Osnovni razlog za to je činjenica da karakter DMaO, uz izrazito naglašen uticaj javnog sektora, čini da je viši menadžment DMaO uobičajeno izložen uticaju političkih faktora te stoga i relativno nezainteresovan za proučavanje efektivnosti aktivnosti DMaO u dužem, recimo desetogodišnjem, razdoblju.

Postoji veliki broj problema pri utvrđivanju doprinosa DMaO ostvarivanju ciljeva u vezi sa brojem i strukturom posetilaca. Neki od metoda koji se odnose na uobičajene načine merenja uspešnosti u ostvarivanju učinaka na nivou turističke destinacije odnose se na broj posetilaca/turista i njihovih noćenja, dužinu boravka, obim i strukturu potrošnje i udeo destinacije na tržištu. Jedan od načina prikupljanja podataka jeste na osnovu *programa kontrole (monitor) posetilaca* (prikupljanje opsežnih statističkih podataka o turističkom prometu i potrošnji na svim nivoima turističkih destinacija, ponudi, ukupnim troškovima i koristima na osnovu razvoja turizma).

U okviru indikatora tržišnog nastupa nalaze se i *procene učinaka marketinških komunikacija*. U tom okviru, neki delovi destinacijskog marketinga zahtevaju dugoročno i subjektivno merenje efektivnosti pojedinih aktivnosti, dok se u nekim slučajevima koriste objektivniji i kratkoročniji kriterijumi merenja efektivnosti (za potrebe merenja efektivnosti oglašavanja, publiciteta i odnosa sa javnošću i učešća na sajmovima, izložbama i dr. i uticaja ovih aktivnosti na ukupnu efektivnost DMaO).

Poslednji od indikatora tržišnog nastupa DMaO jeste *vrednost brenda zasnovana na mišljenju potrošača*, o kojoj će posebno biti reči u sledećem delu rada. Ova vrednost se sastoji od sledećih ključnih vrednosti u odnosu na brend turističke destinacije: svesnosti o brendu, asocijacija vezanim za brend, rezonance brenda i lojalnosti brendu, koje treba da budu predmet utvrđivanja u okviru definisanja efektivnosti DMaO.

Ocena indikatora performansi organizacije uključuje *utvrđivanje stepena postizanja ciljeva, podesnost ciljeva i efikasnost primene ciljeva.* Neophodni podaci u vezi sa ovim pokazateljima mogu se obezbediti na osnovu podataka o troškovima promocije po turisti ili dodatnom turisti ili u odnosu na evro ili dolar troškova kao i na osnovu obima aktivnosti (broj učešća na sajmovima, izložbama i dr.).

Jedan od sveobuhvatnih pristupa utvrđivanju efektivnosti turističkih destinacija dat je u studiji koja se odnosila na ocenjivanje kvaliteta učinaka turističkih destinacija i usluga koja je sačinjena u okviru programa *European communities* (39). Osnova studije je pitanje integrisanog upravljanja kvalitetom turističke destinacije (*Integrated Quality Management*/IQM) koje se sastoji iz četiri osnovna dela:

a. *zadovoljstvo turista* – stalna kontrola nivoa zadovoljstva turista uslugama u destinaciji,
b. *zadovoljstvo lokalne turističke privrede* – ključna aktivnost IQM koja uključuje kvalitet poslova i karijera zaposlenih u turističkoj privredi i uspešnost lokalnih turističkih preduzeća,
c. *kvalitet života lokalnog stanovništva* – odnos lokalnog stanovništva prema efektima razvoja turizma,
d. *kvalitet okruženja* – merenje pozitivnih i negativnih efekata turizma na okruženje, npr. na prirodne, kulturne i stvorene resurse destinacije.

U cilju ocene kvaliteta učinaka turističke destinacije koristi se Qualitest koji se sastoji od 16 područja kvaliteta koji su podeljeni u dve osnovne grupe: kvalitet destinacije i kvalitet turističkog proizvoda. Prva grupa obezbeđuje informacije o osnovama kvaliteta turističke destinacije odnosno o ključnim aspektima bez kojih ne može funkcionisati turizam destinacije. Druga grupa pruža informacije o kvalitetu turističkog proizvoda, posmatranog od strane turista u odnosu na pojedine aktivnosti u okviru lanca vrednosti u turističkoj destinaciji. Svako od područja kvaliteta se posmatra u odnosu na tri seta pokazatelja: Indikatore uslova opažanja kvaliteta (*Quality Perception Condition Indicators*/QPCI), Indikatore upravljanja kvalitetom (*Quality Management Indicators*/QMI) i Indikatore kvaliteta učinaka (*Quality Performance Indicators*/QPI). Navedeni indikatori su međusobno povezani odražavajući, na taj način, objedinjeni pristup upravljanju kvalitetom, koji je posebno bitan za strategijsku kontrolu turističke destinacije (39, str. 8-9).

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Šta čini sadržaj ključnih faza procesa strategijskog upravljanja turističkom destinacijom?
2. Šta čini osnovne delove analize situacije/dijagnoze stanja kao faze procesa strategijskog planiranja (obraditi na primeru jednog od master planova prioritetnih turističkih destinacije Srbije)?
3. Analizirajte uticaj jednog od oblika makrookruženja na konkretnu turističku destinaciju.
4. Analizirajte turističke resurse konkretne turističke destinacije primenom FAS metodologije
5. Objasnite benčmarking kao oblik analize konkurentnosti na primeru konkretne turističke destinacije.
6. Analizirajte viziju, misiju i ciljeve konkretne turističke destinacije.
7. Ukažite na važnost pojedinih faza u okviru definisanja strategije turističke destinacije
8. Istaknite značaj jednog od instrumenata marketing miksa u okviru definisanja marketing aktivnosti kao dela primene strategije razvoja turističke destinacije.
9. Primerom ukažite na važnost Interneta u ukupnim marketing aktivnostima turističke destinacije.
10. Objasnite važnost razvojnih programa kao dela primene strategije razvoja turističkih destinacija.
11. Objasnite važnost prizme učinaka u okviru turističke destinacije.
12. Objasnite na primeru ulogu Balansiranih merila performansi kao okvira za merenje učinaka turističke destinacije.
13. Objasnite na primeru proces revizije turističke destinacije.

LITERATURA

1. Stubbart, C., *Why We need Revolution in Strategic Planning*, Long Range Planning, No. 6, 1985.
2. Ansoff, I., *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1984.
3. South, S., *Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking*, The Journal of Business Strategy, Spring 1981.
4. Carter, R., Fabricius, M., *Introduction to Destination Management*, WTO Seminar, Adis Ababa, 2006.
5. Krippendorf, J., *Ecological Approach to Tourism Marketing*, Tourism Management, No. 2, 1987.
6. Martin, W. H., Mason, S., *Social Trends and Tourism Futures*, Tourism Management, No. 2, 1987.
7. Weaver, D., Lawton, L., *Tourism Management*, John Wiley & Sons, Milton, 2010.
8. UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management,* Madrid, 2007.
9. UNWTO, *Diagnostic of Rural Tourism in Serbia, Diagnostic Report,* Third Draft, Spanish MDG Achievement Fund Joint Programme, 2010.
10. Unković, S., Zečević, B.*, Ekonomika turizma,* CID Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2009.
11. Kozak, M., *Destination Benchmarking – Concepts, Practices and Operations*, CABI Publishing, Oxon, 2004.
12. Kozak, M., Nield, K., *The Role of Quality and Eco-Labelling Systems in Destination Benchmarking*, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 12, No. 2, 2004.
13. Kozak, M., *Introducing Destination Benchmarking: A Conceptual Approach*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 28, No. 3, 2004.
14. Milohnić, I., Smolčić Jurdana, D., *Tourist destination competitiveness: market challenges and evaluation systems,* 27th International Conference on Organizational Science Development, Portorož, 2008, http://bib.irb.hr/datoteka/372544.rad-engl.doc
15. Fabricius, M., *Tourism Destination Management*, WTO Tourism Conference, Manila, 2006.
16. Goeldner, C., Brent Ritchie, J.R., *Tourism – Principles, Practices*, Philosophies, John Wiley and Sons, Hoboken, 2009.
17. Naisbitt, J., *Megatrends*, Warner Books, New York, 1982.
18. Abel, D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs, 1980.

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

20. Porter, M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.

21. Jobber, D., Fahy, M., *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 006.

22. Cooper, C., Hall, M., *Contemporary Tourism: An International Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.

23. Zečević, B., *Marketing turističke destinacije – uloga informacione tehnologije*, Jugo knjiga komerc, Beograd, 2007.

24. Morrison, A., *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publishers, Albany, 1989.

25. Popesku, J., *Marketing u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2009.

26. Zeithaml, V., *Cijena, kvalitet i vrednost*, Media Marketing br. 12, 1988.

27. Heath, E., Wall, G., *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley an Sons, New York, 1992.

28. Raaij, van, F. W., Francken, D. A., *Vacation Decisions Activities and Satisfactions*, Annals of Tourism Research, No. 1, 1984.

29. Middleton, V.T.C. et. al, *Marketing in Travel and Tourism,* Butterworth-Heinemann, Oxford, 2009.

30. Baggio, R., Caporarello, L., *Decision Support Systems in a Tourist Destination: Literature Survey and Model Building*, 2nd Conference of the Italian Chapter of Association of Information Systems, Verona, 2005. http://www.iby.it/turismo/papers/baggio-dss-tourism.pdf

31. Kothari, T., Fesenmaier, D., *Managing Change: Performance Measurement for Destination Management Organizations*, School of Hospitality and Tourism Management, Temple University, Philadelphia, http://tourism.temple.edu/whitepapers/Perspectives-No3-PM.pdf

32. Waggoner, D.B., Neely, A.D., Kennerley, M.P., *The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdiscliplinary review*, International Journal of Production Economics, Vol. 60-61, 1999.

33. De Carlo, M., Cugini, A., Zerbini, F., *Assessment of Destination Performance: A Strategy Mapp Approach*, Tourism Review, Vol. 63, No. 2, 2008.

34. Spyriadis, T., Fletcher, J., Fyall, A., Carter, R., *Evaluating Performance of Organizations operating in Composite Industrial Environments: The Case of Tourism Destination Management Organizations*, Performance Measurement Association Conference, Univer-sity of Otago, New Zealand, 2009. http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1092.pdf

35. Neely, A., Adams, C., Keenerley, M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success,* Persons Education Limited, Harlow, 2002.

36. Presenza, A., *The Performance of a Tourist Destination: Who manages Destination? Who plays the Audit Role*, ESADE - XIV International Leisure and Tourism Symposium, Barcelona, 2005. http://www.esade.edu/cedit2005/pdfs2005/papers/presenza_angelo.pdf

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

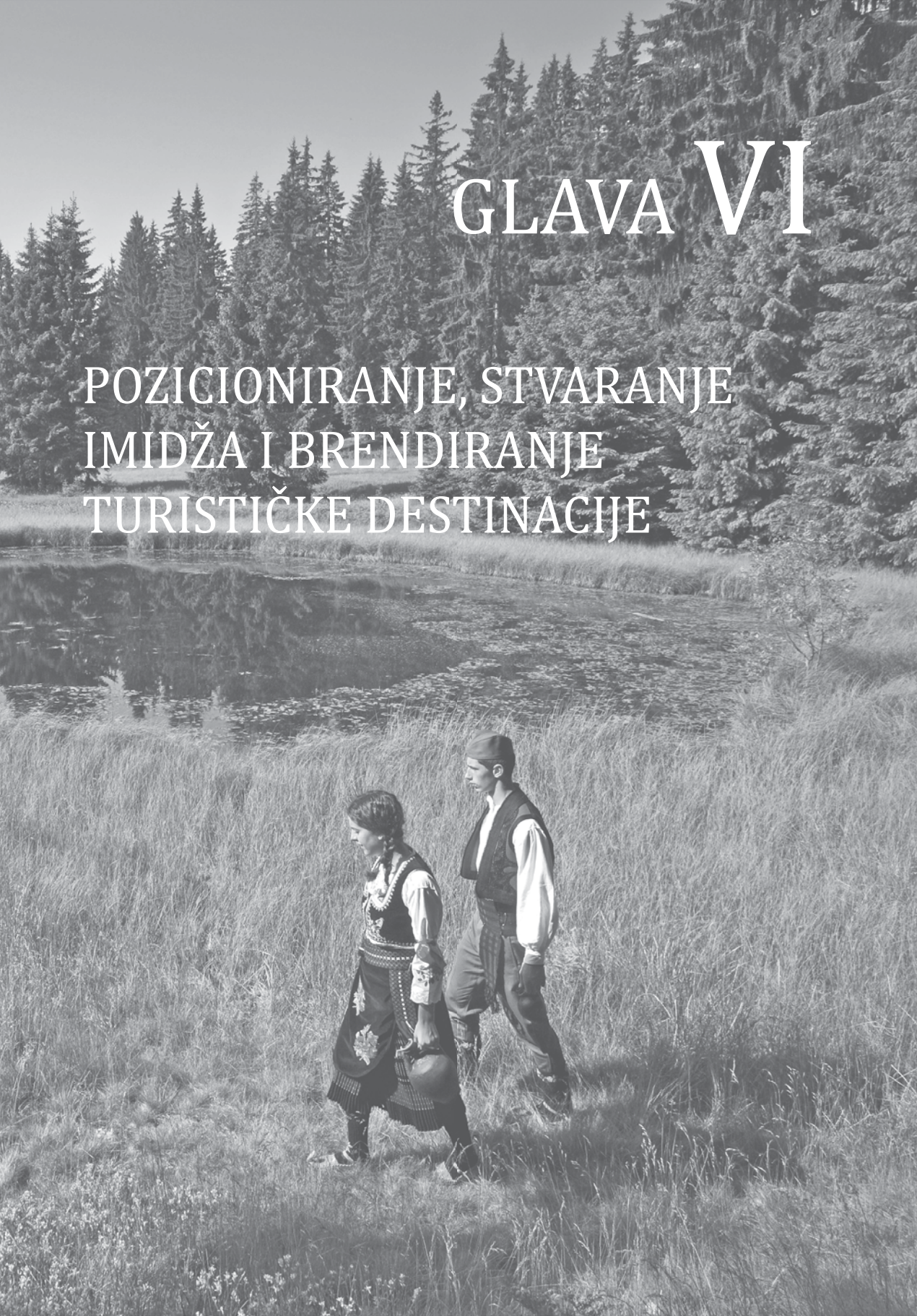
38. Pike, S., *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.

39. European Communities, *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services*, Luxembourg, 2003.


Golija

GLAVA VI

POZICIONIRANJE, STVARANJE IMIDŽA I BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE



Ciljevi poglavlja

- ✓ Upoznati tok procesa pozicioniranja turističke destinacije
- ✓ Shvatiti ulogu i značaj pojedinih elemenata pozicioniranja turističke destinacije
- ✓ Shvatiti značaj imidža turističke destinacije, posebno u procesu odlučivanja o turističkom putovanju
- ✓ Shvatiti odnos između identiteta, imidža i pozicioniranja brenda
- ✓ Upoznati proces i sadržaj brendiranja turističke destinacije

6. POZICIONIRANJE, STVARANJE IMIDŽA I BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

U prethodnom delu rada je konstatovano da definisanje strategije turističke destinacije, odnosno određivanje buduće konkurentske pozicije, podrazumeva donošenje nekoliko ključnih odluka. Prva od tih odluka je u vezi sa konkurentskim pozicioniranjem i brendiranjem turističke destinacije kako bi bila odgovoreno na bitno pitanje u vezi sa sadržinom imidža destinacije, koju želimo uputiti ciljnim tržišnim segmentima.

Karakteristike izrazito konkurentskog i turbulentnog turističkog tržišta, posebno mikro i makrookruženja u kojem egzistiraju turističke destinacije, kao i činjenica da veliki broj turističkih destinacija, posebno u regionalnim okvirima, poseduje slična ključna obeležja turističkog proizvoda upućuje na potrebu za stvaranjem jedinstvenog i prepoznatljivog identiteta turističke destinacije – različitosti u odnosu na konkurenciju kao osnove za rast i razvoj na globalno konkurentnom tržištu. U tom kontekstu pozicioniranjem treba diferencirati destinaciju u odnosu na konkurente dok brendiranjem destinacije treba jasno i precizno preneti suštinu definisanog konkurentskog pozicioniranja destinacije.

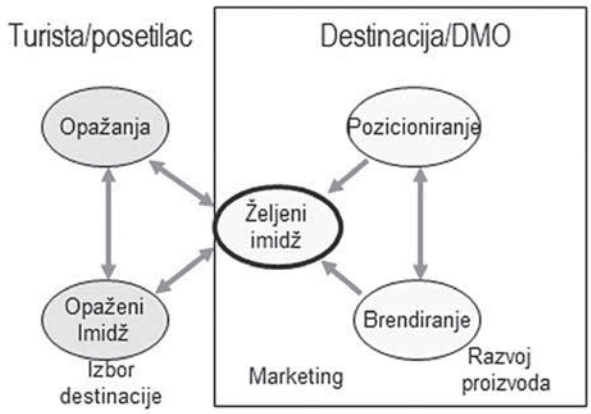
Ključne odluke u vezi sa pozicioniranjem, brendiranjem i stvaranjem imidža turističke destinacije odnose se na:

a) kreiranje pozicije turističke destinacije u svesti potrošača;

b) brendiranje destinacije shodno željenoj poziciji i imidžu koji odražava tu poziciju

Formulisanje odgovarajućih odluka se čini kroz PIB (pozicioniranje-imidž-brendiranje) pristup koji predstavlja svrsishodnu kombinaciju navedena tri elementa, što je predstavljeno slikom 6.1 (1, str. 89).

Slika 6.1. PIB model (pozicioniranje, imidž-brendiranje)



Prva faza u okviru navedenog pristupa se odnosi na pozicioniranje turističke destinacije odnosno na izbor pristupa procesu pozicioniranje kako bi se preneo željeni imidž potencijalnim posetiocima odnosno željenom tržišnom segmentu. U tom procesu je ključni cilj da opaženi imidž (od strane potencijalnih turista odnosno ciljnog tržišnog segmenta) i željeni imidž (kako ga doživljava sama turistička destinacija odnosno DMO) budu što bliži odnosno da se što više poklapaju.

6.1. POZICIONIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

6.1.1. Pristup pozicioniranju turističke destinacije

Teorija pozicioniranja je zasnovana na trima osnovnim pretpostavkama: prvo, da danas potrošači žive u društvima koja su prezasićena komunikacijama u kojima se informacije dobijaju na dnevnoj osnovi (ili češće), drugo, naša svest je razvila odbrambeni mehanizam u odnosu na takav informativni metež i, treće, jedini način za prolaženje kroz taj metež jeste pomoću pojednostavljenih i fokusiranih poruka. Na osnovu tih pretpostavki su tvorci koncepta, J. Trout i A. Ries, uveli pojam pozicioniranja smatrajući da je pozicija proizvoda/usluge određena skupom tehnoloških i psiholoških vrednosti koje su ugrađene u konkretni proizvod/uslugu. Odnosno, mora se učiniti više od samog stvaranja dobrog proizvoda – mora se veoma pažljivo pozicionirati proizvod u svest potrošača (2, str. 35–38).

Pozicioniranjem se može smatrati i veština razvoja i komuniciranja značajnih razlika između ponude destinacije i njenih konkurenata koji opslužuju isto ciljno tržište (3, str. 114-115). Drugim rečima, turistička destinacija može nuditi veoma dobre proizvode odnosno iskustva, ali ukoliko nije sposobna da stvori opažanje u svesti potencijalnih potrošača da nudi nešto što je drugačije, bolje i dopadljivije u odnosu na druge destinacije onda neće biti ni u mogućnosti da ubedi potencijalne potrošače da je posete.

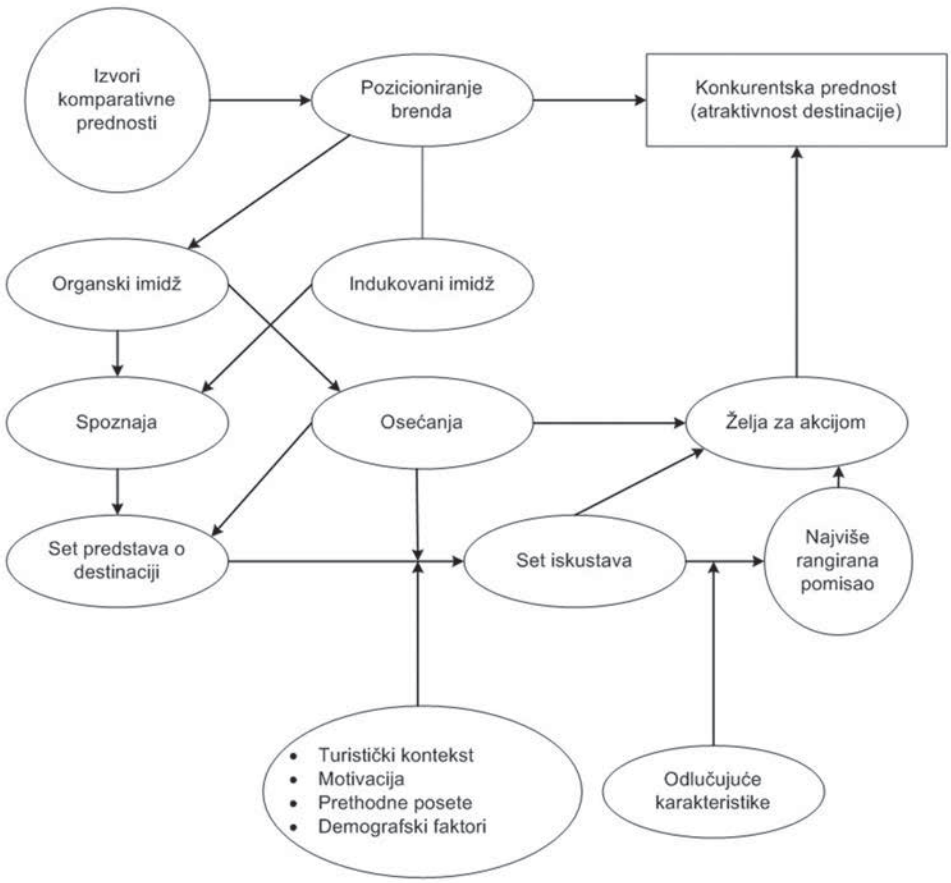


Koncept pozicioniranja, u vezi sa poslovanjem na turističkom tržištu, zasnovan je na činjenici da proizvodi, preduzeća i celokupne turističke destinacije imaju određeni imidž, odnosno posebnu vrstu opažanja sa kojom ih poistovećuju postojeći i potencijalni potrošači. Pozicioniranjem se obezbeđuje posebno mesto proizvoda u svesti odabranog tržišnog segmenta i konkretnog nosioca turističke tražnje i ono predstavlja jedan od osnovnih razloga za izbor konkretnog turističkog proizvoda. Pozicioniranjem se, uz to, direktno anticipira delovanje konkurencije i utvrđuje slobodan prostor na tržištu za određeni turistički proizvod, u našem slučaju turističke destinacije (4, str. 68).

Efektivno pozicioniranje je obostrano koristan proces, kako za turističku destinaciju tako i za potrošače, što je uslovljeno činjenicom da osnovu procesa pozicioniranja čini razumevanje i zadovoljavanje jedinstvenih potreba potrošača. Posmatrajući iz ugla potrošača, pozicioniranjem se obezbeđuju koristi koje su uobličene tako da mogu rešiti probleme potrošača vezane za njihove potrebe na način koji je različit u odnosu na konkurenciju. S druge strane, važnost pozicioniranja na nivou turističke destinacije nalazi se u vezi koja se uspostavlja između analize internog okruženja destinacije i spoljnjeg konkurentskog okruženja (5, str. 333). S tim u vezi može se konstatovati da pozicioniranje turističke destinacije predstavlja sistematski proces analiziranja i donošenja odluka koji vodi menadžere ka pronalaženju najpogodnijeg i najprofitabilnijeg položaja destinacije u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Ovaj proces je zasnovan na postizanju kompatibilnosti između karakteristika destinacije i tražnje sa jednog ili više tržišnih segmenata, i odgovarajuće ciljne promocije takve pozicije, tj imidža (6, str. 22).

U žiži procesa pozicioniranja je istovremena analiza potrošača i konkurenata. Cilj procesa je da se na osnovu informacija dobijenih od potrošača formira slika o turističkoj destinaciji koja će je učiniti prepoznatljivom u odnosu na konkurente. Pozicija destinacije se može posmatrati i kao razlog zbog koga je ciljni segment turista zainteresovan za izbor konkretne destinacije odnosno kao ključni izvor konkurentske prednosti. Zbog toga S. Pike i ističe da uspešno pozicioniranje destinacije u okviru potrošačevog evociranog seta (nekoliko proizvoda i usluga koje kupac ozbiljno razmatra pre kupovine) predstavlja izvor konkurentske prednosti u odnosu na većinu destinacija sa kojima se nalazi u konkurentskom odnosu, što je objašnjeno i sledećom slikom. (7, str. 220)

Slika 6.2. Pozicioniranje kao izvor konkurentske prednosti destinacije



Izvor: 7, str. 220.

Pozicioniranje koristi donosiocima odluka u sledećim važnim oblastima (8, str. 5):

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

Elementi koji su bitni za uspeh procesa pozicioniranja su:

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

Imajući u vidu navedene opšte karakteristike procesa komuniciranja u vezi sa pozicioniranjem, pre nego što se pristupi procesu pozicioniranja potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:

- koju poziciju turistička destinacija trenutno zauzima?
- koju poziciju turistička destinacija želi da zauzme?
- koje konkurentske turističke destinacije treba prevazići ako se želi zauzeti određena pozicija?
- da li turistička destinacija ima dovoljno resursa i sposobnosti da zauzme i održi željenu poziciju?
- kakve su mogućnosti da se pozicija održi konzistentnom u okviru procesa pozicioniranja?

Smatra se da je osnova za diferenciranje destinacije u odnosu na konkurenciju pronalaženje odnosno *definisanje jedinstvenog prodajnog predloga* (Unique selling proposition/USP) i komuniciranje sa potrošačima kako bi se prenela poruka o posedovanju jedinstvenih i vrednih karakteristika proizvoda i na osnovu toga doprlo do svesti postojećih i potencijalnih potrošača. Činjenica je, međutim, da se sadašnje stanje odlikuje mnogobrojnošću destinacija na tržištu koje su u konkurentskom odnosu na osnovu posedovanja sličnih proizvoda. Odnosno, sve je teže postići da se faktorima kao što su prirodni ili geografski destinacija učini u celini različitom na tržištu i na toj osnovi pozicionira odnosno da formuliše svoj jedinstveni prodajni predlog.

U traženju odgovarajućeg jedinstvenog predloga za pozicioniranje turističkih destinacija težnja je usredsređivanje isključivo na jednu konkurentsku prednost i njeno intenzivno promovisanje. Za ovakav pristup koristi se *koncept jedinstvenog destinacijskog argumenta, odnosno jedinstvenog destinacijskog predloga* (Unique destination proposition/UDP). Jedinstveni destinacijski argument/predlog je zasnovan na suštinskim i istinitim vrednostima destinacije iz kojih se za potrebe pozicioniranja na turističkom tržištu kreira prednost koja mora biti motivišuća, istinita, diferentna i jednostavna za komunikaciju (9, str. 114). Ukoliko destinacija ne može da na toj osnovi ustanovi jedinstveni destinacijski predlog, sledeća mogućnost je grupisanje ili pakovanje sličnih proizvoda kako bi se stvorio *posebni (specijalni) destinacijski predlog*.

Može se konstatovati da u sadašnjim konkurentskim uslovima ne postoje dovoljno jake osnove za diferenciranje turističkih destinacija na osnovu komparativnih prednosti i da su odluke potrošača u vezi sa kupovinom destinacijskih proizvoda sve češće podstaknute emocionalnim

razlozima odnosno da su vezane za empatiju u odnosu na destinaciju i njene vrednosti. To je osnova za *formulisanje jedinstvenog emocionalnog predloga* (Unique emotional proposition/ UEP) koji se zasniva na činjenici da emocije po kojima se razlikuju turistička iskustva, predstavljaju istinsku korist za potrošače i u direktnoj su vezi sa proizvodom turističke destinacije.

Jedinstveni emocionalni predlog za destinaciju je (10, str. 43):

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

Nezavisno od konkretno odabranog pristupa formulisanju jedinstvenog predloga za pozicioniranje turističke destinacije mogu se izdvojiti tri osnovna kriterijuma za sprovođenje procesa pozicioniranja (11, str. 115):

- da li je pozicija ostvarljiva – da li će lokalna turistička privreda i lokalno stanovništvo biti sposobni da ispune obećanja,
- da li pozicija može biti saopštena komunikacijskim kanalima – zavisi velikim delom od toga da li poruka pojačava dosadašnje pozitivne asocijacije u vezi sa destinacijom ili se radi o pokušaju da se kreira svesnost ili promeni mišljenje o destinaciji,
- da li je pozicija održiva – u kojoj meri će se pozicija moći braniti u odnosu na takmace koji će oponašati destinaciju.

6.1.2. Proces pozicioniranja turističke destinacije

Početni izvor informacija u procesu pozicioniranja je situaciona analiza. Potrebno je identifikovati prednosti i nedostatke destinacije u odnosu na tražnju na odabranim ciljnim tržištima. Zatim se moraju odrediti šanse i pretnje iz okruženja. SWOT analiza obuhvata sve podatke i informacije iz situacione analize.

U početnoj fazi se mora utvrditi sadašnja tržišna pozicija turističke destinacije i njenih konkurenata. Ova analiza obuhvata utvrđivanje dimenzija razlikovanja konkurentskih destinacija kroz analizu percepcija i preferencija potrošača, utvrđivanje profila potencijalnih turista, njihovih stavova, navika i sl. Potrebno je takođe istražiti tržišne trendove, tržišno učešće i druge performanse konkurenata. Neophodno je i sagledati kojim sve resursima raspolaže turistička destinacija i kako ih trenutno koristi. Sve ove informacije daju objektivnu sliku turističke destinacije i tržišta i predstavljaju osnov za sprovođenje procesa pozicioniranja.

Najveću pažnju u ovom delu procesa treba pokloniti segmentaciji potencijalnih tržišta i odabiru najpogodnijih ciljnih tržišta. Nakon toga, pristupa se određivanju strategija pozicioniranja na ciljnim tržištima, odnosno donosi se odluka o željenoj poziciji – kako će potrošači na ciljnim tržištima videti ponuđeni proizvod destinacije u odnosu na konkurentski proizvod.

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

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

Planiranje strategije se odvija u tri osnovne faze. U prvoj fazi se definišu različite alternative mogućih strategija. Među ponuđenim alternativama se u drugoj fazi izdvaja najbolja alternativa, metodom eliminacije ili upoređivanja dobrih i loših strana svake alternative. U trećoj fazi vrši se detaljna operacionalizacija marketing miksa, što uključuje i planirane zadatke, projekte i aktivnosti koji će biti realizovani u fazi implementacije u cilju postizanja željene pozicije. Implementacija strategije pozicioniranja zahteva najpre stvaranje preduslova, a potom i konkretno sprovođenje i kontrolu sprovođenja planiranih aktivnosti.

Među teoretičarima postoji saglasnost da je pozicioniranje pre strateško nego funkcionalno ili operativno pitanje ali ne postoji saglasnost o tome koji deo organizacije treba da bude odgovoran za pozicioniranje – menadžment ili marketing. Međutim, sama definicija pozicioniranja – predstava u svesti potrošača u odnosu na konkurenciju - upućuje na orijentaciju ka marketingu. U suštini, marketing određuje poziciju, a menadžment određuje da li pozicija odgovara datoj poslovnoj situaciji.



Elementi marketinga destinacije, kao bitne funkcije destinacijskih menadžment organizacija, prikazani su sledećom slikom.

Slika 6.3. Elementi marketinga turističke destinacije

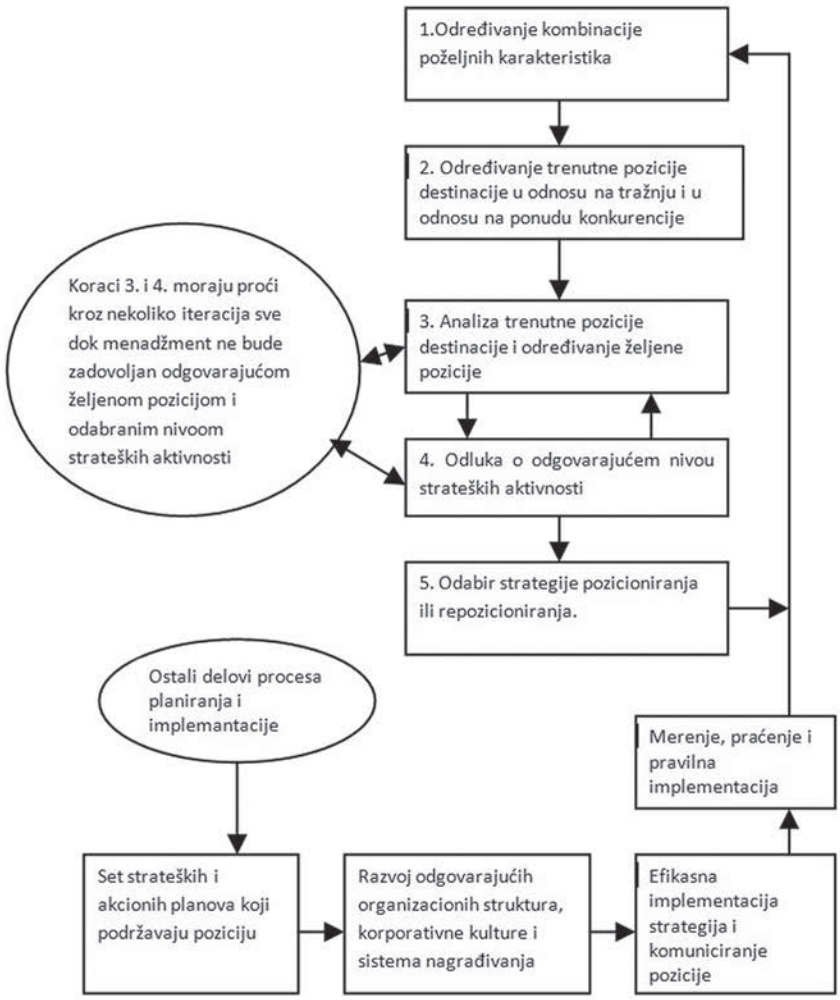


Izvor: 12, str. 189.

Da bi se destinacija efikasno pozicionirala na tržištu, potrebno je sprovesti proces pozicioniranja koji čine sledeći koraci (8, str. 78-79):

- odrediti kombinaciju karakteristika koje su poželjne kod ciljne grupe potrošača,
- odrediti trenutnu poziciju destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurentskih destinacija,
- analizirati trenutnu poziciju i odrediti željenu poziciju,
- odlučiti se za odgovarajući nivo strateških aktivnosti koje su neophodne za postizanje željene pozicije,
- odabrati strategiju pozicioniranja ili repozicioniranja.

Slika 6.4. Faze procesa pozicioniranja turističke destinacije



Izvor: 8, str. 78.

a) *Određivanje kombinacije poželjnih karakteristika za ciljne grupe potrošača*

Da bi se razvila strategija pozicioniranja, potrebno je najpre sistematski identifikovati ciljne grupe potrošača, njihove zahteve i preferencije pri čemu je potrebno prikupiti sledeće informacije:

- uočavanje malih praznina u stepenu zadovoljenja potrošača - ukoliko su identifikovane karakteristike potrošača opšte poznate i već iskorišćene u konkurentskim strategijama pozicioniranja, moraju se pronaći drugi faktori koji će omogućiti destinaciji da se nađe ispred konkurencije,

- stavljanje naglaska na ispunjavanje praznina u ponudi konkurencije - ukoliko dve ili više destinacija imaju sličnu ponudu, na raspolaganju su im sledeće četiri opcije za donošenje odluke o pozicioniranju: otkriti koje usluge, koje trenutno nisu u ponudi, mogu biti tržišno vrednovane, pokušati da se naglasak stavi na manje bitne karakteristike koje destinaciju izdvajaju od konkurencije, poboljšati implementaciju strategije do nivoa koji je viši od onog koji ima primarna konkurencija, usredsrediti se na diferenciranje destinacije putem promocije.
- predviđanje budućih željenih karakteristika - pošto destinacije pokušavaju da pronađu svoju jedinstvenu poziciju na tržištu, one moraju proučiti preferencije potrošača i ponudu konkurencije.
- uzimanje u obzir mišljenja predstavnika turističke privrede - iako je važno sprovesti istraživanje među potrošačima/turistima, takođe je neophodno istražiti i preferencije predstavnika turističke privrede (organizatora putovanja, turističkih agencija, organizatora kongresa i skupova, turističkih organizacija, vladinih organizacija), kao bitnih donosilaca odluka koji mogu imati bitno različite ciljeve i preferencije u odnosu na pojedinačne potrošače.
- status korisnika proizvoda/usluga - u istraživanju koje ima za cilj utvrđivanje objektivne pozicije najbolje je uzeti u obzir mišljenje različitih grupa korisnika proizvoda/usluga, odnosno onih koji nikad nisu boravili u destinaciji, onih koji su retko boravili u destinaciji i onih koji često posećuju destinaciju. Ova informacija može biti korisna za razumevanje kako ova različita mišljenja utiču na ukupnu poziciju destinacije na tržištu.

b. *Određivanje trenutne pozicije destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurentskih destinacija*

   Uobičajeno procena pozicije destinacije zahteva detaljnu analizu svih aspekata njenih internih aktivnosti i njenog konkurentskog seta. Nažalost, ovaj proces retko sadrži i pokušaj da se odredi trenutna pozicija destinacije u odnosu na tražnju i na ponudu konkurencije, što je bitno za određivanje relativne pozicije destinacije na tržištu.

Saznanje da je neki konkurent na poziciji ispred daje menadžerima destinacije razlog da analiziraju uzroke različitosti u pozicijama i odluče da li će zadržati trenutnu poziciju ili će prevazići razliku kroz strategiju sličnu konkurentskoj ili kroz diferenciranje. Ipak, potrebno je naglasiti da strategije ne treba da budu odabrane samo na osnovu relativne pozicije na tržištu. Ponekad je niža pozicija sve što neka destinacija razumno može očekivati. Turistički promet u destinaciji, prihodi od turizma i dodatna istraživanja treba da služe kao primarna osnova za pokušaj promene pozicije destinacije. Još jedan bitan razlog za korišćenje modela tržišne pozicije je uočavanje šta se dešava sa pozicijom destinacije tokom vremena, uzimajući u obzir njenu stratešku poziciju, odabir strategije i rezultate njenog sprovođenja. Imajući u vidu stalne promene u okruženju, destinacija koja kontinuirano nudi iste proizvode i promociju može jedino izgubiti svoju trenutnu poziciju na tržištu.

Slika 6.5. Analiza tržišne pozicije turističke destinacije

Ne zadovoljava trenutnu tražnju	Neznatno zaostaje za trenutnom tražnjom	Zadovoljava trenutnu tražnju	Ide neznatno ispred trenutne tražnje	Zadovoljava buduću tražnju
Pozicija 5	**Pozicija 4**	**Pozicija 3**	**Pozicija 2**	**Pozicija 1**

Kretanje promena u okruženju

Napredak tokom vremena

Pozicija 5	**Pozicija 4**	**Pozicija 3 i 2**	**Pozicija 1**
Destinacija koja ne reaguje na promene u okruženju u dužem razdoblju	Ovde se ponekad dolazi posle pozicije 3, uz malo ili nimalo promena i uz slab pokušaj da se zadovolji tražnja potrošača	A. Ovo je pozicija od koje polaze mnoge destinacije B. Ako destinacija počinje od pozicije 1, verovatno će postati destinacija na poziciji 2 ili 3 nakon što tržište izabere drugu destinaciju kao svoj izbor za poziciju 1. V. Ako destinacija ne ide u korak sa zahtevima tražnje, postaće destinacija na poziciji 4 ili 5.	A. Proaktivna destinacija, najčešće u fazi uvođenja na tržište B. Retko je da se destinacija na poziciji 1 tu i zadrži

Izvor: 8, str. 82

Pozicije su, prema Reich-u, mogu klasifikovati na sledeći način (8, str. 84-86):

Pozicija 1 – Liderska pozicija

Ovu poziciju zauzima veoma proaktivna ili inovativna destinacija koja je pronašla veliku prazninu na tržištu - nezadovoljene potrebe koje se ponekad mogu videti i kao zadovoljavanje buduće tražnje, odnosno otkrivanje onog što će potrošači želeti u budućnosti i pružanje tih proizvoda/usluga u sadašnjosti. Destinacija u poziciji 1 će u suštini kreirati tražnju, a ne ići u susret zadovoljavanju trenutne tražnje. Na poziciji 1 je veoma mali procenat destinacija u odnosu na bilo koji tržišni segment i veoma malo destinacija uspeva da ostane na toj poziciji.

Pozicija 2 – Pozicija uspešnog zadovoljavanja tražnje

Destinacije na ovoj poziciji u velikoj meri zadovoljavaju povećane potrebe potrošača ali nisu lideri u inovacijama. Mnoge destinacije iz pozicije 2 jednostavno reaguju na uspešne strategije konkurenata, obično lidera u datom segmentu, i ugledaju se na njih. Do pozicije 2 se dolazi na dva načina. Destinacije sa pozicije 1 najčešće, posle određenog vremena, ukoliko ne naprave nove inovativne strategije kakve su ih i dovele na tu poziciju, prelaze u poziciju 2. S druge strane, ponekad destinacije iz pozicije 3, kroz kontinuirane i radikalne promene u ponudi i veliku tržišnu pokrivenost, mogu napredovati u poziciju 2.

Ovakav napredak zahteva velike promene u svim oblastima funkcionisanja, a naročito u oblasti efikasne promocije. Zbog teškoće zadržavanja u poziciji 1, većina uspešnih i progresivnih destinacija ima za primarni i realni cilj zauzimanje pozicije 2.

Pozicija 3 – Pozicija prosečnog zadovoljavanja tražnje

Destinacije u ovoj poziciji zadovoljavaju trenutnu tražnju na tržištu pružajući prosečne usluge po prosečnim cenama. Ovo može biti početna pozicija destinacije ili prelazak iz pozicije 2 zbog nedovoljnog prilagođavanja promenama u okruženju. U izvesnim slučajevima pozicija 3 može biti veoma dobra – ukoliko su potrošači konzervativni i destinacija ima dobro učvršćenu reputaciju, onda zadovoljavanje postojeće tražnje može biti upravo ono što potrošači očekuju. Glavni problem koji može nastati u zadržavanju pozicije 3 je predugo čekanje na unapređenje ponude. Destinacija na poziciji 3 najbolje može zadržati svoj položaj tako što će čekati da se trendovi tražnje ustale pre nego što im se prilagodi i pristupi promenama u ponudi.

Pozicija 4 - Pozicija nedovoljnog zadovoljavanja tražnje

Na ovoj poziciji se nalaze na neki način zastarele destinacije, koje ne drže korak sa onim što potrošači traže niti sa onim šta konkurenti nude. Često destinacije koje su usmerile svoju turističku ponudu na limitirani turistički proizvod završavaju u ovoj poziciji, više zbog proizvoda nego zbog samog tržišta. Najčešće su destinacije na poziciji 4 one koje su dugo na tržištu, sa relativno malim brojem i visokim stepenom lojalnosti turista.

Pozicija 5 – Neuspešna pozicija

Na ovoj poziciji su destinacije koje su ozbiljno zastarele. Zbog loše pozicije destinacije, i preduzeća u njoj posluju sa gubicima. Zbog toga se vlasnici često odlučuju ili na prodaju preduzeća ili na veću promociju u saradnji sa lokalnom turističkom organizacijom. Međutim, zbog visokih troškova i velikog rizika, većina se ipak odlučuje za prodaju preduzeća novim vlasnicima koji bi trebalo da izvrše renoviranje, repozicioniranje i rebrendiranje.

c. *Analiza trenutne pozicije destinacije i određivanje njene željene pozicije*

Trenutna pozicija destinacije je rezultat ranijih strateških odluka i stepena uspešnosti njihovog sprovođenja. Važno je objektivno proceniti zašto se destinacija nalazi u trenutnoj poziciji i doneti odluku o željenoj poziciji. Pre određivanja željene pozicije, strateški marketing menadžment destinacije ima zadatak da odredi koji će se proizvodi nuditi i na kojim ciljnim tržištima nakon čega se formulišu strategije i taktike koje će pomoći destinaciji da postigne maksimalnu tržišnu poziciju. Uspeh ovog procesa, zajedno sa uticajem faktora iz okruženja, kao što su aktivnosti konkurencije, ekonomske i društvene promene, odrediće tržišnu poziciju destinacije.

d. *Odluka o odgovarajućem nivou strateških aktivnosti (strateške agresije)*

Kada menadžment odredi trenutnu poziciju destinacije, mora se doneti odluka o odgovarajućem nivou strateških aktivnosti (nivou promene) potrebnom da bi se dostigla

željena pozicija. Te strateške aktivnosti mogu biti a) proaktivne, b) reaktivne, v) pasivne, g) adaptivne i d) disonantne.

- Proaktivne strateške aktivnosti - procenjivanje budućih mogućnosti i pretnji koje dolaze iz okruženja, određivanje koje od njih mogu biti podrška ili pretnja na putu ka rastu i povećanju profita i delovanje u skladu sa ovom procenom pre konkurenata. Proaktivan stav može proisteći od razvoja potpuno nove ili inovativne strategije, od ostvarivanja koristi u iskorišćavanju postojećeg trenda uz uvođenje više elemenata tog trenda nego što ih ima konkurencija, od ostvarivanja značajno velikih inovacija kroz unapređenje postojećeg poslovanja ili od oživljavanja strategije iz prošlosti. Proaktivnost je povezana sa budućnošću i njena osnovna karakteristika je biti prvi. U idealnim okolnostima, proaktivne aktivnosti će dovesti do povećanja prodaje i profita i poboljšanja imidža, što može dovesti do održive konkurentske prednosti.
- Reaktivne strateške aktivnosti - najveći broj destinacija bira reaktivne strategije, koje podrazumevaju odgovor na vidljive proaktivne strategije ili njihovo praćenje. Najvažnija prednost reaktivnih strategija je činjenica da se strateške greške svode na minimum i postiže se natprosečni nivo stabilnosti. Problem je u tome što malo zakašnjenje u prepoznavanju trendova ne dovodi do ostvarivanja punog potencijala destinacije. Veća konkurentska prednost u odnosu na rivale postiže se bržim prepoznavanjem i prilagođavanjem novim trendovima, dužom ulogom lidera i boljim sposobnostima primene novih proizvoda.
- Pasivne strateške aktivnosti - pasivne destinacije, uglavnom one na poziciji 4 i 5, jednostavno rade ono što su uobičajeno radile, uz vrlo malo ili nikakvo obraćanje pažnje na ono što se dešava u njihovom konkurentskom okruženju.
- Adaptivne strateške aktivnosti - sprovodeći ove aktivnosti, destinacije biraju da budu fleksibilne kako bi se prilagodile svom relativno stabilnom okruženju. Adaptivne strategije se razlikuju od reaktivnih po tome što destinacije ne prate agresivno aktivnosti proaktivnih turističkih destinacija. Umesto toga one tragaju za najpovoljnijom strategijom u datim okolnostima. Te strategije mogu biti proaktivne ili reaktivne, ali isto tako mogu imati za cilj jednostavno održavanje destinacije u trenutnoj poziciji.
- Disonantne strateške aktivnosti - ove aktivnosti obično sprovode destinacije na pozicijama 4 i 5 zbog problema sa prethodnim strateškim odlukama i nesigurnošću kako da postupaju sa svojom trenutnom pozicijom. Ove aktivnosti nisu stvar odluke, već nastaju kao posledica loših rezultata. Postoje različiti uzroci, kao što su neusaglašenost među zaposlenima u turističkoj organizaciji, obavljanje previše poslova odjednom, nesporazumi u vezi sa okruženjem, nedostatak analitičkog razmišljanja i delovanja (strah od akcije) i neefikasni napori u sprovođenju strategije.

e. *Odabir strategije pozicioniranja ili repozicioniranja*

Pre donošenja odluke o pozicioniranju, menadžment mora dobro razumeti karakteristike ponude svoje destinacije i sagledati faktore koji dolaze iz okruženja, kako bi

bile uočene jedinstvene potrebe ciljnih tržišta. Cilj je zadovoljiti potrošače na način koji omogućava destinaciji da zauzme odgovarajući položaj u odnosu na konkurentske destinacije. Kada ne postoji troškovno efikasan način da se pobede veliki konkurenti, može se uzeti u obzir strategija koja se fokusira na najslabije tačke konkurencije. Druga alternativa bi bila razvijanje kreativnih načina da se potrošačima pruži ona usluga koju najverovatnije neće pružiti veći konkurenti. Neke od glavnih karakteristika za odlučivanje o poziciji na tržištu su: kvalitet usluga, kvalitet proizvoda, prilagođenost potrošačima, količina, raznovrsnost, konzistentnost, udobnost, vrednost (idealno kroz cenu proizvoda), tehnologija, brzina i efikasnost isporuke, značajne promene i dodaci kao i imidž.

Faze procesa pozicioniranja mogu biti predstavljene i kroz tzv. 5D na sledeći način (1, str. 90):

- dokumentovanje (*documenting*) – zasniva se na istraživanju stavova bivših i potencijalnih turista kako bi se utvrdilo za koje su koristi zainteresovani u vezi sa turističkom destinacijom.
- odlučivanje (*deciding*) – sastoji se iz dva dela: a) utvrđivanje imidža destinacije kod onih koji su bili odnosno nisu bili u destinaciji (opaženi imidž) i b) odlučivanje o tome kakav imidž destinacija odnosno DMO želi da ima kod turista (željeni imidž).
- razlikovanje (*differentiating*) – pozicioniranjem se prenosi osnova za razlikovanje destinacije u odnosu na konkurente. U tom smislu, prvo je potrebno, na osnovu analize konkurenata, doneti odluku o konkurentskom setu odnosno o destinacijama koje se smatraju ključnim konkurentima. Nakon toga sledi izdvajanje činilaca i jedinstvenih destinacijskih predloga (USP), posebno u vezi sa željenim koristima od strane turista, a koji bi mogli biti korišćeni kako bi se destinacija učinila različitom u odnosu na konkurente.
- oblikovanje (*designing*) – destinacija, odnosno DMO, treba da odluči na koji način će preneti ključne elemente pozicioniranja potencijalnim turistima vodeći računa o potrebi da celokupan destinacioni miks podržava odabrani pristup pozicioniranju.
- isporuka (*delivering*) – DMO treba da primeni i kontroliše odabrani pristup pozicioniranju.

Odluke o pozicioniranju destinacije usmerene su više ka zadovoljavanju kratkoročnih zahteva tržišta (najmanje za sledeću godinu, a verovatno za najviše dve godine). Osim toga, pozicioniranjem destinacije se detaljnije određuje gde bi destinacija želela da bude u bliskoj budućnosti i specificiraju proizvodi, usluge i druge strategije koji treba da budu prilagođeni svakoj od ciljnih grupa.

Bez obzira na čin posmatranja faza procesa komuniciranja, proces pozicioniranja se završava formulisanjem izjave o pozicioniranju kojom se ističu osnove za diferenciranje i jedinstvenost turističke destinacije. Turističkim destinacijama je potrebna jedna opšta izjava o pozicioniranju i nekoliko dodatnih izjava o pozicioniranju koje su usmerene ka dva ili više tržišnih segmenata koji mogu uključivati npr. poslovna putovanja (pojedinačne poslovne turiste), putovanja radi odmora (turiste) i grupe, kao i različite grupe potrošača u zavisnosti od njihovih prihoda.

U elemente pozicioniranja turističke destinacije mogu se svrstati ime destinacije, simbol i pozicijski slogan.

Ime turističke destinacije čini samu suštinu brenda. Smatra se da dobro ime brenda samostalno započinje proces pozicioniranja komunicirajući ključne koristi proizvoda. Uobičajeno je da destinacije imaju svoja imena, da ih je nemogućno ili veoma teško menjati te da tako predstavljaju konstantu o kojoj već postoje razvijene asocijacije.

Simbol turističke destinacije - može pomoći identifikaciji proizvoda/destinacije i odražavati ličnost proizvoda/brenda. Kao simboli turističkih destinacija mogu biti korišćeni vizuelni simboli – Ajfelova kula, Big Ben, egipatske piramide. Destinacije koje ne poseduju takvu vrstu simbola mogu koristiti logo. Značaj i uticaj koji logo može imati proizlazi iz stalnosti njegove upotrebe i prepoznatljivosti tokom vremena. Destinacijski logo treba da bude jednostavan, što podrazumeva da treba da bude karakterističan, uticajan i zapamtljiv. Ne bi trebalo da sadrži više od tri vizuelne komponente a preporučljivo je manje od tri. Sledeća karakteristika je subjektivna - atraktivnost, što zahteva njegovo testiranje pre uvođenja. I, kao treća karakteristika, logo mora biti stalno primenjivan kako bi postao prepoznatljiv a na osnovu toga i uticajan (13, str. 91).

Prema jednom od skorijih istraživanja, logo zemlje uobičajeno sadrži ime zemlje i neki grafički element, od kojih su najpopularniji cveće i životinje koji su jedinstveni u nekoj zemlji. Srce simbolizuje gostoprimstvo i pozitivnu poruku ali nije po sebi specifičnost. Svi logoi mogu biti podeljeni, u odnosu na sadržani osnovni grafički element na sledeće grupe: apstraktan, priroda (voda, sunce, pejsaž, životinja, biljka), zastava, srce, ime zemlje, jedinstvene karakteristike (14, str. 203-207).

Slogan turističke destinacije – predstavlja, u osnovi, suštinu izjave o pozicioniranju. Ne predstavlja obavezni element pozicioniranja za razliku od logoa. To podrazumeva da su slogani opcioni deo elemenata destinacije jer je ponekad teško naći slogan koji u potpunosti i jezgrovito odražava ličnost destinacije. Moguće je da u okviru iste destinacije različiti slogani budu korišćeni za različite kampanje u odnosu na različite segmente i u različitim zemljama. Ukoliko ne uspeju da odraze stvarni karakter destinacije slogani mogu biti marketinški klišei bez značenja (npr. "*The World's Best Kept Secret*"). Retki su slučajevi da slogani rezimiraju suštinu destinaciju bivajući uticajni, pamtljivi i prilagođeni za efektno prevođenje na različite jezike (primeri: *No artificial ingredients/Kostarika, 100% Pure/Novi Zeland, The Mediterranean as it once was/Hrvatska*).

Prema nalazima navedenog istraživanja, slogani mogu biti grupisani na osnovu sledećih kriterijuma: geografska pozicija i karakteristike, vreme, priroda, voda, kraljevstvo, blaga, kultura, hrana, otkriće, ljudi, radost, bekstvo, lična poruka, samoizražavanje, vibracije, superego (14, str. 202-203).

Pozicioniranje turističke destinacije je čvrsto povezano sa kreiranjem imidža turističke destinacije. Da bi turistička tražnja bila upoznata sa raznovrsnim prednostima turističke destinacije, sa njenom ponudom i specifičnostima u odnosu na konkurenciju, neophodno je koristiti promociju kao instrument komunikacije. Komuniciranje željene pozicije obuhvata niz aktivnosti koje turistička destinacija sprovodi putem strateškog promotivnog miksa. Cilj

promocije je da stvori određenu željenu sliku o destinaciji i time utiče na formiranje i promenu stavova, mišljenja i načina ponašanja turističke tražnje, odnosno da utiče na oblikovanje željenog imidža turističke destinacije.

6.2. STVARANJE IMIDŽA TURISTIČKE DESTINACIJE

Pitanje definisanja imidža je relativno odavno zaokupljalo pažnju stručnjaka, posebno kao faktor koji utiče na konkurentnost turističke destinacije. Imidž se može smatrati jednim od ključnih činilaca koji utiče na proces donošenja odluke o turističkom putovanju i izboru turističke destinacije, što u uslovima povećane konkurencije usmerava turističke destinacije da se fokusiraju na imidž kao izvor konkurentske prednosti (15, str. 11).

Određivanje pojma imidža u turizmu, posebno imidža turističke destinacije, počiva na veoma različitim osnovama, odnosno sam pojam se koristi u veoma raznolikim kontekstima (projektovani od strane promotivnih organizacija, javni, lični). Prema Kotleru, imidž je „set verovanja, ideja i utisaka koje osoba ima o nekom predmetu" (16, str. 4-5), dok Echtner i Ritchie smatraju da „imidž destinacije treba da bude sastavljen od percepcija o njenim individualnim karakteristikama (kao što su klima, smeštajni objekti, srdačnost stanovništva) kao i od nekih holističkih utisaka (mentalne slike ili mašta) o samom mestu (17, str. 2). Embacher i Buttle su dali definiciju koju je prihvatila Svetska turistička organizacija: „Imidž je... sastavljen od idejnih koncepata o posmatranoj destinaciji koji postoje u svesti pojedinaca ili kolektivnoj svesti. Imidž može sadržati i saznajne i procenjene komponente" (18, str. 3). Jedna od starijih ali sveobuhvatnijih definicija imidža turističke destinacije smatra ga izrazom ukupnog stvarnog znanja, utisaka, predrasuda, uobražavanja i emocionalnih misli koji imaju pojedinac ili grupa o određenom mestu/destinaciji (19). Može se reći da postoji načelna usaglašenost da je imidž turističke destinacije višestruko dinamičan, složen pojam koji se sastoji od međusobno povezane spoznajne i emocionalne ocene utkane u ukupan utisak (20, str. 943).

U suštini, imidž turističke destinacije predstavlja pojednostavljeno tumačenje stvarnosti kako bi se dao smisao mnogim stimulansima, koje je potencijalni posetilac/turista primio od strane turističke destinacije i nakon toga obradio. Shodno tome, izrazita je važnost imidža za marketing aktivnosti destinacije jer utiče na opažanje destinacije kao i na sam izbor destinacije od strane turista. U celom procesu sama turistička destinacija, odnosno DMO, ima mnogo manji uticaj na formiranje imidža, što je poseban problem s obzirom na važnost samog imidža na izbor turističke destinacije. Imidž je posebno bitan za turističke destinacije iz sledećih razloga (21, str. 218):

1) neopipljivi karakter proizvoda turističke destinacije podrazumeva da imidž predstavlja jedino saznanje o destinaciji pre posete. Za turistu su obećanja destinacije suštinski

nepouzdana i sama odluka zavisi od mentalnog uobličavanja od strane turiste koje služi kao zamena za procenjivanje proizvoda destinacije. Razumevanje kompleksne veze između donošenja odluke od strane turista i imidža destinacije predstavlja veliki izazov za marketing aktivnosti turističke destinacije.

2) neodvojivost procesa stvaranja i potrošnje na turističkom tržištu podrazumeva da se posetom destinaciji imidž destinacije odmah menja na osnovu stečenog iskustva.

Vredan okvir za razumevanje imidža kao i njegove veze sa brendiranjem turističke destinacije obrazložio je W.C. Gartner. Imidž destinacije se sastoji, shodno tome, od tri posebna hijerarhijski međusobno zavisna elementa: komponenata, načina formiranja i karakteristika (22, 193-2017):

a) Komponente imidža turističke destinacije – spoznajna (kognitivna), emocionalna i motivaciona (konativna) komponenta imidža.

   Spoznajna komponente imidža se sastoji od verovanja i stavova u odnosu na destinaciju i usmerena je ka unutrašnjem ocenjivanju karakteristika destinacije. Zasnovana je na činjenicama ili na onome za šta se veruje da su činjenice, a sakuplja se tokom vremena iz mnogo izvora. Sa stanovišta turiste, tako opaženi imidž predstavlja realnost.

   Emocionalna komponenta imidža predstavlja vrednosti destinacije shodno onome što predstavlja predmet interesovanja turiste u odnosu na destinaciju a zasnovano na ličnim osećanjima ili motivima. Počiva na poređenju imidža sa potrebama turista koje određuju vrednost.

   Motivaciona komponenta imidža je vezana za aktivnost odnosno konkretnu odluku o posećivanju destinacije i zasnovana je na proceni i vrednostima prvih dveju komponenata.

b) Stvaranje imidža turističke destinacije

   Zasnovano je na informacijama koje turisti dobijaju iz mnogih izvora. Imidž turističke destinacije se može podeliti na tzv. organski, indukovani (izvedeni) i autonomni imidž. Organski imidž se stvara pod uticajem informacija stečenih na osnovu ličnog iskustva, što je izvor informacija kojem se najviše veruje, kao i na osnovu informacija prijatelja, rođaka i osoba u čije mišljenje se ima poverenja. Indukovani imidž nastaje pod delovanjem spoljnih iskustava za pojedince, najčešće raznih oblika promotivnih aktivnosti. Autonomni imidž počiva na medijima ili tzv. popularnoj kulturi (film, dokumentarne emisije)i veoma je značajan jer može da brzo izmeni imidž destinacije kod turista.

   Navedena podela je bitna zato što ukazuje na specifičnost formiranja imidža turističke destinacije kao i na činjenicu da su navedene tri vrste imidža vezane jedino za turističke destinacije. S tim u vezi potrebno je istaći, na osnovu karakteristika navedenih oblika imidža turističkih destinacija, da je mogućno da pojedinci imaju imidž neke destinacije iako je nisu posetili kao i da je veoma bitno razdvojiti imidž posetilaca od onih koji nisu posetili turističku destinaciju.

Kao nastavak navedenog pristupa W.C. Gartner je predložio listu tipova izazivača promene imidža povezanih sa mogućim načinom izvođenja promena, što je i predstavljeno sledećom tabelom.

Tabela 6.1. Izazivači promene imidža

Izazivači promene imidža	Primeri
Otvoreno indukovani 1	Tradicionalno oglašavanje
Otvoreno indukovani 2	Informacije primljene od organizatora putovanja
Prikriveno indukovani 1	Korišćenje slavnih/poznatih osoba kroz tradicionalno oglašavanje
Prikriveno indukovani 2	Nepristrasni izveštaji, kao što su novinski članci, koji su rezultat aktivnosti NTO (npr. studijskih putovanja za novinare), blogovi
Autonomni	Novine i popularna kultura
Neželjeni organski	Neželjene informacije prijatelja
Željeni organski	Željene informacije prijatelja
Organski	Konkretna poseta

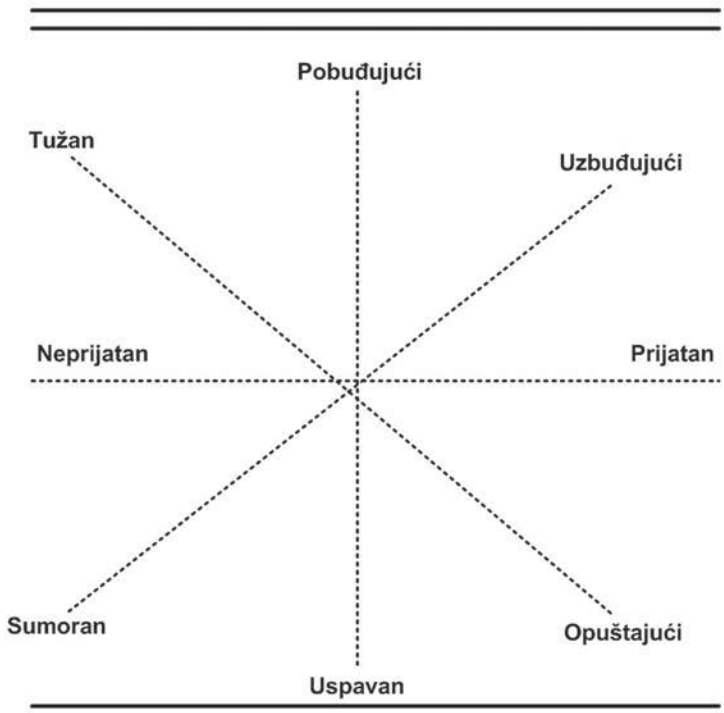
Izvor: Prilagođeno na osnovu 22, str. 210.

Navedena podela može biti važna za nosioce marketing aktivnosti jer, zavisno od marketing ciljeva, mogu koristiti izazivače promene imidža nezavisno ili u kombinaciji.

c) Karakteristike imidža turističke destinacije:

- razdaljina čini nedovoljno jasnim imidž destinacije – daleke destinacije imaju nejasniji imidž u odnosu na bliže destinacije,
- imidži se menjaju stalno ali polako,
- što je lošiji imidž destinacije to je verovatnije da će biti zasnovan na imidžu zasnovanom na političkim osnovama,
- što je bolji imidž destinacije tim se sporije menja.

Slika 6.6. Dijagram odgovora zasnovanih na emocijama



Izvor: 4, str. 334

Imidž turističke destinacije utiče na individualni faktor/ponašanje (potrebe, stavovi, očekivanja, aspiracije, vrednosti i iskustvo) turiste/donosioca odluke o turističkom putovanju. Ukoliko postoji jača veza između imidža turističke destinacije i potrošačevih potreba i želja izglednije je da će postojati želja za kupovinom destinacijskog proizvoda.

Imidž turističke destinacije je bitan činilac u procesu donošenja odluke o turističkom putovanju, a mora biti i u saglasnosti sa motivima potencijalnog potrošača/turiste kako bi mogao izvršiti uticaj na donošenje konačne odluke. Takav izuzetno složen deo razumevanja ponašanja potrošača objašnjava se teorijom seta pri odlučivanju o kupovini proizvoda/usluge. U tom smislu, najčešće je objašnjenje da u procesu odlučivanja potrošači prolaze kroz više faza: prepoznavanje potrebe/problema, potraga za informacijama, procena alternativa, kupovina i procena kupljenog proizvoda/usluge.

U okviru faze traženja informacija obrazuje se tzv. set svesnosti koji čine svi brendovi koji mogu predstavljati rešenje problema ustanovljenog u prvoj fazi. U sledećoj fazi, procene alternativa, izbor se sužava na manju grupu opcija koje će biti ozbiljno razmotrene odnosno na tzv. evocirani set. Nivo uključenosti potrošača je bitan faktor za procenu svake od alternativa i podrazumeva stepen opaženog značaja i važnosti koju za potrošača ima izbor između brendova.

U tom smislu izdvajaju se četiri činioca koji utiču na nivo uključenosti: predstava o samom sebi, opaženi rizik, društveni faktori i hedonistički uticaji (23, str. 65-67).

Pri odlučivanju o izboru turističke destinacije, u odnosu na ukupan set destinacija, može se izdvojiti sledeći niz podsetova, koji se mogu i preklapati (24):

- neraspoloživi i nesvesni set,
- set svesnosti,
- raspoloživi set,
- evocirani set,
- svesni i neraspoloživi set,
- raspoloživi i nesvesni set,
- inertni set,
- nepodesni set,
- izabrana destinacija.

Izbor destinacije počinje od seta svesnosti, odnosno konkretna destinacija mora biti uključena u taj set da bi bila uzeta u razmatranje. Ne treba poistovećivati (ne)svesnost o destinaciji i negativni imidž pošto postojanje negativnog imidža podrazumeva postojanje svesnosti u odnosu na destinaciju i izbegavanje njenog uključivanja u set svesnosti. Za marketing turističke destinacije je veoma važno da se sazna ko čini tzv. set ranog razmatranja u koji potrošač svrstava destinacije koje bi realno mogao posetiti u određenom razdoblju. U vezi sa tim dolazi i do preklapanja između seta svesnosti i raspoloživog seta.

Uključivanjem potrošača u proces odlučivanja o kupovini set ranog razmatranja se može podeliti u tri podseta: evocirani, inertni i nepodesni set. Inertni set čine destinacije prema kojima potrošač nema ni pozitivno niti negativno mišljenje. Uobičajno se radi o posedovanju malog obima informacija koje omogućavaju svrstavanje destinacije u set ranog razmatranja ali ne i dovoljnog za formiranje posebnog mišljenja, ili je u pitanju postojanje dovoljnog obima informacija ali ne i želja da se nastavi sa razmatranjem konkretne destinacije.

Nepodesni set čine destinacije koje su uklonjene iz inicijalnog razmatranja o kupovini na osnovu negativnog opažanja ili iz drugih razloga. Nakon uklanjanja destinacija koje su činile inertni i nepodesni set preostale destinacije čine evocirani set. U njemu su sve destinacije koje imaju verovatnoću posete od strane potrošača u određenom razdoblju. Analize su pokazale da evocirani set uobičajeno čine 3-4 destinacije za koje postoji verovatnoća posete od strane potrošača u toku godine dana (7, str. 213-214).

Koncept evociranog seta turističke destinacije je veoma bitan za destinacijske marketing organizacije jer položaj destinacije u okviru tog seta podrazumeva da viši položaj obezbeđuje i bolju poziciju prilikom donošenja konačne odluke o kupovini. S tim u vezi, posebno je značajno za destinaciju da bude u položaju destinacije na koju potrošač prvo pomisli kada razmišlja o putovanju (*Top of mind awareness*/ToMA).

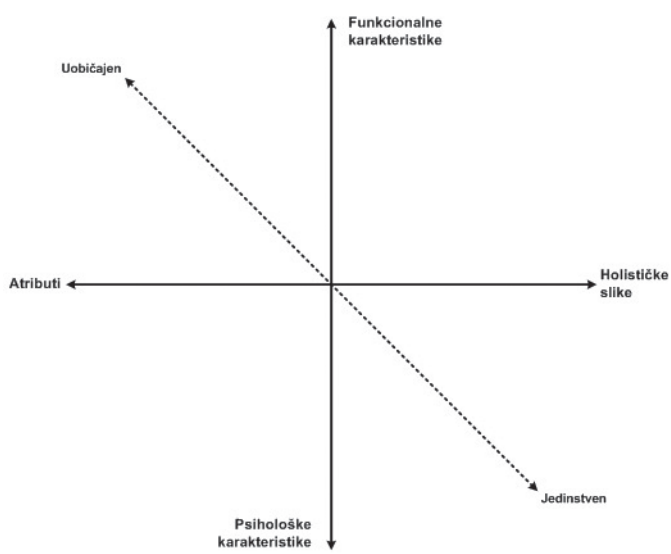
Proučavanje imidža turističke destinacije podrazumeva i utvrđivanje njegovih komponenata koje su posebno bitne za merenje imidža (17, str. 2-12). U tom smislu, osnovne komponente turističke destinacije čine:

- zajednički funkcionalni atributi – uključuju osobine na osnovu kojih većina destinacija može da se poredi (npr. klima, cena, vrste smeštaja i dr.)
- jedinstveni funkcionalni atributi – sastoje se od jedinstvenih vizuelnih simbola i jedinstvenih događaja (npr. Nijagarini vodopadi i Kanski filmski festival)
- opšti psihološki (apstraktni) atributi – u koje spadaju npr. gostoljubivost lokalnog stanovništva, lepota pejsaža
- jedinstveni psihološki atributi – koji podrazumevaju osećanja vezana za mesta religioznih hodočašća ili za mesta povezana sa istorijskim događajima.

Bitan problem u vezi sa korišćenjem navedenih komponenata u svrhu merenja imidža turističke destinacije odnosi se činjenicu da imidži destinacija predstavljaju holističke odnosno sveukupne reprezente konkretnog mesta. S druge strane, da bi se izmerio imidž turističke destinacije uobičajeno se analiziraju pojedini atributi odnosno raščlanjuje se turistička destinacija. Neki od atributa ne mogu biti izdvojeni odnosno raščlanjeni, kao sto je naprimer aura ili atmosfera destinacije.

Echtner i Ritchie su postojanje navedenog problema prevazišli predloživši model koji uključuje holistički atribut kao jednu od tri dimenzije, što je predstavljeno sledećom slikom.

Slika 6.7. Komponente imidža turističke destinacije



Izvor: 16, str. 5

Posmatrani model sadrži u suštini tri dimenzije: atributi/holistički, funkcionalni/psihološki i opšti/pojedinačni. Shodno ovom modelu postoje delovi koji se mogu raščlaniti kao i poseban holistički atribut. Na kraju jedne od osa su funkcionalne i psihološke karakteristike a na kraju druge se nalaze funkcionalni i psihološki holistički imidži koji se odnose na ukupan utisak o destinaciji, atmosferu ili raspoloženje destinacije. Jedna od bitnih koristi ovoga modela je u mogućnostima koje pruža za detaljniju analizu komponenata imidža turističke destinacije i njegovo merenje pomoću kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

Za korišćenje imidža u neposrednim marketinškim i ostalim aktivnostima turističke destinacije može poslužiti i podela aktuelnog imidža koji destinacije mogu imati, a koja može biti od uticaja i na troškove i efektivnost strategije imidža (25, str. 35-36):

- pozitivan imidž (npr. Beč) – kontinuirano ga treba održavati,
- nedovoljan (slab) – destinacija je mala, nedostaju joj atraktivnosti ili se promocija neodgovarajuće koristi,
- negativan (područja ratnih dejstava ili kriminalnih aktivnosti) – zahteva suštinske promene pre promene osnove oblikovanja imidža,
- mešovit (kombinacija pozitivnih i negativnih elemenata) – isticati pozitivne i umanjivati negativne elemente,
- kontradiktoran – različiti ljudi imaju bitno različite stavove u odnosu na neke karakteristike destinacije, naglasiti pozitivne aspekte grupama sa negativnom percepcijom
- preatraktivan (npr. Venecija) – umanjiti delovanje oblika tržišnog komuniciranja.

U svakom slučaju imidž nije lako stvoriti niti menjati jer je potrebno proučavati više različitih činilaca koji se često nalaze u međusobno kontradiktornom odnosu (npr. između lokalnog stanovništva i turista).

Stvaranje imidža turističke destinacije se ne može poistovetiti sa brendiranjem ali se može govoriti o velikom stepenu povezanosti između ova dva procesa koja počiva na činjenici da izbor načina brendiranja i atributa brenda mogu ojačati imidž destinacije.

6.3. BRENDIRANJE TURISTIČKE DESTINACIJE

U prethodnim delovima rada je konstatovano da se u današnjim uslovima na turističkom tržištu destinacije veoma malo međusobno razlikuju u odnosu na atrakcije, vrste objekata, prirodne i kulturne resurse, lepotu pejsaža, gostoljubivost lokalnog stanovništva i druge činioce koji utiču na stvaranje doživljaja odnosno iskustava posetilaca/turista. Potrebno je, u tom smislu, učiniti napor ka stvaranju osobenosti konkretnog proizvoda destinacije koja će biti jedinstvena i superiorna u odnosu na konkurentske. U tome je i srž procesa brendiranja iz kojeg

proizlazi stvaranje brenda. Brend u sebi treba da sadrži obećanje i snažan set asocijacija koje pojedinci imaju u odnosu na proizvod. Iz ovog seta se oformljuju i očekivanja ljudi u odnosu na proizvod. Brendiranjem se tako čini lakšim proces kupovine na osnovu asocijacija u vezi sa proizvodom (npr. ušteda, status i sl.). Brend je suština proizvoda koja ga čini različitim u odnosu na ostale proizvode na osnovu mišljenja potencijalnih potrošača odnosno predstavlja konkurentski identitet samog proizvoda. Proces brendiranja je osnova za stvaranje brenda. S druge strane, da bi stvoreni brend bio jak i uspešan tome mora prethoditi proces koji uključuje precizno planiranje i značajno ulaganje sredstava. To podrazumeva da je za stvaranje jakog brenda potrebno brendiranje ili drugim rečima strategijski menadžment proces koji obuhvata dizajniranje i implementaciju marketing programa i aktivnosti da bi se gradilo, merilo i upravljalo vrednošću brenda. (11, str. 44)

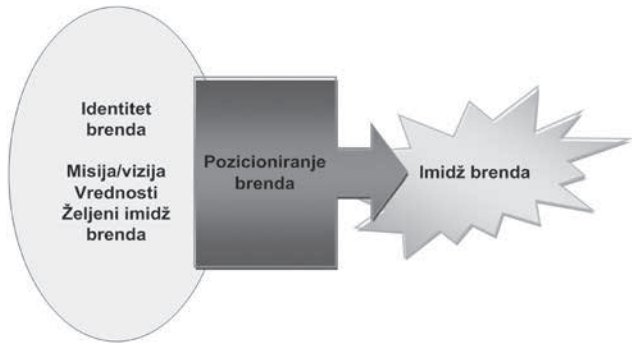
Proces globalizacije i sve veća rasprostranjenost i broj brendova na tržištu čine da potrošači postaju sofisticiraniji u svojim zahtevima, što se izražava i kroz izbor brendova koji na neki način određuju njihov identitet. Odluka o izboru brenda se tako prebacuje iz sfere racionalnog u sferu emocionalnog. Potrošači biraju brendove zato što ih vole i zato što odgovaraju njihovom imidžu (26, str. 14). To je osnova za uspostavljanje emocionalne veze između brendova i potrošača i za pojavu koncepta emocionalnog brendiranja. Pod njim se podrazumeva veza pomoću koje se potrošači nesvesno spajaju sa kompanijom i njenim proizvodima na emocionalno dubok način. (27, str.xxvii)

Pojam brenda je definisan od strane mnogih autora. Uobičajeno se za objašnjenje pojma brenda navodi definicija D.A. Aakera prema kojoj je brend raspoznavajuće ime i/ili simbol (kao što je logo, zaštitini znak ili dizajn pakovanja) kreiran sa namerom da ujedno identifikuje proizvode i usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i da ih diferencira u odnosu na konkurentske (28, str. 7). Brojnost definicija brenda učinila je da G. Hankinson i P. Cowking utvrde šest osnova za njegovo definisanje: vizuelnu, opažajnu, pozicioniranje, dodatnu vrednost, imidž i ličnost (29, str. 43).

Imajući u vidu karakter odnosa koji se uspostavlja između jedne organizacije, njenog proizvoda i potrošača svrsishodno je predstaviti da brend ima određeni identitet za organizaciju/stvaraoca i, istovremeno, određenu predstavu (imidž) za potrošača. Na toj osnovi je Aaker definisao sledeće osnovne komponente brenda: identitet brenda (orijentacija interne organizacije koja predstavlja sliku o sebi i imidž na tržištu kojem se teži) i imidž brenda (orijentacija spoljnjeg tržišta odnosno tekući imidž koji postoji kod potrošača). Ove dve komponente imidža su spojene odnosno preklopljene pozicioniranjem brenda kao specifičnom vrstom veze, što je predstavljeno sledećom slikom.



Slika 6.8. Odnos između identiteta, imidža i pozicioniranja brenda



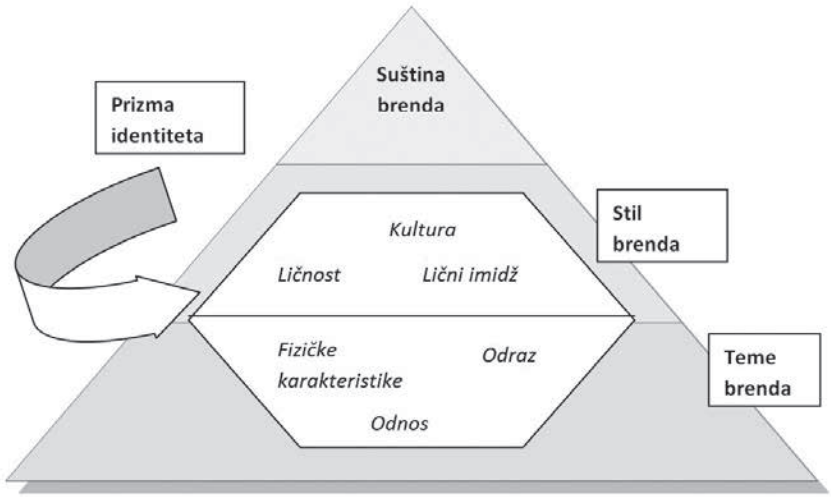
Izvor: 32, str. 179

Identitet brenda turističke destinacije podrazumeva da brend i sadržinu brenda određuje sama turistička destinacija odnosno složena struktura koja čini destinaciju i koja njome upravlja. Tako utvrđeni identitet brenda turističke destinacije treba da uobliči zajednički pogled koji je osnova za zajedničku akciju. U tom smislu, ovaj pristup identitetu brenda, zasnovan na mišljenju ponude, može biti izuzetno važan i dobija karakter korporativnog brenda. Identitet brenda turističke destinacije bi trebalo da jasno precizira čemu brend teži i ima višestruku funkciju (31, str. 179):

- predstavlja set asocijacija koji treba stvoriti i održavati,
- predstavlja viziju kako brend treba da bude opažen od strane ciljne grupe
- treba da pomogne uspostavljanju odnosa između pojedinačnog brenda i njegove klijentele stvaranjem predloga vrednosti koji bi trebalo da ili uključi koristi ili obezbedi kredibilitet prenoseći ga na konkretni brend.

Razmatranje sadržaja identiteta brenda je bitno za upravljanje brendom tokom vremena kao i za obezbeđivanje i održavanje uspeha brenda. Jedan od bitnih doprinosa u tom pogledu dao je J. N. Kapferer uvodeći heksagonalni model nazvan prizmom identiteta brenda u okviru piramide brenda, što je predstavljeno sledećom slikom.

6.9. Prizma identiteta brenda u okviru piramide brenda



Izvor: 32, str. 183

Prizmu identiteta brenda čine sledeći aspekti (32, str 183)

- fizički aspekt – predstavlja fizičke karakteristike i kvalitete, odnosno osnovu brenda i njegovu opipljivu dodatnu vrednost, reprezentujući njegove ključne kvalitete bitne za brendiranje
- ličnost – posmatranje brenda kao ličnosti sa određenim ljudskim karakteristikama uveo je J.L. Aaker izdvajajući, u tom smislu, pet ključnih osobina izdvojenih od petnaest aspekata ličnosti brenda: istinitost, uzbudljivost, sposobnost, sofisticiranost, i robusnost (33, str. 347-356). Istraživanje primene ovoga pristupa u okviru turističkih destinacija učinili su Y. Ekinci i S. Hosany svodeći osobine ličnosti brenda na tri – istinitost, uzbudljivost i druželjubivost (34, str. 400-416).
- kultura – svaki brend ima kulturu koja proizlazi iz sopstvenih unutrašnjih vrednosti korporacije odnosno turističke destinacije i ukazuje na etiku čije su glavne vrednosti uključene u brend i predstavljaju osnovu za diferenciranje brendova.
- odnos – karakteriše način na koji se, u slučaju turističkih destinacija, postupa sa turistima, odnosno gostoljubivost lokalnog stanovništva koja je bitna za ukupan uspeh brenda
- odraz – sam brend predstavlja odraz svojih potrošača iako je često razlog za kupovinu brenda izražavanje posebnosti i individualnosti od strane potrošača
- sopstveni imidž – kroz stav prema brendu potrošač uspostavlja neki oblik unutrašnjeg odnosa sa samim sobom. U tom smislu, sopstveni imidž predstavlja unutrašnje ogledalo brenda u odnosu na odraz koji je spoljnje ogledalo brenda

Postoje različiti pojavni oblici brenda (35, str. 9-24):

- proizvod (robna marka),
- usluga,
- korporativni brend,
- privatni odnosno trgovinski brendovi,
- osoba,
- mesta,
- organizacija,
- sporta,
- doživljaja,
- država i drugih geografskih lokacija,
- informacija,
- ideja,
- akcija
- on-line proizvoda i usluga.

Uočljivo je da se u suštini sve može brendirati. Jedno od pitanja koje se postavlja u vezi sa očitom raširenošću i značajem brendova, jeste u kojoj meri, pojednostavljivanjem procesa odlučivanja o kupovini, brendovi ograničavaju mogućnost izbora potrošača istovremeno ih čineći materijalistima. Zbog toga se brendovi ponekad smatraju oličenjem novog korporativnog imperijalizma čemu se suprotstavlja tzv. antikorporacijski pokret čija su osnovna meta velike korporacije i globalni brendovi. (36)

Brendiranje u turizmu, posebno brendiranje turističkih destinacija, počelo je da zaokuplja pažnju teoretičara i praktičara u poslednjoj deceniji XX veka. Kotler i drugi su ukazali na glavne činioce koji olakšavaju brendiranje u turizmu (37, str. 313):

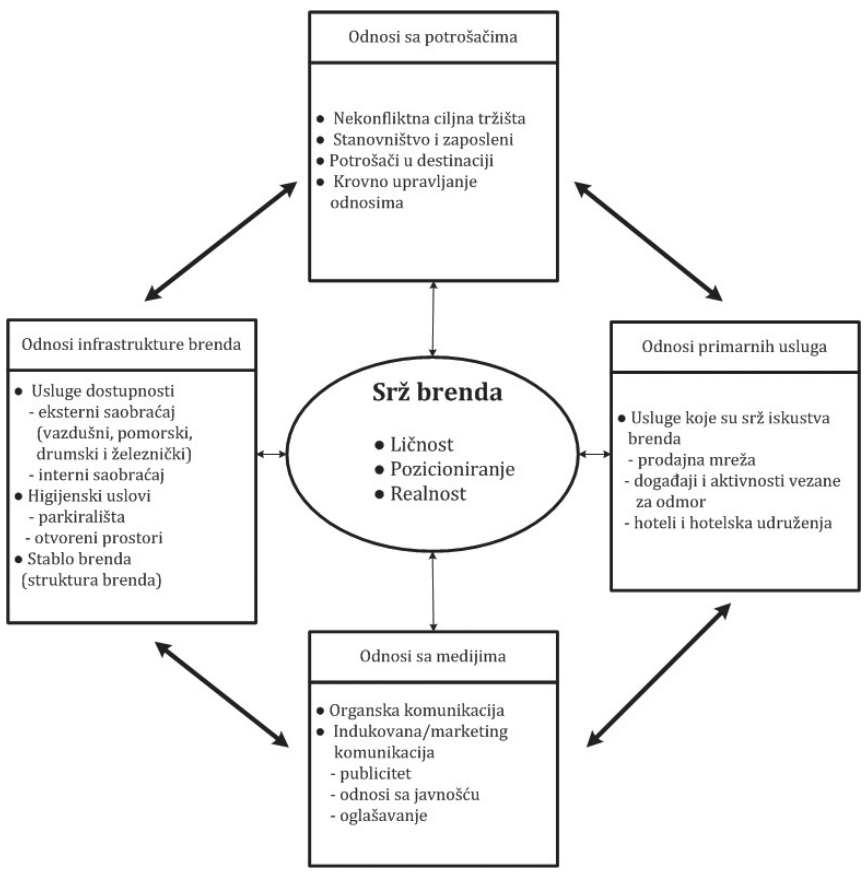
- proizvod je lako identifikovati od strane potrošača na osnovu brenda ili zaštitnog znaka,
- proizvod se opaža kao najbolja vrednost u odnosu na cenu,
- lako je održavanje kvaliteta i cene,
- tražnja za proizvodom je dovoljna da podrži stvaranje regionalnih, nacionalnih ili medjunarodnih lanaca pri čemu je bitno da postoji kritična masa da podrži opšte promotivne i administrativne troškove
- postoji ekonomija obima.

Veoma značajan konceptualni okvir za razumevanje brendiranja turističkih destinacija dao je G. Hankinson (38, str. 109-121), čiju osnovu čini koncept mreža brenda u okviru kojeg brendiranje destinacije ima četiri osnovne funkcije:

- brendovi kao komunikatori, gde brendovi predstavljaju oznaku vlasništva i sredstvo diferenciranja proizvoda kroz zakonski zaštićena imena, logoe i zaštitne znake,
- brendovi kao opažajni entiteti, koji privlače potrošačeva čula, emocije i motive
- brendovi kao uvećavaoci vrednosti, što je dovelo do koncepta vrednosti brenda (brand equity)
- brendovi kao odnosi, gde se brend tumači kao osoba koja stupa u odnose sa potrošačima.

Ovaj model može biti predstavljen sledećom slikom u kojoj je brend destinacije odnosno mesta predstavljen samom suštinom odnosno jezgrom brenda kao i pomoću četiri kategorije odnosa brenda (sa potrošačima, osnovnim uslugama, infrastrukturom brenda i sa medijima).

Slika 6.10. Destinacija kao povezana mreža brenda



Izvor: 39, str. 330.

Prema ovom modelu, krajnji uspeh brendiranja počiva na efektivnom proširenju jezgra brenda kroz što svrsishodnje odnose sa ključnim interesnim grupama od kojih svaka produžava i ojačava stvarno jezgro brenda kroz dosledno komuniciranje i isporuku usluga.

Prihvatajući navedene stavove, može se konstatovati da brend turističke destinacije ima i druge funkcije u odnosu kako na turističku destinaciju tako i na potrošače. U tom kontekstu, koncept iskustva/doživljaja potrošača mora biti uključen u proces brendiranja. Shodno tome, brend turističke destinacije se može definisati kao ime, simbol, logo, zaštitni znak ili neka druga grafička oznaka koja ujedno identifikuje i diferencira destinaciju; šta više, on prenosi obećanje o nezaboravnom iskustvu putovanja koje je jedinstveno povezano sa destinacijom, a takođe služi da učvrsti i pojača prijatna sećanja posle putovanja na iskustva vezana za destinaciju (12, str. 196). Prvi deo ove definicije povezan je sa već navedenim definisanjem opšteg pojma brenda od strane D. Aakera, koji je istakao da je osnovna uloga brenda da identifikuje i diferencira proizvode i usluge, dok se drugi deo odnosi na marketing iskustava.

Sam proces brendiranja turističke destinacije može se označiti kao skup marketing aktivnosti koje (a) podržavaju stvaranje imena, simbola, logoa, logotipa, ili drugih grafičkih oznaka koje jasno identifikuju i diferenciraju destinaciju; (b) dosledno prenose očekivanja nezaboravnih turističkih iskustava koja su jedinstveno povezana sa destinacijom; (c) služe da učvrste i ojačaju emocionalnu povezanost između turista i destinacije; i (d) smanje troškove traženja i mogući rizik. Ove aktivnosti objedinjene služe da stvore imidž destinacije koji pozitivno utiče na izbor turističke destinacije od strane turista (39, atr 337)

Osnovni problem u vezi sa upravljanjem brendom turističke destinacije vezan je za obećanje vezano za brend. Postavlja se pitanje ko može garantovati ispunjavanje takvog obećanja s obzirom na činjenicu da neispunjavanje obećanja dovodi do nezadovoljstva potrošača odnosno do izostanka željenog iskustva/doživljaja. Ključni problem proizlazi iz osobenosti turističkog tržišta i turističkog proizvoda, odnosno iz potrebe da veći broj različitih učesnika sudeluje u kreiranju doživljaja turista. Nemogućnost kontrole tog procesa, pa čak ni od strane DMO, može dovesti do neodgovarajućeg uspostavljanja identiteta turističke destinacije i opažanja od strane posetilaca da destinacija nije u suštini ono što se podrazumeva pod pojmom brenda.

Kreiranje brenda odnosno brendiranje turističke destinacije razlikuje se u odnosu na brendiranje proizvoda i usluga pre svega zbog osobenosti i složenosti same turističke destinacije kao predmeta brendiranja. S tim u vezi, može se izdvojiti nekoliko bitnih činilaca koji uzrokuju tu složenost (40, str. 258-259):

1. Destinacije se odlikuju većom multidimenzionalnošću u odnosu na proizvode i usluge pa dopiranje do svesti potrošača zahteva jezgrovitu poruku koja treba da bude usmerena ka jednoj ili nekoliko asocijacija u vezi sa brendom. To je izuzetno složeno učiniti u odnosu na turističku destinaciju koja uobičajeno raspolaže raznolikim resursima, atrakcijama, aktivnostima, pogodnostima i objektima za smeštaj
2. Tržišni interesi različitih interesnih grupa su raznorodni. Suprotno u odnosu na tržišnu orijentaciju gde se proizvodi stvaraju kako bi odgovarali tržišnim potrebama, DMO

su prisiljene da se usmere ka mnoštvu geografskih tržišta kako bi privukli više tržišnih segmenata za svoj asortiman proizvoda od kojih je većina rigidna u odnosu na načine moguće upotrebe

3. Način donošenja odluka može učiniti i najbolji teorijski pristup nebitnim. Ključna su pitanja ko donosi odluku o temi brenda i šta ih čini odgovornim.
4. Bitno je uključiti lokalnu zajednicu u proces primene brenda odnosno u isporuku onoga što čini obećanja vezana za brend. S obzirom na činjenicu da DMO nema kontrolu nad tom vrstom isporuke od strane lokalne zajednice, posebno turističke, potrebno ju je na odgovarajući način uključiti u taj proces.
5. Lojalnost brendu, kao jedan od ključnih delova modela vrednosti brenda zasnovanih na potrošačima, može biti u izvesnom stepenu ocenjena merenjem ponovljenih poseta na osnovu odgovarajućeg programa koji sprovode DMO. Međutim, zbog prirode istraživanja, to je tek deo podataka koji bi trebalo da budu obrađeni a uobičajeno nisu, prvenstveno zbog nesavršenosti prikupljanja podataka.
6. Finansiranje je stalan problem DMO kako u odnosu na obim tako i u odnosu na stalnost priliva sredstava. S obzirom da DMO nemaju neposrednog finansijskog učešća u potrošnji turista moraju stalno lobirati u cilju dobavljanja finansijskih sredstava iz javnih i privatnih izvora. Ukoliko uspešna kampanja vezana za brend dovede do povećanih prihoda za lokalnu turističku privredu to ne znači da će rezulturati i odgovarajućim rezultatima za DMO.

Ukazivanje na prirodu i važnost brenda turističke destinacije ima i svoje osporavatelje koji svoje tvrdnje prevashodno obrazlažu poređenjem brendiranja potrošačkih dobara sa prirodom brendiranja turističke destinacije. U tom smislu ilustrativan je stav A. Seatona da postoje fundamentalni problemi pri brendiranju turističkih destinacija zbog bitnih razlika između destinacija i drugih vrsta turističkih proizvoda. Ako se uzme u obzir da uspešan brend proizlazi iz stvaranja homogenog proizvoda kojem se na pravi način određuje cena i način distribucije i promocije u odnosu na definisane tržišne segmente, uočava se da nosioci marketing aktivnosti na nivou turističke destinacije ne mogu ispuniti navedene zahteve. Razlozi za takvu situaciju mogu biti: nepostojanje homogenog proizvoda, nemogućnost da marketari turističke destinacije odrede cene ili da kontrolišu distribucioni sistem, i obuhvatanje jednim brendom različitih tržišta uz promovisanje kroz jednu kampanju (41, str. 367).

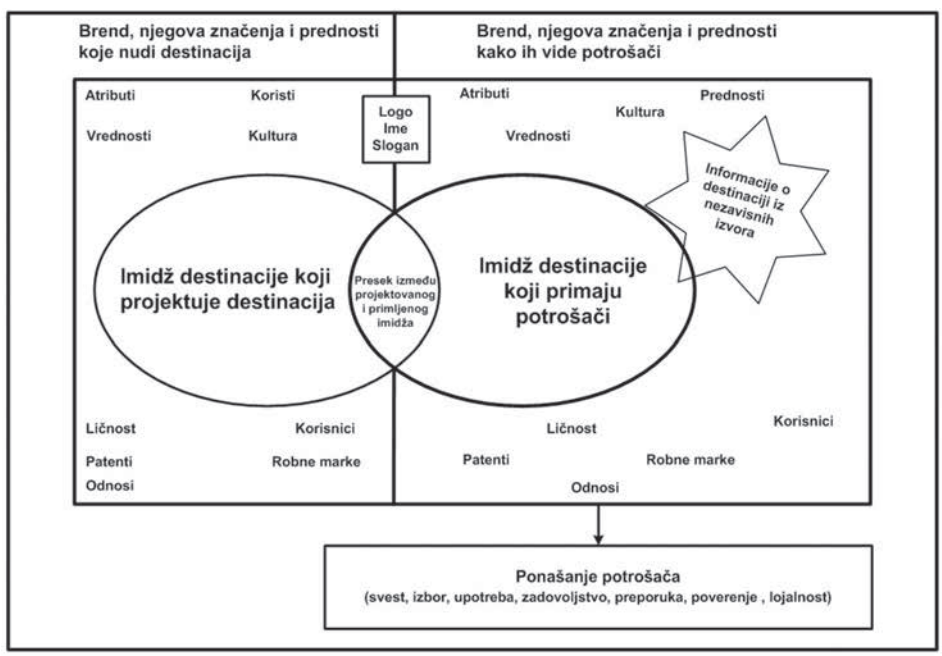
Jedan od načina mogućeg prevazilaženja navedenih problema jeste uvođenje tzv. licenciranja brenda turističke destinacije u cilju stvaranja osnovnog brenda kroz pozitivne odnose između osnovnih pružalaca usluga u turističkoj destinaciji (42, str 92-93). Radi se o stvaranju mreže, u obliku klastera ili virtuelnog uslužnog preduzeća, koja će okupiti mala i srednja preduzeća u turizmu pod zajedničkim brendom. Ključna uloga bi pripala snažnom lideru turizma destinacije u okviru posebnog preduzeća, lokalnih/regionalnih/nacionalnih organa vlasti ili DMO ili bilo koje druge organizacije koja bi imala potrebne resurse, znanje i autoritet. Ovaj

lider bi bio kreator brenda, ličnosti brenda i pozicioniranja, vodio bi promotivne aktivnosti i postavljao bi uslove koje bi morao da zadovolji proizvod koji bi se prodavao pod okriljem brenda. Na osnovu toga bi lider licencirao brend preduzeću koje bi prihvatilo pravila. Ovaj pristup ne podrazumeva, kao obavezno, plaćanje licence njenom izdavaocu. Iako postoji primeri ovoga pristupa (*Tirol Werbung/Austrija, Porta Lubavia/Poljska*) potrebno je podrobnije ispitati mogućnosti ovakvog pristupa brendiranju turističkih destinacija.

Neke od analiza ukazuju da se čini da pojam brenda turističke destinacije, mada često korišćen, ostaje nejasan i dvosmislen, posebno da postoji dosta sličnosti ili, bolje rečeno, ne postoji dovoljno razlika u odnosu na proces stvaranje imidža turističke destinacije. Jedan od bitnih doprinosa razumevanju sličnosti i razlika između ova dva pojma učinili su A. Tasci i M. Kozak. Prema rezultatima njihovog istraživanja, imidž turističke destinacije je, kao i u slučaju potrošačkih dobara, važan deo brenda. Imidž destinacije doprinosi stvaranju brenda destinacije i njegovom uspehu na tržištu. Sve dok je imidž pozitivan brend će imati jaku poziciju na tržištu. Shodno tome, brend je nešto više od imidža. (43, str. 313)

Slaganje između projektovanog i primljenog imidža destinacije, odnosno imidža kako ga doživljavaju upravljači destinacijama i sami potrošači, u složenom međuodnosu sa ostalim ključnim elementima brenda bitno određuje vrednost brenda turističke destinacije kako je to predstavljeno sledećom slikom.

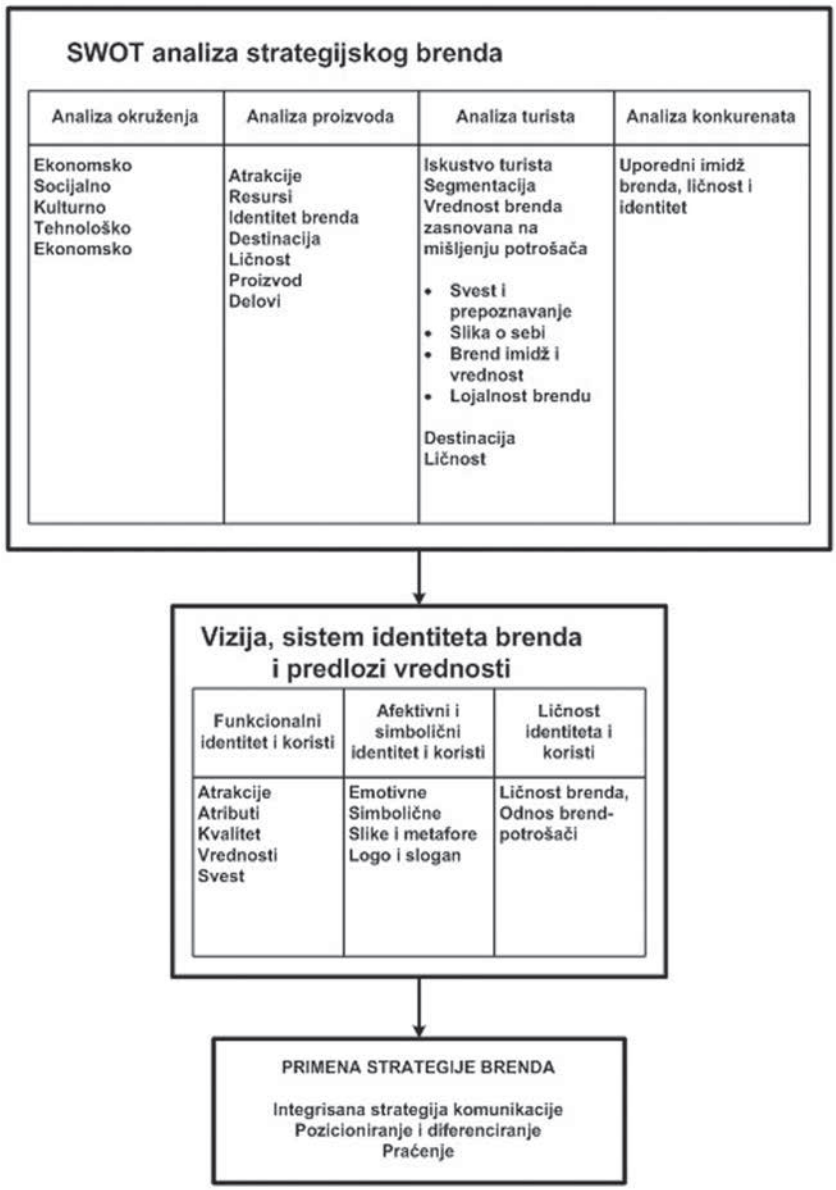
Slika 6.11. Vrednost brenda



Izvor: 43, str. 313.

Proces brendiranja turističke destinacije je složen i dugotrajan proces što je uslovljeno prirodom turističke destinacije odnosno njenim osobenostima kao predmeta brendiranja. Tok procesa predstavljen je sledećom slikom.

Slika 6.12. Strategijski proces brendiranja turističke destinacije



Izvor: 44, str. 160

Potreba za strategijskim pristupom brendiranju turističke destinacije proističe iz uobičajene težnje DMO da uobliči, ojača ili preobrazi brend. Jedna od bitnih pretpostavki uspešnosti ovoga procesa jeste uključenje bitnih interesnih grupa/stejkholdera, odnosno svih koji imaju interesa za način na koji će destinacija biti predstavljena. Uključuje ljude koji žive u destinaciji, one koji isporučuju iskustva posetiocima, lokalne i regionalne organe vlasti, predstavnike lokalnih, regionalnih i nacionalne turističke organizacije kao i drugih organizacija neposredno ili posredno vezanih za turizam, kao i medije i obične građane. Mišljenje stejkholdera posebno treba da posluži kako bi se uočile moguće razlike u opažanjima destinacije i njenih bitnih karakteristika u odnosu na posetioce/turiste.

Prva faza brendiranja turističke destinacije je sveobuhvatna *SWOT analiza ili revizija destinacije* koja se obavlja u cilju utvrđivanja i ocene slabih i jakih tačaka brenda, kao i sadašnjih i budućih pretnji i šansi iz okruženja. Ova analiza se odnosi na četiri ključne oblasti: okruženje, proizvod, tržište i konkurenciju. Ovom analizom se, između ostalog, destinacija poredi sa konkurentima, posebno u odnosu na jake i slabe tačke i objašnjava uspešnost u korišćenju brendiranja u cilju iskorišćavanja svih mogućnosti koje pružaju vrednosti destinacije.

U sledećoj fazi, na osnovu informacija dobijenih SWOT analizom, definiše se *vizija* za potrebe brendiranja destinacije, *identitet brenda* i *predlozi vrednosti* (funkcionalna, emocionalna i simbolička) za svaki od ciljnih tržišnih segmenata. Vizija mora biti jasno formulisana i pretvorena u suštinske vrednosti brenda koje treba da budu poduprte samim proizvodom i sistemom marketinškog komuniciranja. Vizija treba da bude usvojena od strane svih ključnih interesnih grupa. U ovoj fazi se formulišu slogan i logo, način pozicioniranja i diferenciranja, kao i komunikaciona strategija kako bi se preneo identitet brenda. U tom procesu ključno je odrediti vrednosti brenda i uobličiti ih u odgovarajuću ličnost brenda i ciljno i efikasno preneti tu poruku. Formiranje identiteta brenda je ključno za definisanje cilja i značenja brenda kao i za uspostavljanje odnosa između brenda i potrošača na osnovu generisanja predloga vrednosti. Uspešno kreirani emocionalni deo brenda destinacije treba da bude (45, str. 27):

- uverljiv,
- isporučiv,
- različit,
- prenosilac snažnih ideja,
- privlačan poslovnim partnerima,
- sveprisutan kod potrošača.

Poslednja faza procesa brendiranja jeste *primena strategije i taktika* na osnovu rezultata prethodne faze. Nakon izbora ciljnih tržišta, treba da budu primenjeni pozicioniranje, strategija diferenciranja i komunikaciona strategija. U ovoj fazi se takođe nadgleda i prati imidž, ličnost i vrednost brenda u svesti potrošača/turista kako bi se otkrio mogući jaz između identiteta i imidža brenda.

Izgradnja samoga brenda može se posmatrati kroz pet osnovnih faza koje su prikazane i sledećom slikom:

- istraživanje imidža, analiza i strategijske preporuke
- razvoj identiteta brenda
- kreiranje brenda
- uvođenje brenda i komuniciranje
- upravljanje brendom

Slika 6.13. Sadržaj procesa brendiranja



Izvor: 9, str. 48.

Vođenje procesa brendiranja mora biti podstaknuto od strane najviših upravljačkih struktura na nivou turističke destinacije. Ukoliko se radi o državi kao turističkoj destinaciji, poželjno bi bilo da takav podsticaj dođe od strane ministra nadležnog za turizam ili direktora nacionalne turističke organizacije odnosno DMO. U sledećoj fazi bi trebalo oformiti odgovarajuće telo (grupu za brendiranje) koje bi činilo 6-8 predstavnika DMO/NTO i ključnih interesnih grupa sa zadatkom da podrže menadžera brenda u razvijanju brenda, davanju impulsa, nadgledanju uticaja i odlučivanju kada je potrebno osvežiti brend ili ponovno brendirati. Menadžer brenda treba da ima direktan kontakt sa direktorom DMO/NTO dok posebna lica treba da budu zadužena za podsticanje drugih stejkholdera da razumeju i prihvate brend. U celom procesu

bitna je obuka svih uključenih u kreiranje brenda, posebno osoblja DMO/NTO i drugih nivoa TO odnosno DMO, stejkholdera kao i lica zaduženih za podsticanje stejkholdera kako bi bili detaljnije upoznati sa načinom primene brenda u sopstvenoj organizaciji i marketinškim komunikacijama u vezi sa tim. U tom smislu trebalo bi pripremiti i priručnik koji bi se koristio u ovom procesu obučavanja. Konačno, brend je potrebno nadgledati kako bi se kontinuirano dobijali podaci o reagovanjima potrošača, promenama na tržištu i akcijama konkurenata.

Učesnici u kreiranju brenda turističke destinacije (npr. posebna grupa za brendiranje turističke destinacije) moraju posedovati izražene strategijske i kreativne sposobnosti koje su bitne za vođenje celokupnog procesa brendiranja. Važnost pojedinih od navedenih sposobnosti je različita u zavisnosti od faze procesa brendiranja. U fazama u kojima se određuje strategijski pravac, ocenjuje imidž destinacije i kreira identitet brenda bitne su strategijske sposobnosti, zbog čega su u prvom planu menadžeri destinacija, istraživači i marketari. U fazi aktiviranja brenda, odnosno njegovog stvaranja i promocije, bitne su sposobnosti i veštine kreativne prirode (dizajneri, producenti, tekstopisci i dr.).

Već je ukazano na važnost tretiranja brendova kao uvećavalaca vrednosti što je dovelo do *koncepta vrednosti brenda (brand equity)*. U okviru tog koncepta postoje dva osnovna pristupa: finansijska vrednost brenda i vrednost brenda za potrošače. U prvom slučaju radi se o vrednosti brenda za destinaciju dok je u drugom slučaju vrednost brenda izražena vrednošću za turiste. Smatra se da je vrednost brenda za potrošače primerenija za turističke destinacije. Može se definisati kao set vrednosti (imovine) povezan sa imenom i simbolom brenda koji uvećava (ili smanjuje) vrednost koju destinacija obezbeđuje svojim aktuelnim i potencijalnim posetiocima/turistima kao i drugim interesnim grupama (48, str. 176). To podrazumeva da turistička destinacija ne bude zainteresovana za imidž brenda destinacije samo kod turista već i kod turističkih agencija, organizatora putovanja i svih ostalih ključnih stejkholdera.

Vrednost brenda čine: prepoznatljivost brenda, asocijacije u vezi sa brendom, opaženi kvalitet brenda i lojalnost brendu.

Prepoznatljivost brenda označava stepen i način prisustva brenda u mislima potrošača. Može se ocenjivati na osnovu tri atributa: prepoznavanja brenda koje podrazumeva, pre svega, prisnost sa brendom ili izloženost destinaciji, sećanje na brand i prioritet koji brend ima u svesti u odnosu na druge brendove.

Asocijacije u odnosu na brend čini sve ono što se nalazi u memoriji a povezano je sa brendom. Poželjno je da asocijacije u vezi sa brendom budu jake, povoljne i jedinstvene. Set asocijacija u vezi sa brendom organizovan na svrsishodan način predstavlja u suštini imidž brenda.

Opaženi kvalitet brenda je bitna osnova za pozicioniranje i diferenciranje brenda i prevashodno se odnosi na funkcionalne koristi i iskustvo. U tom smislu, treba izdvojiti odgovarajuću vrednost za uloženi novac (u odnosu na konkurentske brendove) kao bitnu odrednicu vrednosti brenda destinacije. Uz opaženi kvalitet brenda treba istaći i njegov očekivani kvalitet, koji predstavlja oblik garancije da će performanse proizvoda ispuniti očekivanja potrošača.

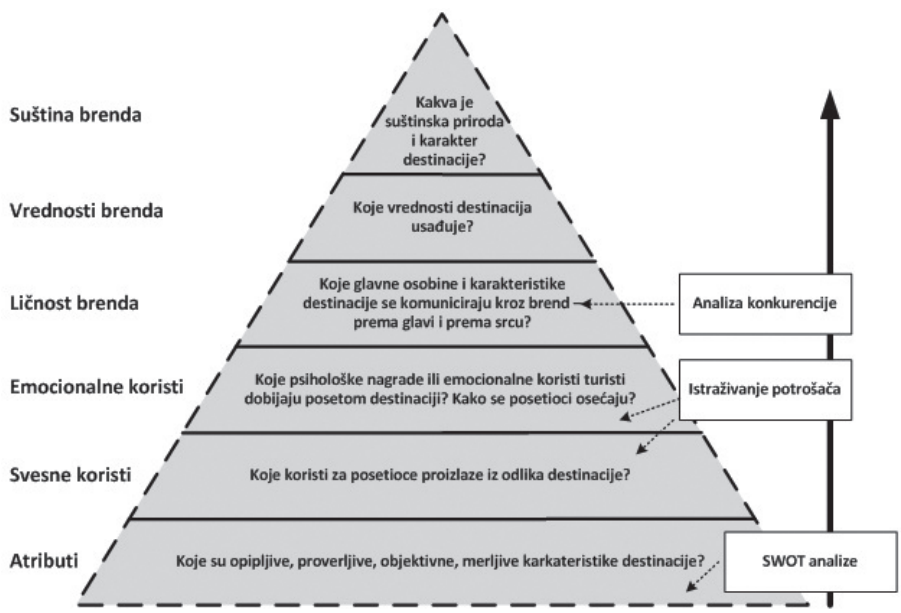
Lojalnost kao deo vrednosti brenda izražava se verovatnoćom da će potrošači u narednom razdoblju ponovo posetiti turističku destinaciju nezavisno od promena na tržištu i akcija konkurenata. Destinacija može uvećati lojalnost potrošača obezbeđivanjem veće podudarnosti između identiteta i imidža brenda. Lojalnost brendu se pre svega izražava kroz ponovljene posete turističkoj destinaciji.

U procesu stvaranja brenda turističke destinacije mogu se primeniti određena modeli koji počivaju na rezultatima SWOT analize, istraživanja potrošača i analize konkurenata. U tom smislu se posebno izdvaja piramida brenda.

Piramida brenda može se sastojati iz pet ili šest faza. U okviru petofaznog modela, faze obuhvataju definisanje: racionalnih atributa, emocionalnih koristi, ličnosti brenda, izjave o pozicioniranju i suštine brenda. Bitno je istaći da izjava o pozicioniranju predstavlja rezime najjačih konkurentskih karakteristika destinacije ali ne treba da bude korišćena za komuniciranje sa potrošačima jer nije dovoljno inspirišuća kako bi motivisala potencijalne turiste.

Šestofazni model piramide brenda je detaljniji i razlikuje se u odnosu na prethodni jer odvaja atribute i racionalne koristi u dve faze, ne sadrži izjavu o pozicioniranju i odvaja vrednosti brenda i suštinu brenda u dve faze.

Slika 6.14. Šestofazna piramida brenda



Izvor: 13. Str. 47

Piramida brenda sumira rezultate istraživanja potrošača u vezi sa njihovom povezanošću sa brendom što omogućava stvaraocima brenda da doznaju koje posebne koristi u okviru piramide brenda potrošači vezuju za destinaciju. Takođe, pomaže da se utvrde tačke gde se presecaju želje potrošača i karakteristike i koristi destinacije kako bi se komuniciranjem obuhvatila sama suština odnosno „duh" brenda.

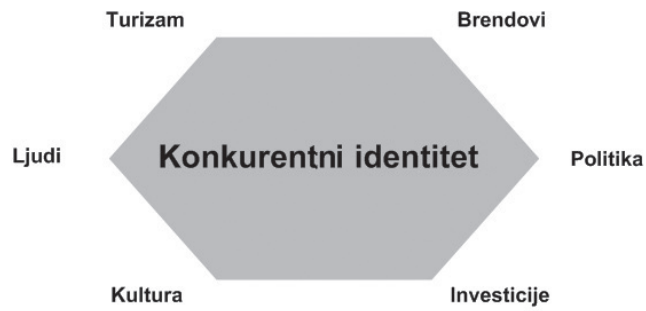
Svi navedeni pristupi brendiranju, kao i krajnji cilj procesa brendiranja, su posebno važni za države kao turističke destinacije. U načelu, sve su države zainteresovane za postojanje „nacionalnog brenda", pri čemu većina smatra da brendiranje država kao turističkih destinacija može imati posebnu ulogu. S druge strane, sve zemlje imaju reputaciju kakvu manje-više "zaslužuju" i jedini siguran način dostizanja jakog „nacionalnog brenda" je spadati u prosperitetne, dobro vođene i uspešne zemlje. Uz to, teško je ne složiti se sa mišljenjem S. Anholta, da je brendiranje nacija neodgovarajući termin jer podrazumeva da je brendiranje nacija poželjna i moguća stvar za države i njihove vlade kako bi sveli nešto što je haotično, složeno i kontradiktorno na nešto što je jednostavno, upamtljivo i moćno (45, str. x).

Jedan od bitnih razloga zašto je brendiranje nacija veoma složen i neizvestan proces jeste činjenica da je imidž država i nacija veoma teško promeniti isključivo kroz proces komuniciranja jer i nije bio stvoren na osnovu toga procesa. S tim u vezi je i pitanje da li je mogućno promeniti imidž države, pod pretpostavkom da zemlja zaista i zaslužuje bolju reputaciju. U tom smislu je S. Anholt uveo pojam „konkurentnog identiteta", koji u osnovi predstavlja plan za mobilisanje strategija, aktivnosti, instrumenata, inovacija i komunikacija što većeg broja kako javnih tako i privatnih nacionalnih sektora u cilju usaglašene akcije kako bi se dokazalo da nacija/država zaslužuje drugačiji, širi i pozitivniji imidž (46, str. xi).

U suštini, u stvaranju nacionalnog imidža uobičajeno učestvuju šest glavnih područja aktivnosti koji čine tzv. heksagon konkurentnog identiteta (46, str. xi):

1. Promocija turizma kao i iskustva potrošača turista stečena tokom boravka u zemlji
2. Izvozni proizvodi i usluge, koji su snažni „ambasadori" svake zemlje
3. Političke odluke vlade jedne zemlje bilo da je u pitanju spoljna ili unutrašnja politika
4. Način na koji zemlja privlači strane investicije i strane preduzetnike, radnike, istraživače i studente
5. Kulturna razmena, izvoz kulture i sport
6. Ljudi jedne zemlje – političari, medijske i sportske zvezde kao i stanovništvo uopšte – kako se ponaša u inostranstvu i kako tretira goste u sopstvenoj zemlji.

Slika 6.15. Heksagon konkurentnog identiteta



Izvor: 45, str xii

U osnovi navedenog pristupa odnosno konkurentnog identiteta nalazi se potreba za usklađivanjem između navedenih tačaka heksagona: zajedničko formulisanje nacionalne strategije, povećano deljenje resursa i znanja, podsticanje inovacija i ustanovljavanje zajedničkih standarda i merila kvaliteta (46, str. xii). Okupljanje i zajedništvo u tom poslu može mnogo više učiniti u odnosu na stvaranje imidža zemlje kao turističke destinacije i korišćenja marketinga i komuniciranja u te svrhe.

S. Anholt takođe ističe da je za razvijanje konkurentnog identiteta jedne zemlje, grada ili regije bitno da se razume kako se formira opažanje ljudi o određenom mestu u zavisnosti od (47, str. 43):

a) dešavanja u toj zemlji i načina na koji se oni rešavaju;

b) proizvoda te zemlje i načina proizvodnje;

c) onoga što drugi ljudi pričaju o toj zemlji;

d) načina na koji određena zemlja sama sebe predstavlja

Istovremeno sa ukazivanjem na potrebu za drugačijim pristupom brendiranju nacija uočljivo je i pomeranje pažnje sa brendiranja turističkih destinacija na brendiranje mesta (place branding), odnosno sa konkurentnosti turističkih destinacija na konkurentnost mesta. Kao i u slučaju brendiranja nacije, radi se o potrebi za sveobuhvatnijim brendiranjem jednog mesta (države, regije, grada) u odnosu na izolovano brendiranje mesta kao turističke destinacije. U svakom slučaju, ostaje potreba i za kreiranjem i održavanjem brenda turističke destinacije ali prevashodno usmerenog ka pojedinim tržišnim segmentima.

Brendiranje mesta se upoređuje sa korporativnim brendiranjem uz naglašavanje potrebe za prilagođavanjem osobenostima mesta i ukazivanjem na činjenicu da je brendiranje korporacija, kao i mesta, bitno drugačije u odnosu na brendiranje proizvoda (48, str. 29). Posebno se izdvaja

težnja za holističkim tretiranjem mesta odnosno za ukazivanjem da „dobro mesto“ može biti samo ono koje je dobro da se:

- u njemu živi,
- u njemu radi,
- u njemu posluje,
- u njega investira,
- od njega kupuje,
- ono posećuje.

Naravno da je takav pristup brendiranju složeniji i da iziskuje saradnju i usklađivanje između brojnih učesnika. S druge strane, globalne promene ga čine i već su ga učinile potrebnim za ona mesta odnosno one destinacije koje žele da obezbede dugoročnu održivu konkurentsku prednost na izuzetno turbulentnom tržištu.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koja je svrha pozicioniranja turističke destinacije?
2. Razmotrite jedinstveni destinacijski predlog i jedinstveni emocionalni predlog na primeru konkretne turističke destinacije.
3. Analizirajte položaj konkretne turističke destinacije u skladu sa predstavljenom klasifikacijom pozicija turističkih destinacija.
4. Analizirajte elemente pozicioniranja susednih zemalja kao turističkih destinacija.
5. Objasnite razliku između organskog i indukovanog imidža na primeru Srbije kao turističke destinacije.
6. Ocenite imidž konkretne turističke destinacije.
7. Objasnite kriterijume za stvaranje logoa na primeru konkretnih turističkih destinacija.
8. Objasnite kriterijume za stvaranje slogana na primeru konkretnih turističkih destinacija.
9. U čemu je važnost brenda turističke destinacije?
10. Šta čini vrednost brenda turističke destinacije.
11. Predstavite piramidu brenda na primeru konkretne turističke destinacije.
12. Objasnite odnos između brendiranja država/nacija i njhovog brendiranja kao turističkih destinacija.
13. Ocenite heksagon konkurentnog identiteta na primeru Srbije.

LITERATURA

1. Morrison, A., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge, Oxon, 2013
2. Trout, J., Ries, A., *The Positioning Era cometh*, Advertising Age, April 1972.
3. Heath, E., Wall, G., *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, John Wiley & Sons, New York, 1992.
4. Popesku, J., *Marketing u turizmu i hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
5. Pike, S., Ryan, C., *Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions*, Journal of Travel Research Vol. 42, May 2004.
6. Reilly, M.D., *Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment*, Journal of Travel Research, 1990.
7. Pike, S, *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
8. Reich, A.Z., *Positioning of Tourist Destinations*, Sagamore Publishing, Champaign, 1999.
9. Pride, R., *Brand Vales: "Natural Revival"*, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destionation Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworh Heinemann, Oxford, 2002.
10. WTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, 2007.
11. Keller, K.L., *Strategic Brand Managament*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
12. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Oxon, 2003.
13. WTO, ETC, *Handbook on Tourism Destination Branding*, Madrid/Brussels, 2009.
14. Papp-Váry, Á., *Country slogans and logos: findings of a benchmarking study*, 8th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, 2010. http://www.papp-vary.hu/english/Country_Slogans_and_Logos-Findings_of_a_Benchmarking_Study.pdf
15. Konecnik, M., *The Image as a possible source of competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia*, Tourism Review, Vol. 57, No. 1-2, 2002.
16. Kotler, P., Gertner,D., *Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*, Journal of Brand Management, No. 9, 2002.
17. Echtner, C.M., Ritchie, J.R.B., *The Meaning and Measurement of Destination Image*, Journal of Tourism Studies, No. 2, 1991.
18. Embacher, J., Buttle, F., *A Repertory Grid Analysis of Austria's Image as a Summer Vacation Destination*, Journal of Travel Research, No. 27, 1989.
19. Lawson, F., Baud-Bovy, M., *Tourism and Recreational Development*, Architectural Press, London, 1977.

20. Stepchenkova, S, Morrison, A.M., *The destination image of Russia: from the online induced perspective*, Tourism Management, Vol. 27, 2006
21. Cooper, C., Hall, M., *Contemporary Tourism: An International Approach*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, 2013.
22. Gartner, W.C., *Image Information Proces*, u: Uysal, M., Fesenmaier, D., ed., Communication and channel systems in tourism marketing, The Haworth Press, Binghampton, 1993.
23. Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data status, 2006.
24. Woodside, A.G., Sherrell, *Traveler evoked, inept and inert sets of vacation destinations*, Journal of Travel Research, 1977, prema 21, str. 212-214.
25. Kotler, P., Haider, D., Rein, I., *Marketing Places*, The Free Press, New York, 1993.
26. Olins, W, *On Brand*, Thames&Hudson Ltd., London, 2004.
27. Gobé, M., *Emotional Branding – the New Paradigm for connecting Brands to People*, Alworth Press, Ney York, 2001.
28. Aaker, D.A., *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, 1991.
29. Hankinson, G., Cowking, P., *What do you really mean by a brand*, Journal of Brand Management, Vol. 3, No. 1, 1995.
30. Aaker, D.A., *Building Strong Brands*, Free Press, Ney York, 1996, prema 21, str. 179.
31. Konečnik, M., Go, F., *Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia*, Journal of Brand Management, Vol. 15, No. 3, 2008.
32. Kapferer, J-N., *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Longterm*, Kogan Page Limited, London, 2004.
33. Aaker, J.L., *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 3, 1997.
34. Ekinci, Y., Hosany, S., *Destination Personality: An application of brand personality to tourism destinations*, Journal of Travel Research, Vol. 45, No. 4, 2006.
35. Keller, L., Aperia, T., Georgson, M., S*trategic Brand Management – A European Perspective*, Pearson Edication Limited, Harlow, 2008.
36. Klajn, N., *Ne logo,* Samizdat B92, Beograd, 2003.
37. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearsons Education International, Upper Saddle River, 2003.
38. Hankinson, G., *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brand*s, Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 2, 2004.
39. Blain, C., Levy, S., Brent Ritchie, J.R., *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*, Journal of Travel Research, Vol 43, May 2005
40. Pike, S., *Tourism destination branding complexity*, Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 4, 2005

41. Seaton, A.V., Destination Marketing, u Seaton, A.V., Bennett, M.M., eds., *Marketing Tourism Product*s, Thomson Business Press, Londo, 1997.

42. Žemła M., *Destination Brand Licencing*, u: Kozak, M., Gnoth, J., Andreu, L., eds., Advances in Tourism Destination Marketing, Routledge, Oxon, 2010.

43. Tasci, A.D.A., Kozak, M., *Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?,* Journal of Vacation Marketing, Vol. 12, No. 4, 2006.

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

45. Morgan, N., Pritchard, A., *Contextualizing Destination Branding*, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworh Heinemann, Oxford, 2002.

46. Anholt, S., *Why National Image Matters*, Introductory Essay, u: UNWTO, European Travel Commission, Handbook on Tourism Destinations Branding, Madrid, Brussels, 2009.

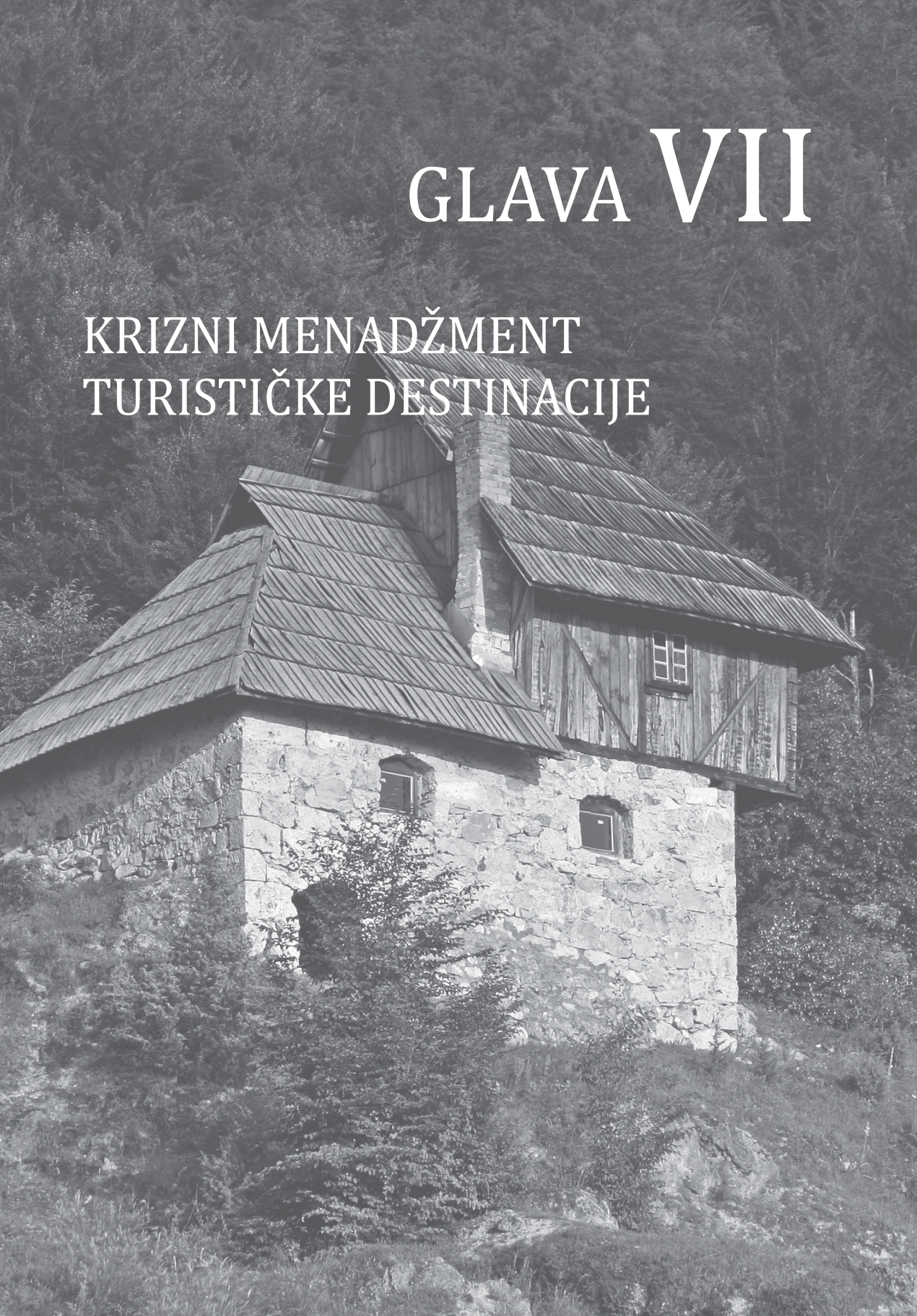
47. Anholt, S., *Konkurentni identitet*, u: Morgan. N., Pričard, A., Prajd, R., ed., Destinacija kao brend, Clio, Beograd, 2015.

48. Kavaratzis, M., *Cities and their Brands: Lessons from Corporate Branding*, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 5, No. 1, 2009.


Sopotnica

GLAVA VII

KRIZNI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE



Ciljevi poglavlja

- ✓ Upoznati se sa pojmom i ključnim faktorima krize
- ✓ Razumeti pojam i faze kriznog menadžmenta
- ✓ Upoznati se sa upravljanjem rizicima u turističkoj destinaciji
- ✓ Razumeti izvore kriza u turističkoj destinaciji
- ✓ Upoznati se sa fazama procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije

7. KRIZNI MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Počev od osamdesetih godina XX veka konkurentska pozicija mnogih turističkih destinacija je počela da biva ugrožena pojedinim aktivnostima (teroristički akti, kriminal i dr.) koje su uticale na bezbednost kao bitnu i neophodnu karakteristiku turističkih destinacija. Takva situacija je posebno svojstvena početku XXI veka u kojem se, posebno od terorističkih napada u Njujorku 11.9.2001. godine, može govoriti o relativno neprekidnom globalnom stanju u turizmu koje se može okarakterisati kao doba permanentne krize (postavljanje bombi na Baliju 2002. i 2005. godine, epidemija SARS-a 2003. i H1N1 2009. godine, cunami u Indijskom okeanu 2004. godine, globalna ekonomska kriza koja je počela krajem 2008. godine). Tome treba dodati i krize u vezi sa političkim događajima na Bliskom istoku, Istočnoj Evropi. Neke od tih dugotrajnih kriznih područja su i izvor migracije stanovništva, posebno prema Evropi, koja još uvek traje i čije su posledice za sada nedovoljno predvidljive, posebno sa stanovišta turističkih kretanja.

Turizam je u svakom slučaju veoma osetljiv na krize, kako one izazvane faktorima ekonomske, tako i faktorima vanekonomske prirode. Ipak turizam je do sada pokazao i izuzetnu sposobnost oporavka što je rezultiralo pozitivnom tendencijom rasta turizma u dosadašnjem razvoju sa povremenim periodima stagnacije pod uticajem delovanja negativnih faktora koji ipak nisu narušili dugoročnu pozitivnu tendenciju (1, str. 182).

Turizam reaguje na snažne spoljne udarce jačim opadanjem aktivnosti u odnosu na ukupnu svetsku privredu nakon čega ponovo doživljava rast. Ova vrsta reagovanja tokom vremena biva sve brža i jača. Turistička tražnja i dalje značajno raste ali je i veoma promenljiva. Osnovna karakteristika kriza u međunarodnom turizmu, posebno počev od početka XXI veka, jeste da su sve učestalije, izazvane različitim razlozima i dešavaju se u sve kraćim razmacima. Globalizacija je učinila da krize poprimaju globalni karakter s obzirom na sve veću globalnu povezanost, međuzavisnost i time i veću podložnost delovanju kriza. Globalizacija, povezana sa brzim rastom, dovela je, između ostalog, do globalnih finansijskih, geopolitičkih i envajronmentalnih kriza. (2, str. 1)

Osim navedenih kriznih situacija, u suštini je svaki region bio na neki način zahvaćen pojedinim od oblika vanrednih događaja, uzrokovanih delovanjem prirodnih ili ljudskih činilaca, koji su u kraćem ili dužem razdoblju uticali na ponašanje turista kao potrošača i funkcionisanje destinacija kao osobenih sistema u turizmu. Navedena situacija podstakla je proučavanje pitanja kriza i upravljanja kriznim situacijama u turizmu, kako na nivou turističke privrede tako i na nivou turističkih destinacija.

7.1. POJAM KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA

Postoji više definicija krize ali, kao što je to i uobičajeno, ne postoji opšte prihvaćena definicija. U većini definicija se kao bitni elementi krize naglašavaju – neočekivanost, hitnost i opasnost, odnosno da krizu karakterišu tri ključna i uvek prisutna dela: pokretački činilac koji izaziva značajnu promenu, ispoljena nesposobnost za savladavanje te promene/događaja i pretnja opstanku temelja organizacije. Ključni faktori krize mogu biti svedeni na sledeće (3, str. 138):

- pokretački događaj koji je tako značajan da dovodi u pitanje postojeću strukturu, rutinske operacije ili opstanak organizacije,
- puno pretnji, kratko vreme za donošenje odluka i postojanje elemenata iznenađenja i hitnosti,
- opažanje od strane direktno uključenih o nemogućnosti da se uhvate u koštac sa situacijom,
- tačka preokreta je neminovna, kada se donese odsudna odluka koja može imati i pozitivna i negativna značenja,
- karakteriše se fluidnim, nestabilnim i dinamičnim situacijama.

Kriza se može definisati kao „neželjena i neuobičajena situacija za organizaciju koja zahteva neposredan preduzetnički odgovor zbog ozbiljnosti samog događaja", (4, str. 12) odnosno kao „svaka situacija koja ima potencijal da se odrazi na dugoročno poverenje u organizaciju ili proizvod ili koja može da ometa njenu sposobnost za nastavak uobičajenog poslovanja" (5, str. 17).

Treba razlikovati pojam krize od nekih srodnih pojmova koji su takođe povezani za negativne događaje kao što su naprimer katastrofe. Katastrofe, za razliku od kriza, imaju jasan i neizbežan rezultat i nedostaje im moguće usmerenje ka razvojnim mogućnostima. Povezano delovanje katastrofa i kriza može se zapaziti u oblasti turizma kada se katastrofa vezana za životnu sredinu (npr. ispuštanje nafte zbog havarije u more) pretvara u krizu u onim turističkim destinacijama koje su ugrožene ovim događajem.

Jedan od načina posmatranja ključnih razlika između krize i katastrofe zasnovan je na meri u kojoj je uzrok događaja vezan za samu organizaciju ili potiče van organizacije, u našem slučaju turističke destinacije. U tom smislu, pod krizom se podrazumeva situacija čiji je ključni uzrok, u određenoj meri, izazvan u okviru organizacije delovanjem neodgovarajućih struktura upravljanja ili neprilagođavanjem promenama. Katastrofom se smatra stanje izazvano delovanjem iznenadnih rušilačkih promena nad kojima organizacija nema kontrolu ili je ima samo u manjoj meri (3, 136). Svakako da je jedna od ključnih pretpostavki za izbijanje kriza u današnjem svetu njegova složenost i prenaseljenost kao i uticaj moderne tehnologije koja može biti uzrokom kriza i katastrofa uz otežanu mogućnost utvrđivanja odnosa između uzroka i posledica kriza. To je i razlog da granice između prirodnih katastrofa i onih uzrokovanih ljudskim aktivnostima budu sve nejasnije. S druge strane, kriza može, osim negativnih posledica, imati i pozitivne učinke kao što su npr. podsticaj ka inovacijama ili uočavanje novih tržišta (6, str. 9).

Postoji više pristupa određivanju tipova kriza. Uzimajući u obzir vremenski faktor kao kriterijum, krize se mogu podeliti na potencijalne, latentne i akutne. U okviru potencijalne krize sama kriza je još uvek misaona konstrukcija i u suštini to je stanje u kojem organizacije uobičajeno funkcionišu. U latentnoj fazi kriza je već izbila ali još uvek nije utvrđena. U akutnoj fazi opažaju se destruktivni efekti krize i organizacija teži da se izbori sa situacijom.

Ukoliko se kao kriterijum postavi trajanje procesa nastanka krize mogu se izdvojiti tri tipa krize: postepena, periodična i iznenadna kriza (7, str. 140). Postepena kriza predstavlja pretnju delu organizacije koja se vremenom uvećava, periodična kriza se odnosi na periodičnu pretnju ili gubitak za deo ili celinu organizacije, dok je iznenadna kriza vezana za iznenadnu pretnju i gubitak za celu organizaciju.

Za razumevanje kriza, njihovog nastanka, posledica i oporavka od kriza bitna je podela na krize izazvane od strane prirodnih faktora i one izazvane od ljudskog faktora. Prirodne katastrofe (zemljotresi, poplave, uragani i dr.) imaju manji uticaj zbog činjenice da su izazvani neotklonjivim faktorima. Za razliku od toga, krize izazvane ljudskim faktorom imaju veće negativne posledice i dovode do gubitka poverenja jer su izazvane u najvećem broju slučajeva svesno.

Izbegavanje krize ili minimiziranje njenih efekata je mogućno pomoću kriznog menadžmenta koji može biti zasnovan na:

a. utvrđivanju faktora koji mogu izazvati krizu, što bi trebalo da spreči njeno izbijanje,
b. ranom dijagnostikovanju krize i postupanju po planovima za krizne situacije,
c. upravljanju krizom koja traje u cilju smanjivanja ili ograničavanja negativnih posledica.

Krizni menadžment se može posmatrati kao funkcionalni i institucionalni. Funkcionalni krizni menadžment se odnosi na promene zadataka i procesa po izbijanju krize dok se krizni menadžment u institucionalnom značenju tiče grupa ljudi koje su odgovorne za aktivnosti kriznog menadžmenta i predstavljaju ključne nosioce funkcionalnog kriznog menadžmenta. (4, str. 21).

Krizni menadžment se može posmatrati u odnosu na dve osnovne faze (prevencija krize i bavljenje krizom) i odgovarajuće aktivnosti koje se sprovode u svakoj od faza, što je i predstavljeno sledećom tabelom.

Tabela 7.1. Faze kriznog menadžmenta

Prevencija krize				**Bavljenje krizom**
Mere predostrožnosti		Izbegavanje krize		Primena instrumenta
Planiranje	Primena	Rano upozorenje	Prilagođavanje	

Izvor: 4, str. 22-23

Tabela 7.2. Razlike između upravljanja rizikom i kriznog menadžmenta

	RIZIK	KRIZA
Izvesnost događanja	Koristi statistički sistem	Poznat je događaj
Cilj menadžmenta	Zaustaviti događaj pre samog događanja	Minimizirati štetu kada se događaj desi
Tip pripreme za borbu protiv „događaja“	◆ Studije verovatnoće ◆ Znanje o proteklim događajima ◆ Sistemi za praćenje ◆ Učenje od drugih	◆ Specifične informacije – medicinske, psihološke ili kriminalističke ◆ Stvaranje „šta ako...“ stava
Potrebna obuka	Pretpostavi krizu i nađi načine da je sprečiš	Pretpostavi krizu i uvežbavaj reagovanje na nju
Reaktivno ili proaktivno	Proaktivno	Reaktivno, kroz obuku može biti proaktivno do reaktivnog
Tipovi žrtvi	Svako, posetilac, osoblje ili stanovnik	Posetioci, osoblje ili objekti
Publicitet	Cilj je sprečiti publicitet aktivnostima da se događaj ne desi	Cilj je ograničiti moguću štetu pomoću odnosa sa javnošću
Neki opšti problemi	Loše održavanje zgrada Strah od terorizma Strah od mogućeg kriminala	Pljačke Pretnje osoblju Strah od bombi
Statistička preciznost	Često veoma niska (skrivanje informacija)	Često veoma niska (skrivanje informacija)
Trajanje negativnih efekata	U većini slučajeva, kratko	U većini slučajeva dugo, ukoliko nije kreiran nov pozitivan imidž
Strategije oporavka	◆ Novi marketing planovi, uz pretpostavku „kratkog pamćenja“ potencijalnih turista ◆ Ideal verovatnoće: neće se to nama desiti ◆ Sakrijte informacije što bolje	◆ Pokazivanje saosećanja ◆ Priznati stanje i pokazati kontrolu ◆ Viši nivo javno pokazane bezbednosti ◆ Veoma obučeno osoblje (turizam, terorizam, usluge potrošačima)

Izvor: Prilagođeno na osnovu 8, str. 2-3.

Prva faza – *prevencija krize* – predstavlja pripremu za neizvesne buduće štete ili negativne događaje i sastoji se od mera predostrožnosti i izbegavanja krize. Mere predostrožnosti u vezi sa krizom se odnose na aktivnosti i mere koje se preduzimaju kako bi se smanjila veličina moguće štete. U tom okviru se formulišu politika rizika kao i operativni krizni planovi. Izbegavanje krize, kao drugi deo mera predostrožnosti, čini sprečavanje razvoja krize u čemu sistem za rano upozoravanje ima posebnu ulogu. U tom okviru i sama organizacija se prilagođava situaciji kako bi se uvećala mogućnost reagovanja na kriznu situciju.

Druga faza – *bavljenje krizom* – podrazumeva napor u cilju ovladavanja situacijom. Počinje razumevanjem krizne situacije, odnosno utvrđivanjem mogućih uzroka, i angažovanjem svih upravljačkih instrumenata kako bi se kriza zaustavila.

S pojmovima krize i kriznog menadžmenta povezani su pojmovi rizika i upravljanja rizikom. U suštini, pod rizikom se podrazumeva mogućnost ili verovatnoća da će se neki negativan događaj desiti. S druge strane, da bi se bolje razumeo odnos između kriznog menadžmenta i upravljanja rizicima tabelom 7.2. su date razlike između ovih procesa.

Upravljanje rizicima je u biti proaktivno i bavi se verovatnoćama događaja a ne posledicama akcija koje su se već desile, kao što se posledicama kriza bavi krizni menadžment. Shodno tome, rezultati dobrog upravljanja rizicima se ogledaju u nedešavanju događaja.

7.2. PROCES KRIZNOG MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE

Kriza u turizmu se može definisati kao „situacija koja zahteva radikalnu upravljačku akciju kao odgovor na događaje koji su izvan interne kontrole organizacije što iziskuje hitan odgovor marketinga i operativne prakse kako bi se povratilo poverenje zaposlenih, pridruženih preduzeća i potrošača u održivost turističke destinacije ili preduzeća“ (9, str. 4). Pod kriznim menadžmentom turističke destinacije podrazumeva se stalni integrisani i sveobuhvatni napor koji destinacija efektivno uspostavlja u pokušaju da prvo i pre svega shvati i spreči krizu i da efektivno upravlja onim krizama koje se dogode, uzimajući u obzir interese svojih stejkholdera u svakoj fazi planiranja i obuke (10, str. 308).

Poseban značaj upravljanju krizama na nivou turističkih destinacija daje činjenica da se turista vođen osnovnim razlozima boravka u destinaciji uobičajeno nalazi u stanju specifične opuštenosti koja može učiniti da dođe do svojevrsnog smanjenja sposobnosti za predviđanje mogućih rizika, uočavanje opasnosti i spremnosti za samozaštitu.

7.2.1. Upravljanje rizicima u turističkoj destinaciji

U razmatranju pitanja rizika i upravljanja rizicima potrebno je prvo učiniti razliku između pojmova opasnosti (hazards) i rizika. Opasnost je izvor moguće štete za zajednicu ili organizaciju,

dok je rizik definisan kao mogućnost da se dogodi nešto što može uticati na ostvarivanje ciljeva. Svi rizici imaju potencijal da izmaknu kontroli i da se pretvore u krizu ali većina neće eskalirati na taj način ukoliko se njima bude pristupalo na osnovu sistemskog pristupa.

Opasnosti se mogu podeliti u četiri osnovne grupe:

a, prirodne – klimatske promene, poplave, zemljotresi, vulkanske erupcije i dr.

b. tehnološke – kvar na tehnološkim sistemima koji se odnose na industrijske objekte, transport, infrastrukturu,

c. biološki – širenje zaraznih bolesti i zagađenje životne sredine,

d. politički – terorizam, kriminal, sabotaže, građanski nemiri i nasilje i ekonomski šokovi.

Shodno definiciji rizika, sve rizike u turizmu moguće je podeliti u četiri osnovne grupe (11, str. 17-18):

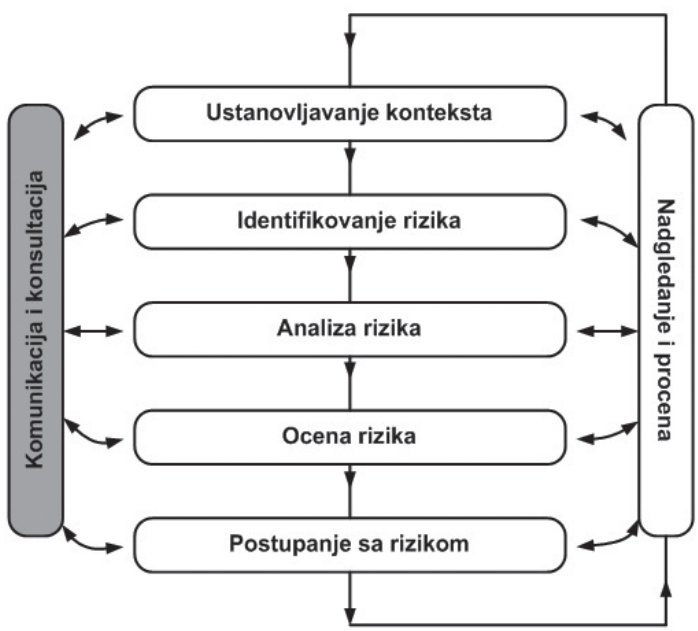
1. *Ljudsko i institucionalno okruženje* – ovi rizici nastaju kada turisti postanu žrtve u odnosu na sledeće vrste aktivnosti:
   - delikvencija (krađa, džeparenje, provale, prevare, napadi)
   - neselektivno i ciljano nasilje (silovanje i uznemiravanje)
   - organizovani kriminal (ucene, trgovina ljudskim robljem i prinuda)
   - terorizam i nezakonito postupanje (napadi na državne institucije i vitalne interese države, otmice, uzimanje talaca)
   - ratovi, društveni konflikti i politički i religijski sukobi
   - nedostatak javne i institucionalne zaštite.
2. *Turizam i komplementarne delatnosti* (saobraćaj, trgovina na malo i dr.) – mogu ugroziti ličnu sigurnost, fizički integritet i ekonomske interese posetilaca kroz:
   - nepostojanje standarda bezbednosti u turističkim objektima (zaštita od požara, građevinske greške, nedostatak antiseizmičke zaštite)
   - neodgovarajući nivo sanitarnih uređaja i nepoštovanje envajronmentalne održivosti
   - obmane u poslovnim transakcijama
   - nepoštovanja ugovora
   - štrajkovi zaposlenih.
3. *Putnici kao pojedinci* - mogu ugroziti ličnu bezbednost kao i sigurnost domaćina na sledeće načine:
   - bavljenje opasnim sportovima i drugim aktivnostima, nebezbedna vožnja, konzumiranje nebezbedne hrane i pića
   - putovanje sa narušenim zdravljem koje se dodatno narušava tokom puta
   - izazivanje konflikata sa lokalnim stanovništvom na osnovu neodgovarajućeg ponašanja prema lokalnoj zajednici ili kršenjem zakona

- izvođenje kriminalnih radnji
- poseta opasnim mestima
- gubitak nepažljivošću ličnih stvari, dokumenata, novca itd.

4. *Fizički rizici i rizici iz okruženja* – predstavljaju u većini slučajeva lične rizike i nastaju ukoliko turisti:
   - nisu svesni odnosno upoznati sa prirodnim karakteristikama destinacije, posebno florom i faunom
   - nisu preduzeli odgovarajuće medicinske mere, npr. vakcinisanje
   - nisu primenili mere predostrožnosti prilikom konzumiranja hrane ili pića ili u vezi sa ličnom higijenom
   - izlažu se opasnostima u vezi sa fizičkim okruženjem.

Proces upravljanja rizicima sastoji se od dveju podupirućih aktivnosti i pet osnovnih faza. Podupiruće aktivnosti, koje se preduzimaju u svim fazama procesa, su: a) komunikacija i konsultacije i b) nadgledanje i procena, dok su osnovne faze: a) ustanovljavanje konteksta, b) identifikovanje rizika, c) analiza rizika, d) ocena rizika i e) postupanje sa rizikom (5, str. 24-32).

Slika 7.1. Proces upravljanja rizikom



Izvor: 5, str. 25

Komunikacija i konsultacije, kao deo podupirućih aktivnosti, sprovode se u toku svih faza procesa i obuhvataju dvosmerni proces internih i eksternih komunikacija i konsultacija između donosilaca odluka i stejkholdera. *Nadgledanje i procenu* treba neprekidno sprovoditi kako bi se obezbedila relevantnost procesa upravljanja rizikom u turizmu. Osnovne faze upravljanja rizicima treba da budu primenjene u nizu i stalno ocenjivane kroz komunikacije/konsultacije i nadgledanje/procenu.

Faze procesa upravljanja rizicima

1. *Ustanovljavanje konteksta* – odnosi se na okruženje u kojem destinacija funkcioniše i na određivanje parametara ili granica u okviru kojih se upravlja rizicima. U ovoj fazi je potrebno odrediti ključne elemente koji će podržavati ili ometati proces upravljanja rizicima. U okviru ovih elemenata posebno su značajni interni i eksterni stejkholderi pri čemu se izdvaja podrška vlade i ostalih interesnih grupa: političara na svim nivoima, sindikata, finansijskih i osiguravajućih institucija, turističke i komplementarne privrede u okviru destinacije, nevladinih organizacija i medija.

   Bitna odluka u okviru prve faze je izbor grupe ili agencije kojoj će biti dodeljena vodeća uloga u vezi sa upravljanjem rizikom. Takođe, potrebno je definisati i neke od kriterijuma za procenu rizika kao i koji rizici se smatraju prihvatljivim i koji će biti tolerisani a koji rizici će biti neprihvatljivi te će morati biti na odgovarajući način tretirani. Ove odluke treba da se zasnivaju na različitim operativnim, tehničkim, finansijskim, pravnim, društvenim, humanitarnim i drugim kriterijumima.
2. *Identifikovanje rizika* – sveobuhvatna identifikacija rizika je veoma bitna faza procesa jer neuvršćavanje nekog od rizika podrazumeva i njegovo isključenje iz dalje analize. U te svrhe može biti korišćena neka od opštih lista mogućih rizika, naprimer lista UNWTO, kojima se mogu pridodati rizici utvrđeni nekom od dodatnih metoda: brainstormingom (razmenom kreativnih ideja), checklist (spisak za proveru, podsetnik), dijagram toka procesa, arhiva informacija i iskustvo.
3. *Analiza rizika* – obuhvata procenu identifikovanih rizika prema njihovom uticaju na turističku destinaciju. Manji i prihvatljivi rizici treba da budu razdvojeni u odnosu na glavne rizike kojima treba upravljati. Procena se obavlja na osnovu razmatranja verovatnoće događaja i posledica (uticaja) identifikovanih rizika kao što je prikazano sledećim tabelama.



Tabela 7.3. Kvalitativno merenje posledica ili uticaja rizika

NIVO	OPIS	PRIMER I DETALJAN OPIS
1.	Neznatan	Bez poremećaja za destinaciju i posetioce, i finansijskog gubitka, bez interesovanja medija i javnog interesa.
2.	Manji	Minimalni poremećaji za destinaciju i posetioce, manji ili nikakav finansijski gubitak, bez interesovanja medija ili javnog interesa.
3.	Umeren	Kratkoročni poremećaji za destinaciju i isporučivanje usluga turistima, mali finansijski gubitak, ograničeno izveštavanje medija.
4.	Značajan	Poremećaji u okviru destinacije i za posetioce više od 24 časa, finansijski gubici, gnev i frustracija dela posetilaca, kritički nastrojeni izveštaji medija i javne kritike upućene destinaciji.
5.	Katastrofalan	Neposobnost destinacije da zadovolji potrebe posetilaca i obezbedi uobičajen tip i nivo usluga, ogromni finansijski gubici, široko rasprostranjeno kritikovanje destinacije, ozbiljne kritike u izveštavanju međunarodnih medija, masovno otkazivanje rezervacija.

Izvor: 5, str. 29.

Tabela 7.4. Kvalitativno merenje verovatnoće

NIVO	OPIS	DETALJAN OPIS
1.	Skoro izvesno	Očekuje se da se desi u najvećem broju slučajeva.
2.	Verovatno	Verovatno će se desiti u najvećem broju slučajeva.
3.	Moguće	Možda će se desiti u nekom trenutku.
4.	Neizvesno	Možda će se desiti.
5.	Retko	Može se desiti samo u izuzetnim situacijama.

Izvor: 5, str. 29.

Tabela 7.5. Matrica kvalitativne analize rizika – nivo rizika

Verovatnoća	POSLEDICE				
	beznačajan 1	mali 2	umeren 3	značajan 4	katastrofalan 5
Skoro izvesno	V	V	E	E	E
Verovatno	U	V	V	E	E
Moguće	M	U	V	E	E
Nevizvesno	M	M	U	V	E
Retko	M	M	U	V	V

Legenda : E - ekstreman rizik; zahteva trenutnu akciju; V - visok rizik; zahteva pažnju vrha menadžmenta; U - umeren rizik; mora se utvditi odgovornost menadžmenta; M - mali rizik; rešava se rutinskim procedurama. Izvor: 5, str. 29.

4. *Ocena rizika* – u ovoj fazi se poredi nivo rizika utvrđen tokom analize rizika sa prethodno prihvaćenim kriterijumima rizika, odnosno odlučuje se šta je prihvatljivo a šta je potrebno tretirati. Na nivou turističke destinacije ova odluka se donosi uzimajući u obzir društvene, ekonomske i političke prioritete.
5. *Postupanje sa rizicima* – zasnivajući se na rezultatima prethodne faze, u ovoj fazi se utvrđuju raspoložive opcije, procenjuje se relativna vrednost svake od njih i bira se odgovarajuća. Na osnovu toga se formuliše plan postupanja sa rizicima nakon čega sledi njegova primena. Raspoložive opcije za postupanje sa rizicima mogu biti prikazane kao na sledećoj slici.

Slika 7.2. Matrica procene rizika



Izvor: 5, str. 22

Uobičajeni načini postupanja sa rizikom sadrže četiri raspoložive mogućnosti:

1. *Prihvatanje rizika* – u slučajevima kada su učestalost i veličina rizika mali, rizik se može prihvatiti s tim da se sačini plan postupanja u odnosu na posledice takve odluke ali samo u slučaju ako se posledicama može upravljati bez negativnog uticaja na destinaciju ili opažanja posetilaca.
2. *Umanjivanje rizika* – može se umanjiti verovatnoća posledica modifikovanjem rizika ili se mogu umanjiti posledice događaja modifikovanjem načina izlaganja riziku (npr. smanjivanje posledica požara u hotelu pomoću planova evakuacije, obuke zaposlenih i sl.) i/ili povećanjem prilagodljivosti (npr. kapaciteta kako bi se podneli gubici).
3. *Prenošenje rizika* – koristi se kada su posledice rizika značajne (npr. povreda potrošača, štete na objektu usled poplave), a verovatnoća događanja, manja tako što se rizik prenosi u celini ili delimično drugima (npr. kompaniji za osiguranje)
4. *Izbegavanje rizika* – primenjuje se ukoliko su učestalost i veličina rizika veliki tako što se aktivnost obustavlja ili se povlači sa tržišta.

Pri odlučivanju koju od navedene četiri opcije treba prihvatiti trebalo bi razmotriti sledeće kriterijume:

- mogućnost sprovođenja opcije
- isplativost
- verovatnoća usvajanja od strane vlade i državnih organa
- prihvaćenost od strane stejkholdera, uključujući posetioce
- prevelika složenost
- obezbeđivanje dugoročne koristi
- brzo ostvarivanje koristi
- negativan uticaj na destinaciju
- samostalno finansiranje ili uz finansiranje od strane države ili drugih organizacija
- da li će odabrana opcija stvoriti nove rizike za destinaciju ili privredu?

Jedan od bitnih delova pristupa izboru opcije postupanja sa rizicima jeste analiza odnosa između troškova i koristi primene odabrane opcije kako bi se uvidelo da li je njena primena ekonomski svrsishodna. Uz to, potrebno je proučiti i mogućnosti za finansiranje primene plana postupanja sa rizicima (potpuno ili delimično) od strane turističke privrede, javnog sektora i međunarodnih organizacija.

Plan postupanja sa rizicima treba da sadrži i sledeće:

- lociranje odgovornosti,
- određivanje rokova,
- odluku o metodama primene,
- određivanje mogućih rezultata,
- definisanje izvora i raspodele budžeta,
- utvrđivanje ključnih pokazatelja,
- ustanovljavanje procesa nadgledanja i procene.

U okviru procesa nadgledanja i procene potrebno je obratiti posebnu pažnju na:

- odluke i proces donošenja odluka,
- očekivanja i stavove,
- nove izvore rizika,
- ocenu rizika i prioritet novoustanovljenih opasnosti,
- elemente rizika,
- primenu postojećih mera za postupanje sa rizicima,
- dodatne mere za postupanje sa rizicima koje treba primeniti,
- odgovornost za primenu,
- rokove za svaku fazu i dovršetak projekta.

7.2.2. Izvori kriza u turističkim destinacijama

Izvori kriza u turizmu i posebno u turističkim destinacijama se umnogome ne razlikuju u odnosu na ostale delatnosti. Specifičnosti turizma kao privredne delatnosti i društveno-ekonomske pojave, kao i složenost funkcionisanja turističke destinacije, uzrokuju da se pojedini od faktora ispoljavaju na poseban način čineći proces upravljanja kriznim situacijama u turističkim destinacijama specifičnim.

Osnovni činioci koji uzrokuju krize u turističkim destinacijama, odnosno definišu tipologiju kriza su:

1) Ekonomski

2) Politički

3) Socio-kulturni

4) Envajronmentalni

5) Tehničko-tehnološki

6) Komercijalni.

Kao što je uočljivo iz tipova uzročnika kriza, oni pripadaju pojedinim od oblika makro-okruženja sa izuzetkom komercijalnih faktora u koje spadaju oni koji se tiču definisanja uslova poslovanja preduzeća, odnosno odnosa u samim privrednim organizacijama.

U okviru svakog od navedenih uzročnika kriza mogu se izdvojiti eksterne i interne pretnje predstavljene tabelom 7.6.

Utvrđivanje uzročnika krize je veoma bitno jer služi kao jedan od činilaca koji pomaže utvrđivanju jačine krize i njenih posledica. S tim u vezi, posebno treba istaći izloženost i osetljivost turizma, posebno turističkih destinacija, u odnosu na navedene uzročnike kriza. Učešće brojnih subjekata u stvaranju iskustava za potrošače, kao predmeta razmene na turističkom tržištu, čini da navedena osetljivost i izloženost bude izraženija. To je posebno naglašeno činjenicom da su svi učesnici u stvaranju iskustva međusobno čvrsto povezani, pri čemu je posebna važnost onih koji isporučuju ključne turističke usluge, odnosno one koje zadovoljavaju osnovne turističke potrebe (smeštaj, ishrana, prevoz).

Ekonomski činioci kao faktor izazivanja kriza posebno su došli do izražaja u okviru globalne ekonomske krize, koja je započela krajem 2008. godine, i koja u izmenjenim oblicima još uvek traje. UNWTO je u cilju ublažavanja negativnih efekata svetske ekonomske krize, čije je posledice bilo teško predvideti, u oktobru 2008. godine formirala komitet (Tourism Resilience Committee) s ciljem da se obezbedi stalno praćenje kretanja na tržištu, omogući razmena iskustava o efektima krize i merama koje pojedine zemlje preduzimaju kako bi se kriza prevazišla, podstaknu javno-privatna partnerstva i da se kratkoročne mere usklade sa dugoročnim ciljevima. Na isti način se pristupa i svim ostalim vrstama globalnih kriza koje su sve češće.

Tabela 7.6. Eksterne i interne pretnje u vezi sa krizama

VRSTA UZROČNIKA	EKSTERNE PRETNJE	INTERNE PRETNJE
Ekonomski	- recesija - finansijska kriza - fluktuacija valuta - oporezivanje	- povećanje troškova - opadanje prihoda - neprofitabilnost
Politički	- politika vlada - međunarodni odnosi - državni udari - anarhija - nestabilnost - terorizam	
Socio-kulturni	- kriminal - nemiri	- ljudski resursi - kulturni konflikti
Envajronmentalni	- prirodni fenomeni - prirodne katastrofe - zagađenje - briga za zdravlje	- prekomerni razvoj - degradacija prirodnog okruženja
Tehničko-tehnološki	- greške kompjuterskih sistema - mehaničke greške - greške pri planiranju - požari	- saobraćajne nesreće
Poslovni	- propisi - intervencije vlade	- konkurencija - radni sporovi - odluke menadžmenta - ljudske greške

Izvor: Prilagođeno na osnovu 12, str. 5

Politički činioci se odnose pre svega na interne političke konflikte u pojedinim zemljama koji mogu dovesti do anarhije, konflikata i drugih oblika ispoljavanja političke nestabilnosti što se momentalno odražava na položaj destinacije na turističkom tržištu (primeri Tunisa, Egipta, Libije i drugih zemalja). Kao posebno drastičan oblik uticaja ovog činioca treba izdvojiti terorističke akte koji karakterišu početak XXI veka (Njujork, Bali, Bombaj, Pakistan, Jordan, Egipat) i koji su se poslednjih godina značajno proširili i na pojedine zemlje zapadne Evrope.

Socio-kulturni konflikti, kao izvor krize, su posebno svojstveni turističkim zemljama sa izraženim društvenim nejednakostima što može biti preduslov za izbijanje sukoba između turista i lokalnog stanovništva. Takva situacija uobičajeno dovodi do izbegavanja od strane turista destinacija u kojima se osećaju nesigurno odnosno nedobrodošlo. S druge strane, problemi se mogu javiti i u onim zemljama koje su se, potpomognute multinacionalnim kompanijama, odlučile za razvoj turizma kroz izgradnju risorta (resort) kao osobenih turističkih enklava. Ove prepreke, stvorene između turista i lokalnog stanovništva, mogu biti razlogom za napade na turiste ili imovinu vezanu za turizam.

Envajronmentalni faktori mogu biti podeljeni u tri osnovne grupe: prirodne katastrofe, klimatske promene, zagađivanje i degradacija životne sredine od strane ljudskog faktora. Prirodne katastrofe (zemljotresi, vulkanske erupcije, cikloni, uragani, poplave, lavine i dr.) ne mogu biti sprečene ali merama javnog i privatnog sektora mogu se umanjiti izloženost i posledice ovih događaja na turističku destinaciju. Uticaj klimatskih promena je još uvek predmet rasprava što, naravno, ne znači da turističke destinacije ne treba da se pripremaju za moguće značajnije posledice ovih promena. Uticaj ljudskog faktora, prvenstveno kroz umanjenje kvaliteta vazduha i vode može imati posledice na stanje životne sredine. U vezi sa turizmom to se posebno odnosi na ispuštanje ugljen dioksida i monoksida u atmosferu od strane vazduhoplova, čija je uloga bitna u širenju i povećavanju obima turističkih kretanja. U ovu grupu činilaca mogu se svrstati i oni vezani za zdravlje ljudi (npr. SARS, 2003; H1N1, 2009)

Tehnološki činioci utiču na izbijanje kriza kroz greške u funkcionisanju bitnih sistema vezanih za turizam (kontrola leta u vazduhoplovstvu, greške u gradnji brodova i dr.). Kao poseban tip činilaca, koji pripadaju ovoj grupi uzročnika kriza, mogu se izdvojiti kriminal i terorizam u vezi sa kompjuterskim sistemima.

Poslovni faktori su vezani prvenstveno za pojedinačna preduzeća i mogu, u određenim okolnostima, imati i širi uticaj (propast vazduhoplovnih čarter kompanija ili velikih organizatora putovanja).

7.2.3. Sistemi za rano upozoravanje

Ovi sistemi pripadaju tzv. preventivnom kriznom menadžmentu, čiji je cilj da utvrdi latentne bitne događaje pre izbijanja krize odnosno u uslovima relativno normalnog funkcionisanja turističke destinacije. Osnovni cilj primene ovih sistema je obezbeđivanje pravovremenih informacija u vezi sa promenama u okruženju kako bi se mogle unapred ustanoviti moguće posledice tih događaja. Pravovremenost informacija znači da treba budu na raspolaganju što je pre moguće.

Sistemi za rano upozoravanje počivaju na bilo kojoj vrsti informacija (kvantitativnih i kvalitativnih) odnosno signala koji ukazuju na odstupanje od normalnih odnosno uobičajenih okolnosti. U organizacionom kontekstu mogu biti shvaćene kao poruke ili delovi informacija o anomalijama (diskontinuitetu) zasnovanim na nesavršenosti organizacije (kvarovi, oštećenja, greške, incidenti, nenamerna odnosno slučajna odstupanja, stanja koja su bila skoro incidenti) u spoljnem (npr. loš kvalitet sastavnih delova proizvoda koje obezbeđuju učesnici u formiranju proizvoda) ili unutrašnjem okruženju organizacije odnosno destinacije (npr. značajno povećanje odsutnosti zaposlenih sa posla) koji mogu biti tumačeni kao naznake da je kriza u toku, u bilo kojoj od faza (13, str. 160).

Sistemi za rano upozoravanje mogu biti zasnovani na pokazateljima i na tzv. slabim signalima. *Sistemi zasnovani na pokazateljima* koriste merljive indikatore na osnovu čijih promena se mogu doneti pravovremene odluke u vezi sa događajima. Bez primene ovih pokazatelja, promene bi mogle biti utvrđene tek u kasnijim fazama.

Područja za posmatranje se biraju na osnovu važnosti za ostvarivanje bitnih ciljeva turističke destinacije i mogu se nalaziti kako u samoj destinaciji tako i van nje. Pri izboru konkretnih pokazatelja za rano upozoravanje treba voditi računa da pokazatelji uspešno označe bitne promene u okruženju, omoguće donošenje jasnih zaključaka u vezi sa posledicama koje bi destinacija mogla da oseti ukoliko bi bile pređene granice tolerantnosti pokazatelja, da očuvaju važnost u dužem razdoblju kao i da njihovo regularno prikupljanje bude ekonomski isplativo (4, str. 124).

Od pokazatelja za rano upozoravanje posebno treba izdvojiti sledeće:

- BERI – The Business Environment Risk Index/Indeks rizika poslovnog okruženja, koji ocenjuje i predviđa poslovnu klimu i političku stabilnost u preko 140 zemalja
- Saveti za putovanja (Travel Advice) – sistem informacija koje izdaju vlade, odnosno ministarstva spoljnih poslova zemalja koje su ključni generatori tražnje na međunarodnom turističkom tržištu, sa informacijama i savetima u vezi sa putovanjem u konkretnu zemlju. Ovi saveti imaju bitan značaj za usmeravanje tražnje ali mogu biti i sredstvo manipulisanja u zavisnosti od pozitivnog ili negativnog stava pojedinih vlada prema konkretnim turističkim destinacijama odnosno zemljama
- ekološki pokazatelji – (zagađenje vode i vazduha i dr.).

Drugu grupu čine *sistemi zasnovani na slabim signalima.* Polazi se od pretpostavke da za uspešno reagovanje nije potrebno da informacije budu precizno uobličene i da njihovo značenje bude procenjeno kao apsolutno verodostojno. Ukoliko se postupa na taj način smanjuje se vreme raspoloživo za reagovanje na moguće promene. Prema tome, korišćenjem ovih pokazatelja podstiče se reagovanje i na slabe signale, posebno iz okruženja.

7.2.4. Faze procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije

Definisanje okvira procesa upravljanja kriznim situacijama u turističkim destinacijama uobičajeno podrazumeva posmatranje aktivnosti u tom procesu u okviru tri osnovne faze u odnosu na vreme njihovog izvođenja (14, str. 1):

- pre krize
- za vreme odvijanja krize
- odmah nakon krize.

Imajući taj vremenski raspored u vidu, preporučuju se različiti pristupi. Jedan od njih posmatra faze kao 5R: spremnost (Readiness), odgovor (Response), ublažavanje (Reduction),

oporavak (Recovery) i ocena (Review) (12, str. 15-19). Prema pristupu Međunarodnog centra za održivi turizam Organizacije za azijsko-pacifičku saradnju faze su: prevencija (umanjenje), spremnost, odgovor i oporavak. Za potrebe ove knjige biće korišćen pristup koji, slično navedenim, posmatra proces kriznog menadžmenta turističke destinacije u okviru četiri osnovne faze:

1. Priprema – pre događaja
2. Znaci upozorenja
3. Akcija
4. Ocena

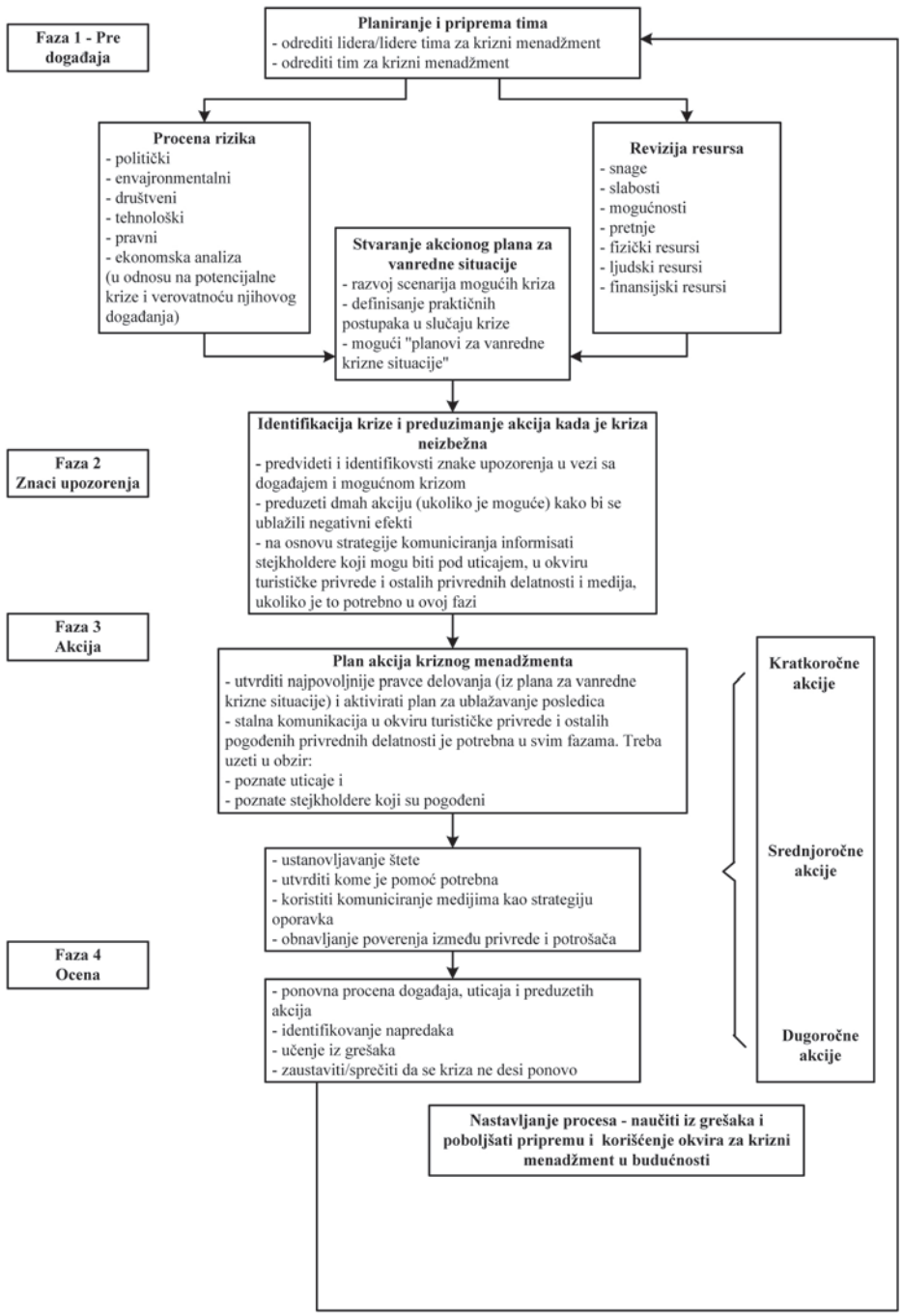
U okviru *faze pripreme* formira se tim za krizni menadžment i određuje rukovodilac tog tima. Na nivou turističke destinacije ovaj tim treba da uključi predstavnike svih ključnih stejkholdera, kao i odgovarajućih državnih institucija na različitim nivoima. Takav sastav tima treba da omogući integrisani odgovor na pojavu krize kao i da stvori osnove za proces obnove turističke destinacije nakon krize. Tim za krizni menadžment bi trebalo da se posebno bavi: formulisanjem, širenjem i analizom planova kriznog menadžmenta, dodeljivanjem dužnosti u okviru tog procesa, utvrđivanjem potreba za obukom i organizovanjem obuke za krizne situacije, organizovanjem vežbi kao delom priprema za krizne situacije, kao i nadgledanjem primene planova i procedura.

Poseban deo ove faze odnosi se na procenu rizika u skladu sa procesom predstavljenim u 7.2.1 a u odnosu na mogućnost izbijanja krize i verovatnoću pretvaranja rizika u realnu krizu. Takođe, u okviru ove faze se proučavaju svi oblici makrookruženja i to pomoći SWOT i PEST(LE) analize, kao i finansijski i ljudski resursi. Ova istraživanja predstavljaju preduslov za oblikovanje mogućih scenarija krize, kao i planova za vanredne situacije u vezi sa krizom (contingency plans).

Planovi za krizno upravljanje turističkom destinacijom bi trebalo da sadrže:

- načine aktiviranja sistema za upravljanje krizom kao i obaveštavanja uključenih pojedinaca,
- dodelu uloga i odgovornosti u okviru kriznog menadžmenta,
- utvrđivanje načina koordinacije i kontrole,
- standardne procedure za odgovor na pojavu krize i oporavak od efekata krize,
- spisak potrebnih informacija za ocenu efekata krize na objekte, zaposlene i poslovanje,
- ustanovljavanje metoda komuniciranja sa gostima/turistima, zaposlenima, turističkim organizacijama višeg nivoa kao i odgovarajućim institucijama za vanredne situacije,
- opis korišćenja odnosa sa javnošću i načina upravljanja medijima.

Slika 7.3. Tok procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije



Izvor: Prilagođeno na osnovu 15, str. 208.

Sledeća faza obuhvata utvrđivanje i prepoznavanje *znakova upozorenja* kako bi se odredila tačka u kojoj se čini da se događaj ili serija događaja pretvaraju u krizu, zatim faza u kojoj bi kriza mogla biti sprečena, kao i obim i jačina same krize. U ovoj fazi je bitna saradnja između ključnih interesnih grupa kao i njihov proaktivni pristup. Takođe je potrebno, u okviru primene strategije komunikacije, obavestiti sve stejkholdere koji mogu biti pod uticajem kriznih događanja. U okviru tog pristupa bitno je delovati na ublažavanju mogućih štetnih efekata odnosno „preuzeti kontrolu nad krizom kako kriza ne bi preuzela kontrolu nad destinacijom".

Treća faza je *akcija* u kojoj se teži minimizovanju efekata kriznih događaja i što efektivnijem upravljanju posledicama tih događaja. Da bi taj cilj bio postignut potrebno je da tim za krizni menadžment stekne stvarnu sliku o razmerama posledica krize na ljude, objekte, infrastrukturu i ukupno poslovanje u turističkoj destinaciji kako bi doneo odluke, posebno u vezi sa prioritetima akcija. Akcija, koja čini srž ove faze, može biti izvedena u kratkom, srednjem i dugom roku. U ovoj fazi je naglasak, posebno u dužem razdoblju, i na obnovi razvoja turizma u okviru destinacije, odnosno na povratku u fazu normalnog funkcionisanja uz obezbeđivanje podrške lokalnih, regionalnih i nacionalnih organa vlasti.

U četvrtoj fazi, koju čini *ocena,* bitna je saradnja između svih interesnih grupa kako bi se obezbedilo da strategija, akcioni plan i okvir kriznog menadžmenta turističke destinacije budu uspešni. Svaka kriza i njeni efekti su, između ostalog, i izazov i podstrek za kreativno razmišljanje i unapređivanje planova i ostalih aktivnosti u vezi sa kriznim menadžmentom turističke destinacije.

7.2.5. Komuniciranje kao deo kriznog menadžmenta

Komuniciranje sa svim ključnim interesnim grupama je jedan od bitnih delova procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije. Podrazumeva sistemski pristup i korišćenje komuniciranja kao bitnog sredstva uticaja pre, za vreme i nakon krizne situacije. U tom pogledu, mogu se izdvojiti sledeće osnovne aktivnosti (prilagođeno na osnovu 14, str. 1-12):

a. *Pre krize* – potrebno je dobro pripremiti sve bitne interesne grupe za moguće izbijanje krize a na osnovu plana upravljanja krizom:
   - odrediti glasnogovornika kao ključnu osobu za održavanje odnosa sa javnošću i obučiti ga po pitanjima bezbednosti,
   - ustanoviti u turističkoj organizaciji odnosno DMO odeljenje za komuniciranje,
   - redovno kominicirati sa medijima,
   - obratiti pažnju na lokalne medije koji mogu biti osnovni izvor informacija međunarodnim medijima u slučaju krize,
   - stvoriti bazu podataka o partnerima iz turističke i komplementarne privrede kao i odgovarajući komunikacioni sistem,
   - izdvojiti posebna sredstva za dodatno kominiciranje i promociju u slučaju krize,
   - unaprediti komuniciranje o pitanjima bezbednosti sa turistima

b. *Za vreme krize* – što više umanjiti moguću štetu imajući posebno u vidu da prva 24 časa mogu biti odlučujuća za smirivanje situacije u destinaciji i što brži oporavak od posledica krize. U tom smislu posebno treba voditi računa o sledećem:
   - istinito davati i prenositi informacije,
   - ne uvoditi ograničavanja informacija,
   - formirati medija centar,
   - ustanoviti „vruću liniju"/hotline za odgovore na pitanja turista i njihovih porodica u vezi sa krizom,
   - reagovati brzo, imajući u vidu da treba početi distribuirati informacije kada je moguće odgovoriti na pet osnovnih pitanja: ko, šta, gde, kada i zašto?
   - prva informacija u vezi sa krizom mora sadržavati odgovor na pitanje šta se čini kako bi se pomoglo žrtvama, a ne na pitanje u vezi sa mogućim ekonomskim posledicama,
   - izbegavati špekulacije i kategorična uveravanja jer mogu narušiti kredibilitet, posebno u vezi sa mogućnošću ponovnog dolaska u destinaciju,
   - staviti krizu u kontekst odnosno precizno pokazati (pomoću mapa i statističkih podataka) da je kriza ograničena na određeno područje, odnosno da se odnosi samo na deo turizma jedne zemlje ili regije,
   - suprotstaviti se netačnim konstatacijama pojedinih medija činjenicama i pružanjem mogućnosti da steknu uvid u činjenice,
   - koristiti priliku za isticanje pozitivnih aspekata razvoja turizma destinacije, nezavisno od krize,
   - postaviti informacije o krizi na internet stranice turističke destinacije odnosno TO/DMO,
   - umrežiti se sa drugim izvorima informacija,
   - koristiti društvene grupe i druge specifične Internet stranice kao sredstvo za prenošenje informacija (*Facebook, Twitter, Youtube* i dr.),
   - komunicirati direktno sa partnerima iz turističke privrede,
   - promeniti sadržaj promotivnih poruka kako bi odrazile brigu za bezbednost,
   - koristiti regularne prilike za promociju odnosno koristiti činjenicu da je destinacija više u središtu pažnje zbog krize,
   - zahtevati povećanje sredstava za promociju (od vlade i drugih izvora sredstava) kako bi se uticalo na povratak poverenja tražnje,
   - uskladiti aktivnosti sa službama obezbeđenja kako bi mediji imali pristup pogođenim oblastima (zabrane povećavaju znatiželju i imaju negativan efekat),
   - imati dobru internu komunikaciju u cilju upoznavanja zaposlenih sa ozbiljnošću krize i aktivnostima na rešavanju krize, posebno da bi se sprečilo širenje netačnih informacija,
   - stvoriti arhivu objavljenih informacija o destinaciji u vezi sa krizom.

c. *Nakon krize – povratak poverenja u destinaciju* - iako se pažnja medija brzo preusmerava na druge vesti, moguća šteta prouzrokovana izveštavanjem medija može biti duže zapamćena od strane turista. Ovo zahteva poseban napor u vezi sa komuniciranjem i posle završetka razdoblja krize, što se naročito odnosi na aktivnosti u vezi sa izgradnjom imidža i promocijom u celini:

- biti proaktivan u vezi sa komunikacijama, odnosno promovisati aktivnosti o planovima za vraćanje destinacije u normalno poslovanje (koje aktivnosti i u kojem razdoblju),
- tražiti i saopštavati pozitivne vesti o uobičajenosti turističkog poslovanja u destinaciji („*business as usua*l"),
- povećati broj posebnih putovanja za novinare („*fam trips*") u cilju upoznavanju sa ostvarenim napretkom u oporavku od krize i obnavljanju narušenog imidža uz omogućavanje kontakata sa lokalnim stanovništvom,
- obeležavati sećanje na dešavanja u vezi sa krizom uz dobru medijsku pripremu i pažnju,
- kreirati poseban i ažuran izvor vesti za masovne medije na sopstvenoj internet stranici turističke destinacije odnosno TO/DMO,
- koristiti društvene mreže kao sredstvo za plasiranje ažurnih vesti,
- preusmeriti promociju ka tržištima koja se odlikuju najvećom elastičnošću i najboljim poznavanjem destinacije,
- promovisati proizvod destinacije domaćim turistima kako bi se nadoknadio manjak stranih u razdoblju posle krize,
- povećati broj posebnih putovanja za predstavnike organizatora putovanja i turističkih agencija kao i broj posebnih događaja kako bi se stvorile prilike za komuniciranje sa predstavnicima turističke privrede i međunarodne javnosti.

Osim korišćenja komunikacija odnosno promocije kao instrumenta marketinga, u okviru kriznog menadžmenta turističke destinacije potrebno je prilagoditi i upotrebu ostalih instrumenata marketinga od čega treba posebno izdvojiti:

- stvaranje novih proizvoda za tržišne niše koje se odlikuju otpornošću (golf, skijanje, sportski događaji, kultura i dr.),
- usmeriti se na iskusnije putnike i putnike sa posebnim interesovanjima (planinarenje, arheologija, ronjenje i dr.) jer ih u načelu krize manje plaše,
- uvesti ponudu za posebne proizvode po posebnim cenama težeći da se obezbedi posebna vrednost za novac/cena ali ne i nužno niska cena,
- imati kontakt sa predstavnicima vlada koje imaju upozorenja za putovanje u destinaciju i pružati im podatke o konkretnim aktivnostima u cilju obezbeđivanja uslova za sigurnost putnika u destinaciji,

- proširiti i produbiti saradnju sa drugim turističkim organizacijama u zemlji ili u regionu i između javnog i privatnog sektora u projektima zajedničkih marketinških kampanja.

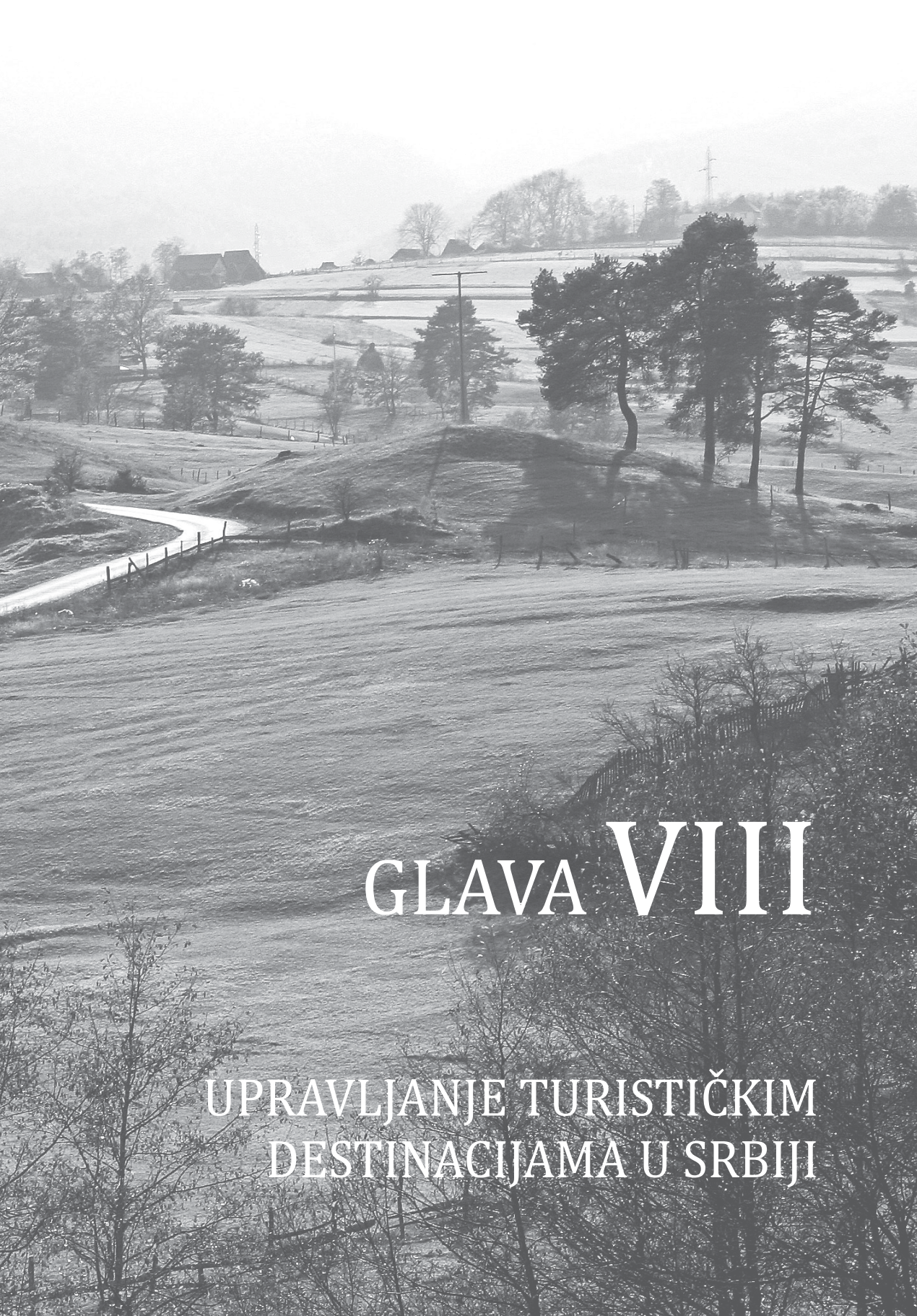
Nesumnjivo je da je krizni menadžment u turizmu, posebno onaj koji se odnosi na turističke destinacije, postao od relativno nebitnog pitanja jedan od ključnih osnova i izazova u upravljanju turističkim destinacijama na početku XXI veka. Razloga za takav preobražaj ima više i odnose se na intenzivne promene u makrookruženju. Istovremeno, krizni menadžment je postao i predmet pažnje akademske zajednice, što je dodatno istaklo njegov značaj. Prisutne tendencije na početku druge decenije XXI veka (terorizam, građanski nemiri, prirodne katastrofe, globalni ekonomski poremećaji) u potpunosti potvrđuju ispravnost povećanog davanja značaja kriznom menadžmentu u turizmu. Treba očekivati, u tom kontekstu, povećan značaj uticaja tehnološkog okruženja odnosno uticaj grešaka i ugrožavanja (čak i u svrhe „sajber terorizma“) integriteta i performansi ključne informacijske infrastrukture u turizmu, kako turističkih destinacija tako i turističkih i komplementarnih preduzeća. To će biti novi izazov za krizni menadžment i za napore da se spreči da na neki način krize počnu da upravljaju turizmom.

PITANJA ZA DISKUSIJU:

1. Analizirajte konkretnu turističku destinaciju u odnosu na pojedine tipove kriza.
2. Objasnite osnovne razlike između upravljanja rizikom i kriznog menadžmenta.
3. Ocenite osnovne faktore rizika u jednom gradskom centru kao turističkoj destinaciji.
4. Objasnite posledice ili uticaje rizika, verovatnoću i nivo rizika, na osnovu kvalitativnog merenja, za neki od konkretnih rizika u konkretnoj turističkoj destinaciji.
5. Analizirajte na konkretnim primerima načine postupanja sa rizikom u turističkoj destinaciji.
6. Oceniti moguće izvore kriza u konkretnoj turističkoj destinaciji.
7. Objasnite načine korišćenja pojedinih instrumenata u svakoj od faza procesa kriznog menadžmenta turističke destinacije.
8. Analizirajte komuniciranje kao deo kriznog menadžmenta na konkretnom primeru.
9. Ocenite moguće korišćenje proizvoda, cene i kanala prodaje, kao instrumenata marketinga, u okviru pojedinih od faza kriznog menadžmenta turističke destinacije.

LITERATURA

1. Unković, S., Sekulović, N., *Mere za ublažavanje negativnog dejstva svetske ekonomske krize na turizam*, Singidunum revija, Vol. 7, No. 2, 2010.
2. Keller, P., Bieger, T., *Introduction*, u: Keller, P., Bieger, T., Tourism Development after the Crises, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2010.
3. Faulkner, B., *Towards a framework for tourism disaster management.* Tourism Management, Vol. 22, No. 2, 2010..
4. Glaesser, D., *Crisis Management in Tourism Industry*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
5. AICST, *Tourism Risk Management – An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*, APEC, Singapore, 2006 http://www.sustainabletourismonline.com/awms/Upload/Resource/AICST_Risk_mgmt.pdf,.
6. Laws, E., Prideaux, B., Chon, K., Crisis *Management in Tourism: Challenges for Managers and Researchers*, u: Laws, E., Prideaux, B., Chon, K., eds, Crisis Management in Tourism, CABI, Wallingford, 2007.
7. Booth, S, *Crisis Management Strategy, Competition, and Changes in Modern Enterprises,* Routledge, London, 1993, prema Evans, N., Elphick, S., Models of Crisis Management: An Evaluation of their Value for Strategic Planning in the Travel Industry, International Journal of Tourism Research, Vol. 7, No. 3, 2005.
8. Tarlow, P., *Risk and Crisis Management in Tourism, part one,* e-Review of Tourism Research, Vol. 2, No. 5, 2004.
9. Bierman, D., Restoring Tourism Destinations in Crisis, Allen and Unwin, Crows Nest NWS, 2003.
10. Santana, G., *Crisis Management and Tourism: Beyond the rhetoric*, u: Hall, C.M., Timothy, D.J., Duval, D., eds., Safety and Security in Tourism, The Haworth Hospitality Press, New York, 2004.
11. World Tourism Organization (UNWTO) *Safety and Security in Tourism: Partnerships and Practical Guidelines for Destinations*, Madrid, 2003.
12. Bierman, D., *Crisis, Recovery and Risk Management*, u: Liburd, J, Edwards, D., Understanding the Sustainable Tourism Development, Goodfellow Publishers, Ltd, Oxford, 2010.
13. Paraskevas, A., & Altinay, L., *Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management*, Tourism Management, Vol. 34, 2013.
14 Luhrman, D., UNWTO, *Crisis Guidelines for the Tourism Industry*, Edukacija zaposlenih u tur-izmu, seminar ''Upravljanje turističkim destinacijama'', Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
15. Lyon, A., Worton, A, *A Proposed Model for Tourism Crisis Management: the UK's Foot and Mouth Disease Crisis Analysed*, u: Laws, E., Prideaux, B., Chon, K., eds, Crisis Management in Tourism, CABI, Wallingford, 2007.



GLAVA VIII

UPRAVLJANJE TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U SRBIJI

Ciljevi poglavlja

- ✓ Upoznati se sa osnovnim odrednicama i pokazateljima konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije
- ✓ Upoznati se sa načelima planiranja i razvoja turizma u Srbiji
- ✓ Upoznati se sa karakterom i poslovima organizacija koje se bave promocijom turizma u Srbiji
- ✓ Razumeti osnove konkurentskog pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije
- ✓ Upoznati se sa glavnim elementima pozicioniranja i brendiranja Srbije kao turističke destinacije

8. UPRAVLJANJE TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U SRBIJI

Razumevanje procesa u vezi sa razvojem turizma u Srbiji i, posebno, upravljanja turističkim destinacijama, treba u osnovi da počiva i na kvantitativnim pokazateljima, posebno ostvarenom turističkom prometu. Imajući taj kriterijum u vidu, razvoj turizma u Srbiji možemo podeliti u tri razdoblja: do 1989. godine, između 1990. i 2000. godine i posle 2000. godine. Svaki od ovih perioda ima određene osobenosti koje su proistekle kako iz delovanja ekonomskih, tako i vanekonomskih činilaca, posebno političkih.

U razdoblju do 1989. godine razvoj turizma Srbije se zasnivao prevashodno na domaćem turizmu, dok je inostrani turizam bio prvenstveno usmeren na Beograd kao glavni grad tadašnje SFRJ. Razlozi za ovakvo stanje su proisticali prevashodno iz dominantnih karakteristika turističke tražnje u tom razdoblju („sunce, more i pesak") kao i iz prilagođavanja turističke politike i sredstava za podsticaj razvoja turizma SFRJ takvim tendencijama. S druge strane, treba istaći da je na osnovu podsticajnih mera iz razdoblja od 1966-1975. godine izgrađen značajan broj novih objekata, posebno hotelskih, koji su bitno promenili strukturu turističke ponude Srbije.

U razdoblju od 1989. do 2000. godine, dominantno pod uticajem delovanja unutrašnjih i spoljnih činalaca van sfere turizma, zabeleženo je smanjenje ukupnog turističkog prometa, merenog brojem noćenja, za 35,6%, od čega domaćeg za 30,1% a inostranog za 71,6%. Devizni priliv od turizma je u razdoblju od 1990. do 2000. godine smanjen za 93,6%. Učešće turizma Srbije u društvenom proizvodu je ostalo isto u posmatranom razdoblju i iznosilo je oko 2% dok je istovremeno zabeležen i pad učešća turizma u investicijama sa 2,3% na 0,5%, kao i u ukupnom deviznom prihodu sa 5,8% na 1,7% (1, str 132). Ukupni efekti ovog razdoblja se mogu oceniti razarajućim u odnosu na turizam i turističku privredu, na druge privredne i vanprivredne delatnosti kao i na ukupan kvalitet života u Srbiji.

Nakon 2000. godine dolazi, na novim osnovama, do postepenog stvaranja bitnih pretpostavki za ubrzaniji razvoj turizma. U definisanju novih osnova razvoja turizma važan doprinos je dala Strategija razvoja turizma Republike Srbije koja je usvojena 2006. godine i čije je važenje trajalo do kraja 2015. godine (2). Ova Strategija je zasnovana na projektu koju su obradili Horwath HTL iz Zagreba, Hrvatska, i Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.

Pripremljena je, kao predlog, Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. godine koja treba da bude usvojena od strane Vlade Republike Srbije. U toj Strategiji, nakon obrazloženja polaznih osnova, u kojima se definiše pristup i metodologija rada, sledi analiza postojećeg stanja i karakteristika turizma Srbije 2015. godine sa posebnim osvrtom na realizaciju prethodne strategije i poslovne performanse turističke privrede Srbije, ključne turističke trendove i sadrži uporednu analizu turizma konkurentskih zemalja, prednosti i nedostatke turizma Srbije kao i viziju i poslovnu misiju turizma Srbije, ciljeve razvoja turizma i model rasta, plan podizanja konkurentnosti (zadaci, prioritetni proizvodi, destinacije i aktivnosti), planiranje, upravljanje i institucionalnu infrastrukturu za razvoj turizma Republike Srbije, mere podrške i investicije, marketing plan, razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u turizmu i završava se akcionim planom za sprovođenje strategije koji sadrži aktivnosti, nosioce poslova, rokove izvršenja i finansijska sredstva za realizaciju aktivnosti. (3)

U razdoblju od 2000-2015. godine došlo je do značajne promene strukture međunarodnog i domaćeg turističkog prometa Srbije. Neke od bitnih karakteristika promena u strukturi turističkog prometa predstavljene su sledećom tabelom:

Tabela 8.1. Promene u strukturi turističkog prometa Srbije (merenog brojem noćenja) u razdoblju od 1989-2015. godine

VRSTA PROMETA	GODINA					
	1989.	2000.	2000/1989.	2015.	2015/2000.	2015/1989.
Ukupno	11.899.393	7.668.187	64,4%	6.651.852	86,7%	55,9%
Strani turisti bez turista iz bivše SFRJ	1,515.593	259.138	17,1%	1.724.387	565,4%	13,8%

Izvor: Podaci Republičkog zavoda za statistiku za odnosne godine i sopstveni obračun.

Ukupan turistički promet u Srbiji je opao u razdoblju od 1989. do 2015. godine za 44,1% čemu je prevashodno doprineo pad domaćeg turističkog prometa. Zbog promene statističkog obuhvata domaćih i stranih turista (prelazak turista iz četiri republike bivše SFRJ iz kategorije domaćih u inostrane turiste početkom devedesetih godina XX veka, statističko neobuhvatanje teritorije AP Kosovo i Metohija od 1999. godine, prelazak turista iz Crne Gore u kategoriju stranih turista od 2007. godine) ima teškoća u obuhvatanju i analizi ostalih podataka. Trebalo bi istaći činjenicu da se od 2000. godine domaći turistički promet nalazio u značajnom padu. Ukoliko posmatramo samo period od 2010-2015. godine može se konstatovati da je najveći broj noćenja domaćih turista ostvaren 2011. godine (5 miliona) da bi do 2014. godine doživeo pad za 21,6% nakon čega je u 2015. godini sledio rast od 8,1% odnosno ostvareno je ukupno 4,24 miliona noćenja domaćih turista.

U razdoblju od 2000-2015. godine inostrani turistički promet (bez republika bivše SFRJ) povećan za 6,7 puta. S druge strane, indikativno je i da ukoliko uporedimo podatke o inostranom turističkom prometu iz 1989. i 2015. godine (bez republika bivše SFRJ) rezultat pokazuje da je Srbija tek u 2011. godini ostvarila veći broj noćenja u poređenju sa 1989. godinom.

Treba naglasiti da se od ukupno osvarenog inostranog turističkog prometa merenog brojem noćenja većina odnosi na Beograd (51,8% u 2015. godini). Imajući u vidu i učešće Novog Sada i Niša, može se zaključiti da u strukturi turističkog prometa u Srbiji preovlađuju putovanja stranih turista podstaknutih poslovnim razlozima (*business related*) u odnosu na putovanja podstaknuta željom za odmorom, razonodom i sl. (*leisure oriented*). S druge strane, dobra je činjenica da se poslednjih godina polako ali stalno smanjuje učešće gradskih centara ali i da sve veći broj turista dolazi u gradske centre podstaknut željom za odmorom i razonodom.

Za razumevanja mesta i uloge turizma u privrednom razvoju Srbije mogu koristiti rezultati istraživanja koje je sproveo WTTC (Svetski savet za putovanja i turizam). Prema rezultatima toga istraživanja, direktan doprinos turizma bruto društvenom proizvodu (BDP) Srbije u 2014. godini je iznosio 2,1%, dok ukupni doprinos (direktni, indirektni i indukovani) iznosi 6,1%. U istoj godini je direktna zaposlenost u sektoru turizma iznosila 2,6% ukupne zaposlenosti, dok je celokupna zaposlenost vezana za ovaj sektor iznosila 6,4%, od ukupnog broja zaposlenih u Srbiji. Izvoz na osnovu turističkog kretanja je činio 6,5% ukupnog izvoza dok je udeo investicija vezan za turizam iznosio 4,4% ukupnih investicija u Srbiji 2014. godine (4, str 1).

Utvrđivanje osnova za upravljanje razvojem turizma u Srbiji, koje je posebno važno za nivo turističkih destinacija, treba započeti analizom konkurentnosti i održivosti Srbije kao turističke destinacije zbog važnosti i međudejstva navedenih kategorija na ukupan položaj na turističkom tržištu i sve ostale bitne komponente razvoja turizma.

8.1. KONKURENTNOST I ODRŽIVOST SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Tendencije u međunarodnom turizmu izražene, pre svega, izuzetnom konkurencijom i težnjom brojnih zemalja da ostvare opšte razvojne ciljeve kroz razvoj turizma, upućuju na zaključak da atraktivnosti odnosno komparativne prednosti za razvoj turizma u okviru destinacije moraju biti pravilno vrednovane, posebno u odnosu na konkurentske zemlje.

Razmatranje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije zahteva sveobuhvatnu analizu uz učešće brojnih kriterijuma i pokazatelja. Jedan od zaključaka o konkurentskom pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije dat je u studiji, izrađenoj 2003. godine, koja se bavila formulisanjem osnova sveobuhvatne politike razvoja turizma u Srbiji. Prema mišljenju prezentiranom u studiji, turistički proizvod Srbije je veoma fragmentiran, ne postoje osobeni turistički resursi te Srbija mora iskoristiti svoju geografsku poziciju kao konkurentsku prednost u okviru

regionalnog dugoročnog društveno-ekonomskog razvoja. Prema istoj studiji, kao osnovne slabe tačke konkurentske pozicije Srbije navode se ograničeno razumevanje konkurencije i njenih uticaja kao i nedovoljno jasno određenje šta Srbija zaista želi biti na međunarodnom tržištu. S druge strane, kao osnovni izazov, u tom smislu, izdvaja se nesposobnost preobražaja rezultata društveno-ekonomskog razvoja u uspešnu turističku aktivnost (5, str 4).

Opšti zaključak o ekonomskoj konkurentnosti Srbije, kao turističke destinacije, mogućno je, takođe, steći na osnovu podataka i zaključaka navedene studije. Kao poseban problem u tom smislu ističe se institucionalni okvir razvoja turizma kao i ljudski resursi uz marketing aktivnosti i izrazito negativno delovanje infrastrukture. (5, str. 6).

I drugi oblik konkurentnosti – politički – ne daje dovoljno pozitivan doprinos oblikovanju adekvatnog konkurentskog mesta Srbije na međunarodnom turističkom tržištu. Nakon razdoblja od 1989-2000. godine, koji se karakterisao izuzetnom nestabilnošću, posle 2000. godine došlo je promena koje su učinile delovanje ovog oblika okruženja manje uticajnim u odnosu na oblikovanje konkurentskog položaja,

Srbija poseduje specifične društvene i kulturne vrednosti koje predstavljaju ili imaju potencijal da predstavljaju izuzetno važne osnove za pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije. S druge strane, Srbija ne poseduje društvene i kulturne atrakcije, kao turistička destinacija, koji bi joj obezbeđivali osoben položaj na turističkom tržištu i stepen konkurencije nezavisan od delovanja drugih činilaca, posebno političkih.

Primena savremenih tehnologija u srpskom turizmu, kako na makro tako i na mikro nivou, još uvek zaostaje za razvijenim turističkim zemljama, što podrazumeva još uvek nedovoljan uticaj ovog oblika konkurentnosti na ukupnu konkurentsku poziciju Srbije kao turističke destinacije.

Pitanje društvenih troškova razvoja turizma i ukupne envajronmentalne konkurentnosti još uvek nije u žiži interesovanja na svim nivoima kreiranja turističkog proizvoda. To može biti i razumljivo s obzirom na aktuelni nivo razvoja turizma i na snažno izraženu težnju za postizanjem ekonomskih efekata kroz razvoj turizma. Savremene tendencije na turističkom tržištu, posebno na strani tražnje, sve više ističu usmerenost ka odgovornom ponašanju svih učesnika na turističkom tržištu, posebno u odnosu na pitanje zaštite životne sredine. Postizanje bolje konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije podrazumeva, na osnovu toga, sposobnost za prilagođavanje takvim karakteristikama tražnje i stvaranje odgovarajućih proizvoda.

Analizirajući i ostale faktore postizanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije treba istaći da od faktora proizvodnje, koji predstavljaju osnovu za postizanje komparativne prednosti, pozitivan efekat pružaju jedino prirodni resursi, kao i istorijski i kulturni resursi. Sve ostale faktore proizvodnje možemo smatrati, u sadašnjim uslovima, ili nedovoljno stimulativnim ili ograničavajućim osnovama za komparativnu prednost kao preduslov postizanja konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Analizirajući ostale činioce, može se konstatovati da je proces prilagođavanja turističkog proizvoda Srbije promenljivim karakteristikama turističke tražnje nedovoljno fleksibilan, da još uvek nije oformljena odgovarajuća privredna struktura usmerena ka poslovanju na turi-

stičkom tržištu i da pitanje zaštite životne sredine još uvek nije na pravi način uključeno u razvojni koncept turizma.

Navedene činjenice predstavljaju i osnovne razloge zašto, i pored posedovanja određenih komparativnih prednosti, konkurentska pozicija Srbije kao turističke destinacije nije na nivou koji bi iz toga proizašao. Objašnjenje proizlazi iz činjenice da je zbog nedovoljne opskrbljenosti ljudskim resursima, kapitalom i neodgovarajućeg nivoa razvoja infrastrukture i suprastrukture bilo onemogućeno efikasno i efektivno korišćenje resursa u cilju stvaranja konkurentske prednosti. Rezultat je sadašnji položaj Srbije na međunarodnom turističkom tržištu, nivo razvoja turizma, posebno izražen kroz obim i strukturu turističkog prometa i turističke potrošnje (6, str. 111-112).

Prva sveobuhvatnija ocena konkurentnosti turizma Srbije učinjena je u okviru izrade Strategije razvoja turizma Srbije (2005) i to, prvo, na osnovu anketnog istraživanja stavova predstavnika lokalnih interesnih grupa povezanih s turizmom i, drugo, pomoću ocene dostignutog nivoa kvaliteta turističkog proizvoda Srbije u odnosu na ključne faktore uspeha (2, str. 42-43). U skladu sa konkretnim stavovima anketiranih ispitanika, konkurentnost Srbije kao turističke destinacije je na skali od 1 (vrlo slabo) do 6 (izvrsno), ocenjena sa 3,1. U proseku, ispitanici su kao najlošije elemente Srbije kao turističke destinacije izdvojili rečni turizam (1,7), turističku signalizaciju (2,4), informacije i prezentaciju (2,6), turističke zakone i legislativnu osnovu (2,6), dostupnost i prevoz (2,8), odnosno komunalnu infrastrukturu (2,9). S druge strane, najbolje prosečne ocene dobili su socijalni elementi i ljudski resursi (3,9), restorani (3,8), odnosno prirodna i kulturna baština (3,7).



Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Generalno, može se konstatovati da je konkurentnost neke destinacije tim veća, što je veći dostignuti nivo kvaliteta turističkog proizvoda u odnosu na svaki pojedini ključni faktor uspeha. Za potrebe analize konkurentnosti turizma Srbije, u okviru Strategije razvoja turizma Srbije, svaki faktor uspeha vrednovan je na skali od 1 (izrazito loše) do 5 (izrazito dobro). U ovoj analizi konkurentnosti najviše ocene (4 od 5) kao ključni faktori uspeha su dobili geostrateški položaj i dostupnost iz drugih zemalja dok su najniže ocenjeni (1 od 5): kontrola nivoa zagađenja i buke, informacije o atrakcijama, uslugama, proizvodima i aktivnostima na stranim jezicima, sistem turističkog označavanja/obeležavanja, prostorna struktura urbanih područja i prometna

regulacija u njima, kvalitet komplementarnih usluga i javni transport, organizacija destinacijskog menadžmenta, nivo sofistikacije klijenata i svest lokalne populacije o značaju očuvanja prirodne i kulturne baštine zemlje. Prosečna ocena konkurentnosti turizma Srbije u odnosu na predstavljene ključne faktore uspeha je 1,8 od 5. (2, str. 43)

Kao što je već istaknuto, jedan od sveobuhvatnijih pristupa analizi konkurentnosti turističkih destinacija jeste Indeks konkurentnosti država kao turističkih destinacija Svetskog ekonomskog foruma (WEF). Prema do sada objavljenim izveštajima za 2008, 2009, 2011, 2013. i 2015. godinu, pozicija Srbije je predstavljena sledećom tabelom.

Tabela 8.2. Konkurentnost turizma Srbije (WEF TTCI) – (mesto Srbije/globalni ili evropski nivo)

	2015	2013	2011	2009	2008
Rang (globalno)	95/141	89/140	82/139	88/133	78/130
Rang (Evropa)	35/37	40/42	38/42	38/42	37/42
Vrednost indeksa	3,34	3,78	3,85	3,71	3,76

Izvor: : 7, 8, 9, 10, 11.

Shodno navedenom indeksu konkurentnosti, mesto turizma Srbije se može oceniti veoma nepovoljnim, posebno u evropskom okviru. Tome doprinosi i činjenica da se u posmatranom razdoblju položaju Srbije nije bitnije izmenio već se i pogoršao.

U 3. delu rada objašnjena je metodologija oblikovanja posmatranog indeksa i naznačeno je da je u 2015 godini došlo do promene metodologije odnosno da indeks čine četiri podindeksa u odnosu na tri podindeksa, kako je to bilo u izveštajima za prethodno obrađene godine. Zbog toga će detaljniji rezultati u vezi sa ovim indeksom posebno biti predstavljeni za razdoblje od 2008-2013. i za 2015. godinu.



Tabela 8.3. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije (2008-2013.)

	Rang			
	2013	2011	2009	2008
UKUPNI INDEKS	89	82	88	78
REGULATORNI OKVIR	74	67	78	73
1. Politika razvoja i regulatorni tokovi	103	68	67	59
2. Održivost životne sredine	115	124	127	128
3. Bezbednost i sigurnost	55	66	85	76
4. Zdravstvo i higijena	46	41	44	46
5. Prioritizacija turizma	108	105	119	114
POSLOVNO OKRUŽENJE I INFRASTRUKTURA	81	84	80	72
6. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	110	111	105	92
7. Infrastruktura drumskog saobraćaja	117	115	91	86
8. Turistička suprastruktura	56	49	58	52
9. Infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija	49	62	63	57
10. Konkurentnost cene u turističkoj privredi	119	118	90	82
PRIRODNI, KULTURNI I LJUDSKI RESURSI	109	94	96	88
11. Ljudski resursi	94	76	54	45
12. Afiniteti za turizam	104	66	83	98
13. Prirodni resursi	131	123	126	112
14. Kulturni resursi	65	59	64	52

Izvor: 7, 8, 9, 10

Može se oceniti da je najveći pad u posmatranom razdoblju doživeo podindeks ljudskih, prirodnih i kulturnih resursa i to sa 88. na 109. Ono što u svakom slučaju treba da zabrinjava je izuzetno nizak indeks prirodnih resursa (čak 131. mesto od 141 zemlje u 2013. godini) koji bi trebalo da predstavljaju jednu od bitnih osnova postizanja konkurentske prednosti srpskog turizma. U relativno boljem položaju su kulturni resursi ali takođe u raskoraku sa važnošću koja im se pridaju u svim planskim dokumentima srpskog turizma. Pored navedenih pokazatelja, konkurentnost cena u turističkoj privredi, infrastruktura drumskog saobraćaja i održivost životne sredine su sledeći najlošije ocenjeni i rangirani indikatori. Kao najbolje ocenjeni pokazatelji izdvajaju se: zdravstvo i higijena, infrastruktura informaciono-komunikacionih tehnologija, bezbednost i sigurnost i turistička suprastruktura.

Posebni rezultati za 2015. godinu će biti predstavljeni na isti način kao za prethodne godinu, a u skladu sa promenjenom metodologijom.

Tabela 8.4. Ključni indikatori konkurentnosti turizma Srbije (za 2015. godinu)

	Rang
	2015.
UKUPNI INDEKS	95
OMOGUĆENO OKRUŽENJE	67
1. Poslovno okruženje	133
2. Bezbednost i sigurnost	59
3. Zdravstvo i higijena	38
4. Ljudski resursi i tržište rada	89
5. Informaciono-komunikacione tehnologije	56
POLITIKA TURIZMA I OMOGUĆAVANJE USLOVA	113
6. Davanje prioriteta turizmu	113
7. Međunarodna otvorenost	101
8. Konkurentnost cena	78
9. Održivost životne sredine	72
INFRASTRUKTURA	81
10. Infrastruktura vazdušnog saobraćaja	102
11. Infrastruktura drumskog saobraćaja i lučka infrastruktura	98
12. Infrastruktura za pružanje turističkih usluga	63
PRIRODNI I KULTURNI RESURSI	122
13. Prirodni resursi	135
14. Kulturni resursi i poslovna putovanja	67

Izvor: 11

Navedeni pokazatelji WEF-a ukazuju na nezavidan rang Srbije u domenu poslovnog okruženja, davanja prioriteta turizmu, međunarodnoj otvorenosti, infrastrukturi vazdušnog saobraćaja i prirodnim resursima. Povoljniji rang imaju bezbednost i sigurnost, informaciono-komunikacione tehnologije i infrastruktura za pružanje turističkih usluga.

Konkurentnost Srbije kao turističke destinacije, na osnovu indikatora konkurentnosti WEF-a, može biti poređena i sa ključnim konkurentskim zemljama. Do konkurentskog seta je mogućno doći na osnovu eksternog benčmarkinga Srbije kao turističke destinacije, kao i funkcionalnog benčmarkinga koji uključuje poređenje ne samo sa direktnim konkurentima, već i sa najuspešnijim sličnim destinacijama koje zauzimaju lidersku poziciju na turističkom tržištu.

Kriterijumi odnosno karakteristike destinacija, koje bi se mogli koristiti za utvrđivanje konkurentskog seta za Srbiju kao turističku destinaciju, mogu biti sledeći: zemlje centralne i istočne Evrope, koje su u nekoj meri nove destinacije (u nastajanju), sa sličnim geografskim karakteristikama i prirodnim i kulturnim resursima i sa turističkim proizvodima koji su konkurenti turističkim proizvodima Srbije. Prema navedenim kriterijumima, konkurentski set za Srbiju kao turističku destinaciju činile bi sledeće zemlje: Bugarska, Mađarska, Poljska, Rumunija, Slovačka, Slovenija i Češka.

U cilju poređenja Srbije sa zemljama koje čine konkurentski set moguće je koristiti indikatore konkurentnosti WEF-a uzimajući u obzir kako opšti indeks konkurentnosti, tako i sve podindekse, posebno za 2013. i 2015. godinu.

Tabela 8.5. Indeksi konkurentnosti za odabrani konkurentski set u 2013. godini prema indikatorima konkurentnosti WEF TTCI

Zemlja	Ukupan indeks (Rang/Ocena)	Regulatorni okvir (Rang/Ocena)	Poslovno okruženje i infrastruktura (Rang/Ocena)	Prirodni, kulturni i ljudski resursi (Rang/Ocena)
	2013	2013	2013	2013
Češka	31/4,77	28/5,24	37/4,49	28/4,61
Slovenija	36/4,58	33/5,12	35/4,52	52/4,11
Mađarska	39/4,51	26/5,29	49/4,16	54/4,08
Poljska	42/4,47	49/4,92	58/3,94	32/4,56
Bugarska	50/4,38	58/4,79	45/4,24	53/4,10
Slovačka	54/4,32	43/4,96	60/3,92	55/4,06
Rumunija	68/4,04	66/4,61	68/3,67	73/3,85
Srbija	89/3,78	74/4,50	81/3,40	109/3,45

Izvor: 10

Na osnovu predstavljenih podataka se može zaključiti da se Srbija kao turistička destinacija, u odnosu na sve posmatrane indekse konkurentnosti, nalazi iza zemalja koje čine konkurentski set. Prema stavu Svetskog ekonomskog foruma globalno konkurentnim turističkim destinacijama se mogu smatrati one čiji je rang iznad 50. mesta što ukazuje da toj grupi ne pripadaju, uz Srbiju (89) još jedino Rumunija (66) i Slovačka (54). Relativno slični rezultati su ustanovljeni i za 2015. godinu.

Tabela 8.6. Indeksi konkurentnosti za odabrani konkurentski set u 2015. godini prema indikatorima konkurentnosti WEF TTCI

Zemlja	Ukupan indeks (Rang/ Ocena)	Omogućeno okruženje (Rang/Ocena)	Politika turizma i omogućavanje uslova (Rang/Ocena)	Infrastruktura (Rang/Ocena)	Prirodni i kulturni i resursi (Rang/Ocena)
	2015	2015	2015	2015	2015
Češka	37/4,22	31/5,34	14/4,53	35/4,57	63/2,45
Slovenija	39/4,17	42/5,21	25/4,43	42/4,43	53/2,64
Mađarska	41/4,14	33/5,28	2/4,76	48/4,06	62/2,47
Poljska	47/4,08	39/5,22	23/4,43	62/3,70	43/2,96
Bugarska	49/4,05	46/5,13	22/4,44	52/3,93	48/2,70
Slovačka	61/3,84	44/5,14	58/4,23	66/3,64	67/2,37
Rumunija	66/3,78	59/4,88	35/4,37	71/3,49	66/2,38
Srbija	95/3,34	67/4,72	113/3,71	81/3,19	122/1,75

Izvor: 11

Može se konstatovati da su rezultati i u 2015. godini slični kao i za 2013. godinu odnosno da je Srbija kao turistička destinacija u odnosu na sve posmatrane indekse ostvarila poslednje mesto. Predstavljene rezultate indeksa konkurentnosti WEF-a treba shvatiti kao korisno analitičko sredstvo koje može da ukaže na bitne pokazatelje za upoređivanje sa konkurentskim turističkim destinacijama. Naravno da kvalitet rezultata zavisi od izvora podataka u čemu mogu da postoje problemi, posebno u odnosu na direktne izvore podataka iz konkretnih destinacija. Neke od problema je utvrdio G. Crouch posebno ističući pitanje naučne zasnovanosti indeksa WEF-a i uporedivosti koncepata nacionalne konkurentnosti u turizmu (12, str. 76).

Navedene analize konkurentnosti turizma Srbije, iako obavljene u dužem razdoblju koje je uključilo i bitne pomake u razvoju turizma Srbije podstaknute realizacijom Strategije razvoja turizma Srbije, ukazuju na neke od ključnih problema koji opstaju u dužem periodu – stanje saobraćajne infrastrukture i kvalitet usluga u svim saobraćajnim granama bitnim za turistička putovanja i očuvanje životne sredine i u vezi sa tim envajronmentalna održivost.

Održivost turističke destinacije predstavlja drugu bitnu komponentu, uz konkurentnost, koja obezbeđuje stabilnu održivu konkurentsku prednost turističke destinacije. Prethodno je istaknuto da je envajronmentalna održivost, kao deo ukupnog održivog razvoja Srbije kao turističke destinacije, jedan od ključnih problema vezan sa konkurentnošću. Kao jedno od

ključnih pitanja u vezi za postizanjem održivosti razvoja turizma u Srbiji, kao dugoročnog cilja, ističe se ostvarivanje partnerstva između ključnih aktera/učesnika u održivom razvoju turizma uz isticanje prioritetnog značaja pojedinih od učesnika u zavisnosti od konkretnog pitanja u vezi sa održivošću (javni sektor, turistička privreda, lokalna zajednica, asocijacije, NVO, turisti, mediji). Sposobnost Srbije kao turističke destinacije da uporedo sa težnjom za postizanjem konkurentnosti na turističkom tržištu održava kvalitet prirodnih, društvenih, kulturnih i envajronmentalnih resursa biće ključna i dugoročno će odrediti razmere njene održive konkurentnosti na turističkom tržištu.

8.2. SISTEM UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURIZMA SRBIJE

Upravljanjem razvojem turizma Srbije odnosno razvojem Srbije kao turističke destinacije bavi se više organa, institucija i organizacija na više nivoa (nacionalnom, regionalnom, gradskom kao i na nivou lokalnih samouprava). Ključni državni organ je ministarstvo nadležno za turizam. U 2016. godini je to Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija koje u svom okviru ima sektore za turizam i za turističku inspekciju.

U svome radu Ministarstvo se vodi vizijom razvoja turizma i poslovnom misijom turizma Srbije. Vizija razvoja turizma Srbije, definisana Strategijom razvoja turizma Srbije za razdoblje od 2016-2025. godine (predlog) jeste da će u 2025. godini Srbija postati globalno prepoznata turistička destinacija kao rezultat uspostavljenog sistema razvoja i održivog upravljanja resursima i koordinacije aktivnosti svih subjekata od značaja za razvoj turizma. Turizam i sa njime povezane delatnosti će postati jedna od dominantnih privrednih aktivnosti koja efikasno generiše novu dodatu vrednost i održivo zapošljavanje i bitno doprinosi lokalnom i regionalnom razvoj. Sektor turizma Republike Srbije će biti u stanju da efikasno i fleksibilno usklađuje svoju ponudu sa savremenim trendovima na globalnom turističkom tržištu i ponudi raznovrsna autentična iskustva, doživljaje i proizvode visokog kvaliteta, što će, uz tradicionalno gostoprimstvo, biti osnova prepoznatljivosti u odnosu na konkurenciju. Turizam će postati vodeći promoter imidža Srbije u svetu, kao moderne i za posete, odmor i poslovanje poželjne destinacije, ostvarujući stalnu inovativnu funkciju u primeni savremenih standarda, novih tehnologija i zaštiti prirode. Svojim stalnim osavremenjavanjem, prihvatanjem i preuzimanjem globalnih standarda i modela poslovanja i upravljanja, turizam će postati poželjan sektor za zapošljavanje i razvoj karijere, posebno za mlade. Srbija će na svetskoj lestvici konkurentnosti turizma postati visokorangirana i popularna kao destinacija (3, str. 40).

Načela planiranja i razvoja turizma utvrđena su Zakonom o turizmu Republike Srbije koji je usvojen 2009. i izmenjen i dopunjen 2010, 2011, 2012. i 2015. godine. Shodno ovom Zakonu, planiranje i razvoj turizma obuhvata: integralno planiranje razvoja turizma i pratećih delatnosti, proglašenje i održivo korišćenje turističkog prostora, poslove od posebnog značaja za razvoj

turizma; kategorizaciju turističkog mesta i sprovođenje podsticajnih mera za razvoj turizma. Planska dokumenta su (13, str. 5-8) :

1. Strategija razvoja turizma Republike Srbije;
2. Strategijski master plan;
3. Strategijski marketing plan;
4. Program razvoja turističkih proizvoda;
5. Program razvoja turizma;
6. Program promotivnih aktivnosti.

Sva planska dokumenta moraju biti usaglašena sa Strategijom razvoja turizma Republike Srbije.

Strategiju razvoja turizma donosi Vlada na predlog ministarstva nadležnog za poslove turizma za period od najmanje pet godina. Strategija se realizuje putem Strategijskog master plana, Strategijskog marketing plana, programa razvoja turističkih proizvoda, kao i prostornih i urbanističkih planova izrađenih i donetih u skladu sa zakonom. Strategija sadrži naročito:

1) analizu postojećeg stanja i dosadašnjeg stepena razvoja turizma;
2) uporednu analizu turizma konkurentskih zemalja;
3) prednosti i nedostatke turizma Republike Srbije;
4) ciljeve razvoja turizma;
5) viziju razvoja turizma;
6) izbor prioritetnih turističkih proizvoda;
7) predlog prioritetnih turističkih destinacija;
8) analizu uticaja na kulturno nasleđe i prirodna dobra;
9) predlog politike razvoja turizma;
10) predlog investicija;
11) plan konkurentnosti;
12) akcioni plan.

Strategijski master plan koji je vezan za prioritetne turističke destinacije donosi Vlada na predlog ministarstva. On sadrži:

1. tehničku ocenu posmatranog područja, zemljišnih osnova i ukupnu procenu kapaciteta turističke lokacije u okviru turističke destinacije;
2. koncept razvoja u pogledu razmeštaja i moguće lokacije objekata, kao i procenu potencijala potrebnih kapaciteta;
3. fizički master plan sa osnovnim elementima mogućeg razmeštaja objekata turističke infrastrukture, turističke suprastrukture i saobraćajne mreže;

4. poslovni master plan sa ekonomskom evaluacijom turističke infrastrukture, turističke suprastrukture, saobraćajne mreže i komunalne infrastrukture, kao i procenom ekonomske opravdanosti pojedinačnih i ukupnih investicija.

Strategijski marketing plan i program promotivnih aktivnosti donosi za teritoriju Republike Srbije Vlada na predlog ministarstva i naročito sadrži:

1. analizu marketing sistema Republike Srbije;
2. analizu konkurentskih marketing strategija;
3. marketing plan;
4. pozicioniranje Republike Srbije kao turističke destinacije;
5. marketing plan turističkih proizvoda;
6. misiju i organizaciju marketing sistema Republike Srbije.

U skladu sa Strategijskim marketing planom, autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave donose svoje programe promotivnih aktivnosti.

Program razvoja turističkog proizvoda je planski dokument koji donosi Vlada na predlog ministarstva. Njime se bliže određuje razvoj prioritetnih turističkih proizvoda utvrđenih Strategijom razvoja turizma.

Program razvoja turizma u skladu sa Strategijom razvoja turizma donose autonomna pokrajina i jedinica lokalne samouprave, u okviru svojih nadležnosti utvrđenih zakonom kojim se uređuje lokalna samouprava kao i posebnim zakonom.

Treba napomenuti da je u okviru realizacije Strategije razvoja turizma Srbije do sada urađeno ukupno sedamnaest master planova prioritetnih turističkih destinacija Srbije. Predlozi sadržani u master planovima realizuju se u okviru različitih aktivnosti. U okviru navedenih aktivnosti posebno treba izdvojiti Staru planinu kao turističku destinaciju u razvoju i osnivanje posebnog javnog preduzeća „Stara planina" u funkciji razvojne organizacije čiji je osnovni cilj izgradnja objekata primarne infrastrukture na Staroj planini odnosno nastavak procesa planiranja i procesa izgradnje, proces kontrole i proces prodaje. Poseban primer je i osnivanje JP „Park Palić" od strane Republike, AP Vojvodine i grada Subotice u cilju izgradnje i razvoja Palića kao prioritetne turističke destinacije Srbije.

Aktuelnim Zakonom o turizmu je definisano funkcionisanje posebnih organizacija koje se bave promocijom turizma na nivou turističkih destinacija – turističkih organizacija. Obavljanjem poslova promocije turizma bavili su se do 1992. turistički savezi na republičkom i gradskom odnosno opštinskom nivou. Turistički savezi nisu bili državne ili paradržavne organizacije, već društvene organizacije, odnosno savezi turističkih saveza i društava na opštinskom i regionalnom nivou. Rad ovih organizacija (turističkih saveza) se zasniva na dobrovoljnosti i nekomercijalnosti, formiraju se na principu „odozdo nagore", tj. od nivoa turističkog mesta (npr. turistička društva) preko regionalnog (turistički savez određenog regiona ili područja) do nacionalnog nivoa (turistički savez zemlje). (46, str. 169)

Takva koncepcija nije bila u skladu sa savremenim tendencijama u organizovanju promotivnih aktivnosti na nivou države i na nižim nivoima pa su Zakonom o turizmu, koji je usvojen 1994. godine a izmenjen i dopunjen 1999. godine, uvedene značajne novine u organizovanje promotivnih aktivnosti na nivou Srbije kao turističke destinacije. Naime, Zakonom je osnovana Turistička organizacija Srbije, u cilju obavljanja poslova na promociji i unapređenju turizma od interesa za Republiku, dok je istim zakonom regilisano osnivanje turističkih organizacija gradova i opština.

Novi zakon o turizmu je bio donet 2005. godine a zatim i novi 2009. koji je imao više već spomenutih izmena i dopuna. U svim promenama zakona status turističkih organizacija (TO) nije doživljavao bitnije promene izuzev činjenice da je Zakonom od 2009. godine delokrug TO ograničen isključivo na promociju, odnosno da unapređenje turizma kao oblik aktivnosti više ne spada u delatnosti TO.

Prema sadašnjem Zakonu o turizmu, promociju na nivou turističkih destinacija obavljaju: Turistička organizacija Srbije, turistička organizacija autonomne pokrajine i turistička organizacija jedinice lokalne samouprave, dok promociju turizma mogu obavljati i turističke organizacije regije koje osnivaju dve ili više jedinica lokalne samouprave. (13) Ove organizacije posluju u skladu sa propisima kojima se uređuju javne službe. Sredstva za rad turističkih organizacija za promociju turizma obezbeđuju se iz:

- sredstava budžeta Republike Srbije;
- sredstava budžeta autonomne pokrajine;
- sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave;
- prihoda ostvarenih obavljanjem delatnosti i iz drugih sopstvenih prihoda;
- donacija, priloga i sponzorstava domaćih i stranih pravnih i fizičkih lica;
- drugih izvora, u skladu sa zakonom.

Turistička organizacija Srbije (TOS) je osnovana za obavljanje poslova promocije turizma, koordinacije aktivnosti turističkih organizacija, privrednih i drugih subjekata u turizmu na teritoriji Republike Srbije. Organi TOS-a jesu: upravni odbor, nadzorni odbor i direktor koje imenuje i razrešava Vlada na predlog resornog ministarstva.

Od poslova koje TOS obavlja na osnovu Zakona o turizmu treba izdvojiti sledeće:

- promocija turizma Republike Srbije;
- koordinacija aktivnosti turističkih organizacija, privrednih i drugih subjekata u turizmu, koji deluju neposredno i posredno na promociji turizma;
- pripreme i realizacije godišnjih planova i programa promotivnih aktivnosti;
- organizovanje istraživanja turističkih tržišta za potrebe promocije turizma Republike Srbije;
- istraživanje međunarodnog, domaćeg i prekograničnog tržišta u oblasti turizma;

- obezbeđivanja informativno-propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti Srbije;
- formiranja i razvijanja jedinstvenog turističko-informacionog sistema i njegovog povezivanja sa drugim informacionim sistemima u zemlji i inostranstvu;
- osnivanje i organizovanje turističkih predstavništava u inostranstvu i informativnih centara u zemlji, samostalno ili u saradnji sa drugim subjektima;
- prikupljanja svih vrsta turističkih informacija radi obaveštavanja javnosti kao i sastavljanja i objavljivanja turističkog kalendara;
- saradnja sa nacionalnim turističkim organizacijama drugih zemalja, međunarodnim i regionalnim organizacijama u oblasti turizma i predlaganje mera za učešće u multinacionalnim i regionalnim programima i projektima promocije turizma;
- utvrđivanja jedinstvenih standarda uređenja, opreme i usluga u turističko-informativnim centrima na teritoriji Republike Srbije;
- učešća u utvrđivanju programa postavljanja turističke signalizacije i koordiniranja aktivnosti turističkih organizacija i drugih subjekata za njeno obezbeđenje;
- izrade, učešća u izradi i realizaciji domaćih, međunarodnih i prekograničnih projekata iz oblasti turizma, odnosno iz oblasti komplementarnih turizmu.

Turistička organizacija autonomne pokrajine obavlja, između ostalih, sledeće poslove:

- donosi godišnji program i planove promotivnih aktivnosti u skladu sa Strategijskim marketing planom, planovima i programima TOS-a;
- koordinira aktivnosti privrednih i drugih subjekata u vezi sa promocijom turizma na teritoriji autonomne pokrajine;
- obezbeđuje informativno-propagandni materijal kojim se promovišu turističke vrednosti autonomne pokrajine;
- preduzima aktivnosti na izradi, učešću u izradi i realizaciji domaćih i međunarodnih projekata iz oblasti turizma;
- prikuplja sve vrste turističkih informacija radi obaveštavanja javnosti.

Za teritoriju jedinice lokalne samouprave može se osnovati turistička organizacija ili se može obavljanje tih poslova poveriti drugom pravnom licu. To pravno lice može biti postojeća javna služba ili privredno društvo, odnosno pravno lice koje je osnovano za obavljanje delatnosti u oblasti turizma.

Turistička organizacija jedinice lokalne samouprave (grada, opštine) obavlja, između ostalih, sledeće poslove:

- promocije i razvoja turizma jedinice lokalne samouprave;
- koordiniranja aktivnosti i saradnje između privrednih i drugih subjekata u turizmu koji neposredno i posredno deluju na unapređenju razvoja i promociji turizma i na programima edukacije i usavršavanja veština zaposlenih u turizmu;

- donošenja godišnjeg programa i plana promotivnih aktivnosti u skladu sa Strategijskim marketing planom, planovima i programima TOS-a;
- obezbeđivanja i unapređivanja informativno-propagandnog materijala kojim se promovišu turističke vrednosti jedinice lokalne samouprave;
- prikupljanja i objavljivanja informacija o celokupnoj turističkoj ponudi na svojoj teritoriji, kao i druge poslove od značaja za promociju turizma;
- organizovanja i učešća u organizaciji turističkih, naučnih, stručnih, sportskih, kulturnih i drugih skupova i manifestacija;
- organizovanja turističko-informativnih centara (za prihvat turista, pružanje besplatnih informacija turistima, prikupljanje podataka za potrebe informisanja turista, upoznavanje turista sa kvalitetom turističke ponude, upoznavanje nadležnih organa sa pritužbama turista i dr.);
- upravljača turističkog prostora;
- posredovanja u pružanju usluga u domaćoj radinosti i seoskom turističkom domaćinstvu;
- podsticanja realizacije programa izgradnje turističke infrastrukture i uređenja prostora;
- izrade, učešća u izradi, kao i realizacije domaćih i međunarodnih projekata iz oblasti turizma;
- pripreme i prikupljanja podataka, sastavljanje upitnika, analiza i drugih informacija;

Prema Zakonu o turizmu, turistička organizacija, uz saglasnost osnivača, u cilju planiranja, koordinacije i upravljanja turističkim aktivnostima, može sa drugom turističkom organizacijom, privrednim društvom, drugim pravnim licem i preduzetnikom koji obavlja delatnost iz oblasti saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, prometa robe i usluga, kulture, sporta, informisanja, kongresnih i sajamskih aktivnosti, osnovati *organizaciju za operativne, marketinške i promotivne poslove*. Delokrug i način finansiranja, kao i međusobna prava i obaveze uređuju se ugovorom.

Na osnovu izloženog sadržaja rada turističkih organizacija shodno Zakonu o turizmu Republike Srbije, može se zaključiti da Turistička organizacija Srbije funkcioniše kao klasična destinacijska marketing organizacija sa promocijom na međunarodnom i domaćem tržištu kao prevashodnim poslom. Uz to bi se u određenoj meri moglo, ali van definicije turističkih organizacija date u tekstu Zakona, pomenuti učešće u razvoju turističkog proizvoda. U suštini, to važi i za turističke organizacije na nižim nivoima, s tim što je u Zakonu definisano da se turističke organizacije lokalnih samouprava mogu baviti i razvojem odnosno imaju širi delokrug u odnosu na nacionalnu i pokrajinsku turističku organizaciju.

Dopunom Zakona o turizmu Republike Srbije iz 2015. godine predviđena je mogućnost osnivanja destinacijskih menadžment organizacija u smislu kako je o njima raspravljano u 3. delu knjige. Naime, u okviru definisanja pojmova, Zakonom o turizmu je precizirano da je

destinacijska menadžment organizacija (DMO) privredno društvo ili drugo pravno lice osnovano radi upravljanja turističkom destinacijom (planiranje, organizovanje, marketing kontrola i vođenje), čiji osnivači mogu da budu iz javnog, civilnog i privatnog sektora. Imajući u vidu da je Zakonom o turizmu delokrug turističkih organizacija ograničen skoro u potpunosti na promociju kao instrument marketinga ili, bolje rečeno, na eksterni destinacijski marketing dok je obavljanje aktivnosti vezano za interni razvoj destinacije bilo u nadležnosti drugih, pre svega državnih organa, ovime je data mogućnost i stvoren je zakonski okvir za osnivanje DMO.

U upravljanju turističkim organizacijama na svim nivoima dominantnu reč ima država imenovanjem odgovarajućih organa upravljanja. U slučaju TOS-a, Upravni odbor, koji imenuje i razrešava Vlada na predlog ministarstva, čine po jedan predstavnik ministarstva i zaposlenih, a ostali članovi Upravnog odbora imenuju se iz reda naučnih i stručnih lica iz oblasti turizma, kao i iz privrednih subjekata i drugih organizacija koje obavljaju delatnost iz oblasti turizma, čime se teži učešću nekih od ključnih interesnih grupa. Zakonom su definisani uslovi za izbor direktora turističkih organizacija na svim nivoima.

Zakonom o turizmu je predviđeno da promociju turizma mogu obavljati i turističke organizacije regije koje osnivaju dve ili više jedinica lokalne samouprave. Turističke organizacije regije treba da ostvaruju saradnju sa turističkim klasterima na svom području i vode evidenciju turističkih klastera. Bitno je istaći da se na turističke organizacije regije, u odnosu na sadržaj rada, primenjuju odredbe člana Zakona o turizmu koje se odnose na turističke organizacije lokalne samouprave.

Nesumnjivo je da se može oceniti veoma dobrim da su stvoreni bitni preduslovi odnosno utemeljena je zakonska osnova za osnivanje destinacijskih mendžment organizacija što je u skladu sa međunarodnim tendencijama i iskustvima. Različitost stepena razvoja turizma u okviru Srbije kao i potreba za većim angažovanjem države u podsticanju razvoja turizma, posebno u cilju ujednačavanja regionalnih razlika, predstavljaju dodatne činioce koji upućuju na važnost potojanja zakonskih osnova koji omogućavaju različit pristup osnivanju organizacija za upravljanje razvojem turističkih destinacija. Evidentno je da postoji potreba za osnivanjem DMO na nivou razvijenih turističkih destinacija Srbije (Beograd, Novi Sad, Zlatibor, Kopaonik, Vrnjačka Banja i dr.) što je istaknuto i u odgovarajaćim strategijama i master planovima koji su urađeni za prioritetne turističke destinacije Srbije (15, str. 255).

Kao primer konstatovane potrebe za formiranjem DMO u Srbiji možemo izdvojiti stavove navedene u Strategiji razvoja turizma grada Beograda i Poslovnom (master) planu turističke destinacije Zlatibor-Zlatar. U okviru definisanja upravljačkog modela za Beograd kao turističku destinaciju izdvojena su četiri moguća rešenja (16, str. 354-355):

a. status quo – nastavak rada Turističke organizacije Beograda (TOB) kao i do sada. Ova opcija ne bi doprinela unapređenju turizma u Beogradu.
b. formiranje posebne razvojne organizacije (agencije) koja bi obavljala razvojne poslove, uz stvaranje „Organizacije za upravljanje turističkim odredištem“ za potrebe destinacijskog menadžmenta,

c. prerastanje TOB-a u pravu destinacijsku menadžment organizaciju, sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora. U ovoj opciji TOB može izgraditi jaku upravljačku strukturu, ali bez mogućnosti sinergetskog efekta u kreiranju lanca vrednosti na širem prostoru beogradskog klastera, kao jednog od četiri klastera definisanih Strategijom razvoja turizma Srbije. Ovo rešenje podrazumeva razvoj korporativne strukture i uključivanje i privatnog sektora i značajnih javnih stejkholdera, kao i jače uvažavanje interesa prigradskih opština,

d. institucionalizacija upravljanja za područje beogradskog klastera u celini, koja bi bila sprovedena formiranjem destinacijske menadžment organizacije (DMO) čije bi ingerencije u geografskom smislu obuhvatile administrativna područja Beograda i drugih opština klastera. U ovu DMO bi bili uključeni svi ključni stejkholderi javnog i privatnog sektora po principu javno-privatnog partnerstva.

Autori Strategije razvoja turizma grada Beograda su se opredelili za treći pristup – prerastanje TOB-a u DMO, pri čemu ovo ne isključuje mogućnost osnivanja Razvojne agencije grada Beograda. Tako ustanovljena DMO bi trebalo da ima:

- punu finansijsku, upravnu i političku podršku gradske vlade
- uticaj na odluke i rešenja nadležnih sekretarijata
- autoritet da podstakne promene i dobije podršku
- punu podršku privatnog sektora
- razvijen mehanizam direktnog uticaja privatnog sektora grada na odluke DMO
- kompetentno i stručno osoblje.

Ovo su ključne pretpostavke da bi sistem destinacijskog menadžmenta, kroz *obavezno partnerstvo sa privatnim sektorom***,** uopšte funkcionisao. Pri tome, ovo partnerstvo se ne zasniva na formiranju saveta, komisija i sl. u čijem bi radu učestvovali predstavnici privatnog sektora, već njihov direktan uticaj na upravljačke odluke DMO. S druge strane, ovaj pristup podrazumeva da tokom vremena bude uspostavljanjen sistem članstva u kojem bi svaka članica, shodno prethodno utvrđenim parametrima, direktno finansijski doprinosila i time dokazivala privrženost datom modelu javno-privatnog partnerstva u upravljanju Beogradom kao turističkom destinacijom.

Predlog upravljačkog modela za turističku destinaciju Zlatibor-Zlatar zasnivao se na istim principima ali je uvažavao stukturu date destinacije. Prema rešenju, predloženom u master planu, postoje četiri osnovna pristupa (19, str. 201-202):

a. nastavljanje sadašnjeg upravljačkog modela, koji podrazumeva postojanje dveju lokalnih turističkih organizacija/turističkih organizacija lokalne samouprave (LTO), turističkih organizacija Zlatibora (Čajetina) i Zlatara (Nova Varoš), bez naročitog uticaja LTO na konkretne pravce razvoja,

b. prerastanje postojećih LTO u prave destinacijske menadžment organizacije, sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora. U ovoj opciji u trenutnoj situaciji samo TO Zlatibora može donekle izgraditi jaku upravljačku strukturu, ali ograničenog geografskog dometa, čime se gubi mogućnost sinergetskog efekta u kreiranju lanca vrednosti na širem prostoru, dok TO Zlatar u situaciji nejakog privatnog sektora neće imati adekvatne upravljačke poluge, čak i ako joj opština prenese značajne ingerencije.
c. institucionalizacija upravljanja za područje Zlatibora i Zlatara u celini, koja bi bila sprovedena formiranjem DMO čije bi ingerencije u geografskom smislu obuhvatile administrativna područja obeju opština. U ovu DMO bi bili uključeni svi ključni stejkholderi javnog i privatnog sektora po principu javno-privatnog partnerstva.
d. Poslednja opcija tiče se transformacije postojeće regionalne turističke organizacije Zapadna Srbija (RTO) u korporativnu regionalnu DMO koja bi svojim aktivnostima obuhvatila područje svih opština u okviru RTO. Sa stanovišta regionalne i eventualno evropske konkurentnosti, razvoj lanca vrednosti turističkog prostora Zapadne (ili čak Jugozapadne) Srbije je neophodan, a taj posao treba poveriti regionalnoj DMO, u kojoj bi bili usklađeni interesi privatnog i javnog sektora, formirano partnerstvo i obezbeđen ključan uticaj biznisa.

Autori master plana su se opredelili za treći pristup navodeći iscrpan spisak različitih stejkholdera koji bi trebalo da budu partneri u okviru stvaranja DMO za područje Zlatibora i Zlatara. Međutim, treba imati u vidu, ne samo za Zlatibor i Zlatar kao turističke destinacije, da će načela konkurentnosti kao i podsticaji u okviru procesa pridruživanja Evropskoj uniji uticati na tretiranje pojma turističkih destinacija u skladu sa mogućnostima za stvaranje odgovarajućeg lanca vrednosti, što, u našim sadašnjim uslovima zahteva šire regionalno posmatranje.

U delu 4.3. knjige je ukazano na važnost klasterskog pristupa za razvoj turističke destinacije. Objedinjavanje geografski međusobno povezanih preduzeća, srodnih i različitih delatnosti, specijalizovanih dobavljača, pružalaca usluga i, sa njima povezanih, organizacija podrške (obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, agencija i sl.) u okviru turističke destinacije, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost ali i konkurencija, karakteriše i proces razvoja turizma u Srbiji i bitno je i za proces upravljanja turističkim destinacijama. Veoma je bitno da postoji sistem organizovane podrške osnivanju klastera i promovisanju značaja klastera u regionalnom i ukupnom privrednom razvoju.

Kao jedan od primera funkcionisanja klastera u oblasti turizma može biti naveden Klaster puteva kulture čiji je osnovni cilj objedinjavanje aktivnosti članova u cilju formiranja specifičnih puteva kulture kao turističkih proizvoda i, u vezi sa tim, promovisanje Srbije i Balkana. Ti proizvodi koji u sebi sjedinjuju elemente turizma i kulture jesu: Putevima zmajeva, Putevi rudarstva i najaktuelniji - Putevima Tesle. Ovaj klaster čini Klaster više od 40 institucija kulture, turističkih organizacija, organizacija civilnog društva, privrednih subjekata i šest fakulteta odnosno univerziteta.

8.3. POZICIONIRANJE, STVARANJE IMIDŽA I BRENDIRANJE SRBIJE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Analizirani položaj Srbije kao turističke destinacije u odnosu na inostranu turističku tražnju i analiza konkurentskog položaja Srbije kao turističke destinacije uopšte i u odnosu na konkurentski set predstavlja jednu od osnova za zaključak da Srbija još uvek nije na odgovarajući način pozicionirana kao turistička destinacija na međunarodnom tržištu. Preovlađujuća predstava o Srbiji kao turističkoj destinaciji se kreće u rasponu od pretežno neutralnog ili kombinovanog do pozitivnog, što se je rezultat dubokih promena prvenstveno vezanih za promotivne aktivnosti i, posebno opšti publicitet u odnosu na Srbiju (sportisti, posebno teniseri i dr.) u zemljama koje su i glavni generatori tražnje na međunarodnom tržištu. Ne treba zaboraviti ni da Srbija do 1991. godine odnosno do prestanka postojanja SFRJ nije ni imala definisanu poziciju na međunarodnom tržištu a time ni odgovarajući imidž kao turistička destinacija. Uz to, imidž Srbije je nastajao na osnovu prijema informacija pretežno iz medija dok je mali bio udeo informacija proisteklih iz delovanja promocije kao instrumenta marketinga Srbije kao turističke destinacije. Bez obzira na odnos između ovih grupa informacija, delovanje prvih je u dužem razdoblju bilo snažnije, upečatljivije i dugoročnije. (18)

Jedna od osnova za odgovarajuće pozicioniranje Srbije kao turističke destinacije je i utvrđivanje položaja Srbije kao turističke destinacije na turističkom tržištu, posebno međunarodnom, imajući u vidu karakteristike turističke tražnje i osobenosti Srbije kao turističke destinacije koje su utvrđene, između ostalog, i Strategijom razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016-2025. godine (predlog).

Zaključak koji se može izvesti iz analize položaja Srbije kao turističke destinacije u odnosu na inostranu turističku tražnju i analiza konkurentskog položaja Srbije kao turističke destinacije uopšte i u odnosu na konkurentski set jeste da Srbija nije na odgovarajući način pozicionirana kao turistička destinacija na međunarodnom tržištu. Ukoliko želi da se pozicionira na međunarodnom turističkom tržištu, Srbija mora sprovesti proces pozicioniranja i set strateških i akcionih planova koji će podržati njenu poziciju.

Osnove konkretnog pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije su bile definisane Strategijom razvoja turizma Srbije za razdoblje od 2006-2015. godine (2, str. 110). Prema toj Strategiji, turističko pozicioniranje Srbije mora biti zasnovano na profesionalnoj objektivizaciji faktora koji prevashodno utiču na opšti uspeh i brzinu uspostavljanja Srbije kao turističke destinacije. Reč je o najmanje tri ključna faktora:

- objektivnoj interpretaciji centralnih elemenata resursa i atrakcija, kao ključnih elemenata turističke ponude i definisanih strateških potencijala za uspeh u turizmu;
- analizi i oceni aktuelnih i očekivanih trendova u globalnom turizmu i proceni realnih šansi za tržišni uspon Srbije;

Tabela 8.5. SWOT analiza Srbije kao turističke destinacije

PREDNOSTI:	NEDOSTACI:
1. Raznovrsna resursna i atrakcijska struktura 2. Geostrateški položaj Beograda i Srbije 3. Postavljene vizije razvoja ključnih turističkih destinacija Srbije 4. Savremeni zakonodavni okvir za planiranje turističkih destinacija 5. Urođena gostoljubivost i otvorenost ljudi Srbije 6. Inicijalna prepoznatost Srbije kao države atraktivne za turizam od strane globalne turističke industrije 7. Ulazak globalnih i regionalnih brendova na hotelsko tržište Srbije 8. Prepoznavanje kosmopolitskog duha Beograda na međunarodnom tržištu 9. Internacionalno etablirani i profesionalno organizovani događaji (EXIT na prvom mestu) 10. Vrhunski sportisti Srbije kao "ambasadori i promoteri"pozitivnog imidža Srbije. 11. Mogućnosti za veći ulazak nisko budžetnih avio kompanije na tržište Srbije	1) Neprepoznavanje turizma kao bitnog faktora ekonomskog i regionalnog razvoja države; 2) Zanemarivanje savremenih trendova na svetskom turističkom tržištu i izostanak njihove implementacije u programiranje i razvoj turizma u Srbiji 3) Pasivan odnos prema turizmu i neuspostavljanje vođstva i konsenzusa interesnih subjekata oko ključnih pitanja razvoja turizma Srbije; 4) Nerazvijenost mera podsticaja, nefinansijske i finansijske podrške privrednim društvima u turizmu i delatnosti vezanih za turizam 5) Mala i nedovoljna investiciona ulaganja 6) Neizgrađen nacionalni turistički identitet/turistički brend Srbije 7) Nedostatak funkcionalnih statističkih podataka, kao osnove za donošenje odluka; 8) Nepostojanje statističkog praćenja satelitskih računa u turizmu 9) Visok nivo neregistrovanih kapaciteta i poslovanja u „sivoj" zoni; 10) Nedostatak i zapuštenost drumske, železničke i rečne infrastrukture i nedovoljna prisutnost "low-cost"avio prevoznika; 11) Nedostatak opšte infrastrukture u okviru nerazvijenih turističkih prostora kao preduslova za razvoj "green-field" turističkih projekata i "braunfield" investicija naročito u banjama 13) Nedovoljna i nepotpuna primena savremenih standarda u hotelskoj i turističkoj industriji 14) Nepoštovanje mera zaštite u zaštićenim područjima prirode, zapuštenost objekata i spomenika pod zaštitom države, zagađivanje okoline i degradacije prostora i nedovoljna koordinacija između razvoja turizma i zaštite životne sredine; 15) Zastareo i neadekvatan model upravljanja turizmom, marketinga i promocije destinacija umesto proizvoda i atrakcija baziranih na iskustvu posetilaca 16) Nedovoljna izdavajanja za promociju Srbije kao turističke destinacije, posebno u odnosu na konkurente 17) Neadekvatan i neefikasan inspekcijski nadzor i nizak nivo naplate turističke takse 18) Nedostatak saradnje između javnog i privatnog sektora u razvoju proizvoda, uspostavljanju celovitog lanca vrednosti i aktivnostima marketinga 19) Neefikasna primena Zakona o javno-privatnom partnerstvu 20) Nedostatak inovacija i novih preduzetničkih projekata 21) Nedovoljna uključenost profesionalnih udruženja, društvenih organizacija i udruženja građana u proces planiranja i sprovođenja konkretnih aktivnosti u turizmu

	22) Nepostojanje efikasne međuresorne saradnje ministarstava u planiranju i realizaciji razvojnih programa u turizmu, naročito koordinacije u razvoju putne i komunalne infrastrukture, ruralnom i kulturnom turizmu 23) Nedovoljno učešće lokalnih samouprava u planiranju i razvoju turizma, neadekvatni mehanizmi koordinacije svih nivoa vlasti u razvoju turizma 24) Nepostojanje adekvatnih veza i zajedničkog planiranja razvoja postojećih i novih proizvoda i atrakcija između organizatora putovanja, davalaca ugostiteljskih, smeštajnih i transportnih usluga 25) Pitanje kvaliteta radne snage u turizmu i hotelijerstvu; 26) Nizak nivou informisanost preduzeća u oblasti turizma i ugostiteljstva o korišćenje raspoloživih i namenskih fondova EU 27) Nepostojanje prakse promocije najboljih iskustava u razvoju turizma 28) Nepostojanjei adekvatna domaća internet platforma i ICT aplikacije za promociju turističkih atrakcija, virtuelnih vodiča i prezentacija 29) Dalje zaostajanje Srbije za konkurencijom i gubitak potencijalnog tržišta;
ŠANSE	PRETNJE:
1) Stvaranje uslova za sprovođenje javno privatnog partnerstva (JPP) za obimnija strana ulaganja 2) Mogućnost prodaje ili davanja pod koncesiju objekata u vlasništvu države 3) Veliki broj bilateralnih sporazuma o ekonomskoj saradnji sa razvijenim zemljama i regijama kojima sa stvara mogućnost za investiranje kroz JPP u turističku i druge sa njom povezane industrije 4) Ubrzanje procesa integracija Srbije u EU i mogućnost korišćenja velikog broja programa i projekata podrške i finansiranja aktivnosti u turizmu 5) Nepostojanje viza i vizne olakšice za pojedine zemlje i pojednostavljivanje izdavanja viza na granici (Turska i Kina); 6) Promena navika i motiva turista na svetskom tržištu u smeru traganja za novim iskustvima, atrakcijama, proizvodima i očuvanoj prirodi 7) Korišćenje sredstava za socijalne programe viškova zaposlenih u javnoj upravi za programe radne reintegracije u turizmu 8) Dinamičan rast i razvoj avio - saobraćaja (strateški sporazum Etihad Airways - Air Serbia) i otvaranje vrata ka novim destinacijama (SAD, Bliski Istok i Azija)	1) Produženje ekonomske i finansijske krize u Evropi i slabljenje kupovne moći stranog i domaćeg stanovništva; 2) Politička nestabilnost na području Balkana; 3) Snažna podrška inovacijama, postojećim i novim malim i srednjim preduzećima 4) Odustajanje od prodaje ili davanja pod koncesiju sve nerentabilne imovine koja se nalazi u vlasništvu države ili javnih preduzeća koja deluju u oblasti turizma 5) Izostanak reformi sistema upravljanja i koordinacije u razvoju turizma u Srbiji 6) Nepovezana i nekoordinisana aktivnost u sprovođenju Strategije i akcionog plana razvoja turizma na nacionalnom nivou

Izvor: Prilagođeno na osnovu 3, str. 32-35.

- analizi konkurencije koja podrazumeva strukturno i procesno poznavanje aktuelnih tendencija u realnom konkurentskom setu.

Strateško pozicioniranje i brendiranje Srbije kao turističke destinacije bi morali da pobude i interes za putovanjima u Srbiju na bazi određenog broja proizvoda koji su već gotovo spremni ili ih je u vrlo kratkom vremenu moguće pripremiti za međunarodnu komercijalizaciju. Reč je npr. o proizvodima kao što su:

- Gradski odmori ("*City Breaks*")
- Događaji ("*Events*")
- Kružne ture ("*Touring*")
- MICE
- Rečna krstarenja
- Specijalni interesi (manji broj).

Početnom izgradnjom svesti o Srbiji kao turističkoj destinaciji bi trebalo da se obezbedi promocija i prodaja tzv. „*quick win*" proizvoda, a da se paralelno osigura i stvaranje svesti o drugim strateškim vrednostima i atrakcijama na kojima će se, potom, formirati drugi internacionalno relevantni proizvodi (2, str. 110).

Na osnovu analize i ocene ključnih strateških potencijala za razvoj turizma Srbije, ključnih trendova na međunarodnom turističkom tržištu i iskustava nacionalnih turističkih organizacija iz realnog konkurentskog seta, prema autorima Strategije Srbija ima na raspolaganju tri, međusobno bitno različita, generalno utemeljena koncepta za strateško turističko pozicioniranje (2, str. 115). Sličan pristup je korišćen i u pripremi Strategije razvoja turizma Srbije za razdoblje od 2016-2025. godine (s izuzetkom pristupa pod tačkom a). Ovi pristupi se mogu sumirati na sledeći način:

a. korišćenje pojma „*Balkan*" za „brendiranje" turističkih iskustava na „emotivnoj" skali, pri čemu bi ovaj pristup mogao, na duži rok, da predstavlja veliki marketinški potencijal u turizmu uz prihvatanje činjenice da postoji opšti deficit pozitivne konotacije pojma Balkan;
b. korišćenje kombinacije nekoliko utvrđenih strateških prednosti, odnosno potencijala za uspeh, a koji su u direktnoj korelaciji s nekoliko turističkih proizvoda koje je moguće odmah, bez rezerve, i uz minimalna ulaganja, globalno komercijalizovati što upućuje na zaključak da bi u sloganu za turističko pozicioniranje Srbije trebalo koristiti „lajtmotiv" *Dunava*. Dodatno se konstatuje da turistička valorizacija Dunava u celom njegovom plovnom delu, kao i dodatna afirmacija Beograda kao glavnog grada predstavlja za Republiku Srbiju tržišnu opciju za brzo postizanje rezultata ("*quick win*"). Dodatno, nijedna podunavska država ne koristi u svom turističkom sloganu ovaj pojam, iako je on nesumnjivo markantan resurs u globalnim razmerama. Veličina i važnost dunavskog koridora kroz Republiku Srbiju može usmeriti željeni razvojni zalet u sve delove Republike Srbije ("*spill-over*"). Pri tome treba posebno istaći da nijedan drugi turistički resurs u Republici Srbiji nije istovremeno i nacionalno kohezivan i globalno konkurentan (3),

c. pozicioniranje Srbije na osnovu *interpretacije skupa vrednosti koje su karakteristične za Srbiju* i koji identifikuje vezu između ljudi, proizvoda i iskustava s jedinstvenim mestima kojima Srbija raspolaže. U tom smislu, u najvećoj meri se mora poštovati zahtev da se spoji domaće prihvatanje brenda s prihvatanjem međunarodnog tržišta. Drugim rečima, brend koji treba da integriše sve delove Srbije, moći će da odigra ulogu ne samo turističkog nego i ulogu opšteg državnog brenda.

Prema autorima Strategije, skup vrednosti i ključnih reči za definisanje opšteg brenda Srbije je (2, str.116):

- srpska kultura
- ljudi skloni zabavi
- srpska umetnost i literatura
- gostoprimstvo ljudi otvorenog srca
- strastvenost i ponos
- spoj tradicionalnog i modernog.

Ovakav pristup brendiranju Srbije kao države trebalo bi da doprinese repozicioniranju opšteg imidža Srbije s naglaskom na ključne duhovne i emotivne vrednosti ljudi i jednu novu Srbiju koja se stvara, dajući razloge ne samo za turiste da posete Srbiju, nego i razloge za investitore i međunarodnu zajednicu da podrži Srbiju u njenim procesima prilagođavanja i pridruživanja razvijenijim delovima Evrope i sveta.

Strategijski pristup pozicioniranju Srbije kao turističke destinacije bi mogao biti zasnovan na Reich-ovom modelu linearnog pozicioniranja, obrađenom u delu 6.1.2. ove knjige. Uzimajući u obzir sve karakteristike turističke ponude Srbije i ključne turističke proizvode, SWOT analizu položaja Srbije na međunarodnom tržištu, kao i karakteristike osnovnih učesnika u formiranju, razvoju, promociji i distribuciji turističkog proizvoda Srbije, realno je da se Srbija na međunarodnom tržištu za početak pozicionira na poziciju prosečnog zadovoljavanja tražnje (pozicija 3 prema Reichovim tipovima pozicija). Ovo bi značilo da Srbija zauzimajući ovu poziciju zadovoljava tražnju na tržištu pružajući prosečne usluge po prosečnim cenama. Ono što je značajno za zadržavanje destinacije na ovom položaju jeste da se pozicija može zadržati samo uz stalno unapređenje ponude, ali su rizici mnogo manji jer se položaj može očuvati tako što će se čekati da se trendovi tražnje ustale, a potom im se prilagoditi i pristupiti promenama. Iz ove pozicije Srbija se tokom vremena, uvođenjem značajnih promena u ponudi i povećanjem tržišne pokrivenosti, može pomeriti u Poziciju 2.

Da bi se dostigla željena pozicija, potrebno je doneti odluku o odgovarajućem nivou strateške agresije, odnosno o nivou promena, a na raspolaganju su strateške aktivnosti koje mogu biti proaktivne, reaktivne, pasivne, adaptivne i disonantne. Imajući u vidu navedene opcije, u procesu pozicioniranja Srbije kao turističke destinacije najprihvatljivije bi bilo sprovesti adaptivne strateške aktivnosti. Ovaj nivo strateške agresivnosti znači da Srbija kao destinacija bira da

bude fleksibilna u odnosu na svoje relativno stabilno okruženje. To znači da se nakon jednom zauzete pozicije i dalje prate promene u okruženju, te se u vezi sa tim promenama donose manje strateške odluke tokom godine. Adaptivna strateška aktivnost Srbiji odgovara imajući u vidu i njene resurse i menadžment.

Za potrebe planiranja, strategija pozicioniranja se izražava kroz izjavu o pozicioniranju. Srbiji kao turističkoj destinaciji potrebna je jedna opšta izjava o pozicioniranju i nekoliko dodatnih izjava o pozicioniranju koje su usmerene ka više tržišnih segmenata. Imajući u vidu prednosti i šanse iz SWOT analize konkurentskog položaja Srbije kao turističke destinacije, izjava o pozicioniranju koju bi trebalo pretočiti u logo i slogan mogla bi da obuhvati sledeće osnovne elemente: „Neotkrivena destinacija u Evropi za odmor vredan uloženog novca tokom cele godine, Srbija srdačno dočekuje goste koji vole uzbudljive kratke odmore u gradovima, uživaju u muzici, zabavi i gastronomiji, vole aktivan odmor u očuvanoj prirodi i žele da dožive jedinstveni spoj mešavine kultura zapada i istoka".

Iako ovakva jedna izjava u velikoj meri govori o proizvodu koji se nudi i o setu doživljaja i iskustava koji stoje na raspolaganju potencijalnim posetiocima, ono što je nedovoljno naglašeno je jedinstveni destinacijski argument, odnosno ona specifičnost Srbije kao turističke destinacije koja je izdvaja u odnosu na konkurenciju. U tom kontekstu se u ovakvoj izjavi izdvaja specifičnost Srbije u delu koji naglašava „jedinstveni spoj mešavine kultura zapada i istoka", koji se ogleda u elementima kakvi su arhitektura, umetnost, dizajn, gastronomija, ali i običaji, tradicija, način života, karakter lokalnog stanovništva.

Još jedna specifičnost odnosi se na atmosferu u gradovima Srbije, koji se nude u okviru ponude kratkih odmora, u Beogradu i Novom Sadu kao i u ostalim delovima Srbije. Neki od gradova koji su u ovom segmentu ponude konkurenti gradovima Srbije sigurno su bogatiji atrakcijama (Prag, Budimpešta), čistiji i uređeniji (Ljubljana, Bratislava), ali ono što je specifičnost ponude u gradovima Srbije, posebno u Beogradu, je živost, otvorenost i ritam dobrih vibracija koje se prenose na sve posetioce.

Iz ovih zapažanja iznetih u izjavi o pozicioniranju, u kreativnom procesu potrebno je osmisliti brend turizma Srbije koji će delovati diferencirajuće u odnosu na konkurenciju i učiniti da se specifičnosti turističkog proizvoda Srbije učine što prepoznatljivijim kod potencijalne turističke tražnje. Pre nego što se otpočne sa pozicioniranjem brenda, on najpre mora biti opšte prihvaćen od svih učesnika u kreiranju, razvoju, promociji i distribuciji turističkog proizvoda Srbije. Isto tako, brend se mora najpre testirati na odabranim tržištima, odnosno mora se ispitati da li se kroz brend prenosi željena poruka. Tek nakon toga, brend može biti konačno usvojen i korišćen u procesu pozicioniranja.

U razdoblju od usvajanja Strategije razvoja turizma Srbije koja se odnosila na razdoblje od 2005-2015. godine, nije bio realizovan deo koji se odnosi na pozicioniranje, stvaranje imidža i proces brendiranja. Jedno od pitanja koje se postavilo odnosi se na vezu između brendiranja države i brendiranja zemlje kao turističke destinacije. U vezi sa brendiranjem Srbije učinjen je

pokušaj osnivanjem Saveta za promociju (brendiranje) Srbije koji je funkcionisao od 2007. do 2010. godine. U svakom slučaju treba imati u vidu mišljenje P. Mihailovicha, koji je analizirajući nastajanje imidža Srbije tokom vremena konstatovao da „fer ili nefer, Srbija predstavlja jedan od najvećih izazova za bilo kog eksperta za „brendiranje mesta" (19, str. 231). Današnja situacija u vezi sa ključnim marketinškim konstantama turizma Srbije karakteriše se postojanjem logoa i nepostojanjem slogana turizma Srbije. Takva situacija postoji od 2004. godine, kada je napušteno rešenje koje je bilo odabrano konkursom 2001. godine, pri čemu TOS u svojim promotivnim aktivnostima od tada koristi palijativna rešenja.

Slika 8.1. Logoi i slogani turizma Srbije od 1995. godine



"Predeo slikan srcem"
(1995 - 2001)



"Tri puta ljubav"
(2001 - 2004)



(2004 - 2007)



(2007 -)

Ukoliko želi pozicioniranje, stvaranje imidža i brendiranje u pravom smisli te reči Srbiji predstoji odgovarajući planski proces u okviru kojeg bi se donele i realizovale ključne odluke u vezi sa tim. On podrazumeva i brendiranje Srbije kao države i kao turističke destinacije, kao dva paralelna procesa u kojem ovaj drugi čini samo deo heksagona konkurentnkog identiteta, kako je naznačeno u delu 6.3. Pri tome treba imati u vidu da destinacije sa smanjenom reputacijom treba da prvo počnu sa marketingom mesta, turističkih destinacija, ljudi i komercijalnih brendova u odnosu na nacionalni brend (19, str. 246). I u Strategiji razvoja turizma Srbije za razdoblje od 2016-2025. godine (predlog) je konstatovano da je Republika Srbija je na prekretnici konkurentnog pozicioniranja na tržištu i da je potrebno započeti brendiranje Republike Srbije kao države, odnosno stvaranje pozitivnog imidža Republike Srbije na globalnom tržištu. U tom smislu je procenjeno da je najlakši pristup stvaranju pozitivnog imidža Srbije upravo kroz brendiranje u oblasti turizma koje odmah treba započeti kako bi se Republika Srbija što je moguće pre uspešno pozicionirala kao turistička destinacija i postala prepoznatljivi turistički brend. (3, str. 78-79)

U vezi sa pitanjem brendiranja Srbije kao turističke destinacije treba posebno istaći mišljenje po kojem bi prioritet trebalo da bude istovremeno ostvarivanje seta ciljeva u ključnim oblastima: javna diplomatija, turizam, izvoz (uključujući kulturu) i direktne strane investicije sa zapošljavanjem (19, str. 239; 20, str. 57). U procesu brendiranja treba da bude bitno stvaranje arhitekture brenda i to strpljivo, korak po korak, pokazujući podudarnost između osnova pozicioniranja i brendiranja i realnosti. Takođe, bitno je i primeniti pristup „odozdo na gore" odnosno prezentirati širom sveta i u punom sjaju talentovane pojedince: sportiste, umetnike, autore, naučne radnike i političare.

Za uslove Srbije, autor P. Mihailovich preporučuje primenu jednog od pet strategijskih izbora, u cilju stvaranje arhitekture brenda koji se može primeniti i na brendiranje mesta odnosno turističkih destinacija. Strategijski izbori se međusobno razlikuju po tipu odnosa između krovnih brendova i brendova pojedinih proizvoda. Preporučeni strategijski izbor za Srbiju kao turističku destinaciju podrazumeva da su, kako krovni brend, tako i brendovi pojedinih proizvoda, jedinstveno nezavisno pozicionirani i da imaju vrednost u podjednakom srazmeri. Što se tiče Srbije, to se odnosi na manastire, sela, banje, visoko obučenu radnu snagu koja govori engleski jezik, organsku proizvodnju hrane, proboj Srbije kao Holivuda Evrope, Beograd koji živi 24 sata kao Njujork Evrope. Malo po malo Srbija može tako izgraditi holistički imidž formirajući veoma tačnu sliku o sebi i time prevazići raniji neodgovarajući imidž. Ukoliko svako ko je uključen posredno ili neposredno u formiranje mišljenja o Srbiji kao zemlji i turističkoj destinaciji otelotvori duh i gostoljubivost po kojima je Srbija dobro poznata postaće i na neki način vlasnik tih atributa u očima sveta. To je i osnova za realno brendiranje Srbije u svakom pogledu (19, str. 241-242).

Srbija ima realne šanse da perspektivno razvija turizam. Takva ocena zasnovana je na prirodnim i antropogenim resursima kojima Srbija raspolaže, a koji uključuju i ljudske resurse kao elemenat usluga, zatim na dostignutom razvoju u kome je stečeno značajno iskustvo i na brojnim drugim komponentama. Potrebne su i određene pretpostavke, naročito u privrednopravnom i upravljačko-organizacionom pogledu koje bi stvorile pogodan ambijent za dalja ulaganja u turizam i za njegov budući razvoj. Takva ulaganja treba da obuhvate direktne investicije u turističke objekte, ali i ulaganja u znanje i stalno obrazovanje već zaposlenih radnika, zatim u istraživačko-razvojne projekte, u poslovna povezivanja preduzeća, organizovane marketinške aktivnosti preduzeća, organizacija i destinacija i u druge domene kroz koje će se maksimizovati orijentacija na inostrane i domaće potrošače i njihove buduće zahteve (21, str 126).

Imajući navedene pretpostavke u vidu, možemo zaključiti da će sposobnost kreatora pretpostavki i osnova za razvoj turizma, odnosno javnog sektora, zatim turističke privrede, ostalih učesnika u procesu razvoja turizma kao i privrede i društva u celini, predodrediti mogućnosti za postizanje održive konkurentske prednosti i održivog razvoja turizma Srbije kao turističke destinacije na tržištu i u svetu koji se sve više globalizujući sužava, uz povećanu konkurentnost i sposobnost za inovacije.

PITANJA ZA DISKUSIJU

1. Koji su glavni uzroci promena obima i strukture inostranog i domaćeg turističkog prometa u Srbiji?
2. Ocenite glavne oblike konkurentnosti turizma Srbije.
3. Ocenite kvalitet indeksa konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma (WEF) uopšte i na primeru Srbije kao turističke destinacije.
4. Analizirajte međusobnu uslovljenost i izražavanje povezanosti između konkurentnosti i održivosti Srbije kao turističke destinacije.
5. Analizirajte osnove elemente planiranja i razvoja turizma definisane Zakonom o turizmu Republike Srbije.
6. Analizirajte osnove funkcionisanja organizacija za promociju shodno Zakonu o turizmu Republike Srbije.
7. Da li je potrebno, u kojoj meri i pod kojim uslovima funkcionisanje destinacijskih menadžment organizacija u Srbiji?
8. Ocenite mesto, ulogu i domet funkcionisanja klastera u turizmu Srbije.
9. Analizirajte i ocenite tri koncepta za strateško turističko pozicioniranje Srbije.
10. Analizirajte i ocenite logoe i slogane turizma Srbije i uporedite ih sa aktuelnim logoima i sloganima turizma zemalja iz konkurentskog seta (prema Strategiji razvoja turizma Srbije).
11. Imajući u vidu različite osnove za pozicioniranje i brendiranje turizma formulisane kroz logoe i slogane (prikazane u delu 6.1) predložite moguće osnove za brendiranje Srbije kao turističke destinacije.
12. Odaberite jednu turističku destinaciju i definišite osnove za pozicioniranje odnosno brendiranje.

LITERATURA

1. Popesku, J., *Osnove definisanja strategijskog okvira povratka Srbije na međunarodno turističko tržište*, Zbornik radova sa IV simpozijuma ''Hotelska kuća", Ugoprogres, Beograd, 2002.
2. Horwath Consulting, Ekonomski fakultet, Beograd, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije - prvi fazni izveštaj,* Ministarstvo trgovine, turizma i usluga, Beograd, 2005.
3. Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, *Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period od 2016. do 2025. godine*, (predlog), Beograd, 2016.
4. WTTC, *Travel and Tourism: Economic Impact Serbia 2015*, London, 2015.
5. Krupka, A., Zečević, B., *Report on appropriate measures aimed to facilitate and stimulate increased tourism, and to develop the tourism sector*, Savetodavni centar za ekonomska i pravna pitanja, Beograd, 2003.
6. Popesku, J., *Konkurentnost i održivost turističke destinacije – preduslov uspešnosti marketinga hotelske kuće*, Zbornik radova sa V simpozijuma ''Hotelska kuća", Hores, Beograd, 2004.
7. Blanke, J., Chiesa, T, eds., *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2008*, World Economic Forum, Geneva, 2008.
8. Blanke, J., Chiesa, T, eds., *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2009*, World Economic Forum, Geneva, 2009.
9. Blanke, J., Chiesa, T, eds., *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum, Geneva, 2011.
10. Blanke, J., Chiesa, T, eds., *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2013*, World Economic Forum, Geneva, 2013.
11. Crotti, R., Misrahi, T., *The Travel&Tourism Competitiveness Report 2015*, World Economic Forum, Geneva, 2015.
12. Crouch, G., *Measuring Tourism Competitiveness: Research, Theory and the WEF Index*, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, 2007.
    http://www.anzmac.org/conference_archive/2007/papers/Crouch_1.pdf
13. Zakon o turizmu Republike Srbije
14. Bakić, O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica, 2009.
15. Popesku, J., *Destinacijske menadžment organizacije kao oblik upravljanja razvojem turističkih destinacija*, zbornik radova sa naučnog skupa Sinergija 2009, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2009, http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=690&d=1275918395

16. Institut ekonomskih nauka, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Beograd, 2008.
17. Univerzitet Singidunum, *Poslovni (master) plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar*, Beograd, 2007.
18. Popesku, J., *The brand as an integral part of country and city tourist product (Serbia and Belgrade),* International Conference "Advertising the City – City Branding Examples in Europe". Kavala, Greece, 2006.
19. Mihailovich, P., *Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand*, Place Branding, Vol. 2, No. 3, 2006.
20. Anholt, S., van Gelder, S, *Branding for good,* u: Ind, N., Beyond Branding, Kogan Page, London, 2005.
21. Čačić, K., *Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije,* Singidunum revija, Vol. 5, No, 1, 2008.

Na osnovu člana 23. stav 2. tačka 7. Zakona o porezu na dodatu vrednost („Službeni glasnik RS”, br. 84/2004, 86/2004 (ispr.), 61/2005, 61/2007 i 93/2012), Odlukom Senata Univerziteta Singidunum, Beograd, broj 260/07 od 8. juna 2007. godine, ova knjiga je odobrena kao osnovni udžbenik na Univerzitetu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005:338.48(075.8)

ПОПЕСКУ, Јован, 1951-
Menadžment turističke destinacije / Jovan Popesku. - 6. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2024 (Beograd : Caligraph). - XIII, 298 str. : ilustr. ; 24 cm

Na vrhu nasl. str.: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment. - Tiraž 500. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-7912-637-5

a) Туризам -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 148431881

© 2024.
Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs



Jovan Popesku

MENADŽMENT TURISTIČKE DESTINACIJE

Menadžment turističke destinacije se izučava kao izborni predmet na II godini akreditovanog studijskog programa Turizam i hotelijerstvo Univerziteta Singidunum. Ova knjiga je napisana kao udžbenik za navedeni predmet a u skladu sa nastavnim programom.

U uobličavanju ovoga udžbenika pošlo se od činjenice da se u procesu upravljanja turizmom na svim nivoima dešavaju duboke promene podstaknute, pre svega, posledicama masovnog razvoja turizma i dostignutog obima turističkog prometa i ostvarene potrošnje, kako u međunarodnom tako i u domaćem turizmu. Takav rast i njegove sveobuhvatne posledice učinile su da, s jedne strane, turizam, kao razvojna opcija, postane privlačan za sve veći broj država, regija i mesta kao i da, s druge strane, razvijena turistička odredišta budu suočena sa problemom usklađivanja odnosa između brojnih učesnika u razvoju turizma.

Knjiga je podeljena u osam glava od promena u načinu upravljanja turističkim destinacijama uzrokovanih tendencijama u razvoju turizma preko analize konkurentnosti i održivosti turističke destinacije i strategijskog upravljanja turističkom destinacijom do upravljanja razvojem turističkih destinacija u Srbiji.

Univerzitet Singidunum