

UNIVERZITET CRNE GORE  
EKONOMSKI FAKULTET  
PODGORICA

Mr Ljiljana Pjerotić

**UPRAVLJANJE ODRŽIVIM RAZVOJEM  
TURIZMA U KONTEKSTU EVROPSKIH  
INTEGRACIJA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Podgorica, 2019. godina

## **PODACI I INFORMACIJE O DOKTORANTU**

**Ime i prezime:** mr Ljiljana Pjerotić

**Datum i mjesto rođenja:** 08.11.1963. godine, Novi Sad

**Naziv završenog postdiplomskog studijskog programa i godina završetka:** Magistarske studije, smjer Evropske ekonomske integracije, Ekonomski fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore, 2007.

## **INFORMACIJE O DOKTORSKOJ DISERTACIJI**

Naziv doktorskih studija: **Ekonomija**

Naslov teze: **Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija**

Fakultet na kojem je disertacija odbranjena: **Ekonomski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica**

## **UDK, OCJENA I ODBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE**

UDK: \_\_\_\_\_

**Datum prijave doktorske teze:** jun 2013. godine

**Datum sjednice Senata Univerziteta na kojoj je prihvaćena teza:** 27.06.2013. godine

### **Komisija za ocjenu podobnosti teze i kandidata:**

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG

Prof. dr Sanja Vlahović, Fakultet za turizam, Bar

Prof. dr Borislav Uskoković, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG

**Mentor:** Prof. Dr Božo Mihailović, redovni profesor, Ekonomski fakultet Podgorica

### **Komisija za ocjenu doktorske disertacije:**

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG - mentor

Prof. dr Borislav Uskoković, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG

Prof. dr Rade Ratković, Fakultet za biznis i turizam Budva, Univerzitet Adriatik

### **Komisija za odbranu doktorske disertacije:**

Prof. dr Božo Mihailović, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG - mentor

Prof. dr Borislav Uskoković, Ekonomski fakultet Podgorica, UCG

Prof. dr Rade Ratković, Fakultet za biznis i turizam Budva, Univerzitet Adriatik Bar

**Datum odbrane:** \_\_\_\_\_

**Datum promocije:** \_\_\_\_\_

## PREDGOVOR

Turističke destinacije u Crnoj Gori, kao i brojne destinacije u konkurentskom okruženju nalaze se pred izazovom kako efikasno upravljati destinacijom i odgovoriti budućim izazovima održivog razvoja turizma. Aktuelnost ovog pitanja proizilazi iz dvije osnovne činjenice. Prvo, globalni tržišni trendovi mijenjaju savremeno društvo, stvaraju nove vrijednosti i pred ponuđače turističkih proizvoda stavljaju nove zahtjeve. Drugo, turizam postaje važan i neizostavni dio održivosti ukupnog razvoja, pa time primjena ovog koncepta postaje nužnost u razvoju turističkih destinacija. Činjenica da se Crna Gora nalazi u procesu pristupanja Evropskoj uniji (EU) dodatno doprinosi aktuelnosti ovog istraživanja.

Kako će Crna Gora pristupanjem EU osjetiti značajne promjene u ekonomiji koje će se neminovno odraziti i na sektor turizma, namjera je da se ovim radom ukaže na određeni broj strateški relevantnih pitanja, kao i na smjer djelovanja čija bi praktična primjena mogla znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka u većini crnogorskih turističkih destinacija, a sve u cilju bolje pripreme za pristupanje jedinstvenom evropskom tržištu.

Opredjeljenje za bavljenje istraživačkim radom na temu upravljanja održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija rezultat je mog dosadašnjeg obrazovanja i bavljenja problematikom održivog razvoja turizma i evropskim integracijama kroz projekte, zatim stručnog usavršavanja, kao i prepoznate potrebe za dubljim istraživanjima ove oblasti, zbog značaja koji turizam ima za ekonomiju Crne Gore i koristi koje pristupanje Evropskoj uniji donosi u oblasti turizma.

Zahvalnost za usmjeravanje mog istraživačkog rada, za korisne komentare i pomoć u izradi ove doktorske disertacije dugujem mentoru prof. dr Božu Mihailoviću. Zahvalnost za veliku podršku, kako u izradi ove disertacije, tako i u svakodnevnom životu i radu, dugujem profesoru dr Radetu Ratkoviću, čija ogromna energija i entuzijizam predstavljaju pravi podsticaj za rad. Iskreno se zahvaljujem prof. dr Gordani Đurović na podršci i korisnim sugestijama prilikom rada na ovoj temi. Naša dugogodišnja saradnja predstavlja nezamjenljivo iskustvo. Zahvaljujem se porodici, kao i svim prijateljima koji su me podržali u mom naučnom radu i na taj način mi davali podsticaj za istraživanje u ovoj izuzetno zanimljivoj naučnoj oblasti.

## REZIME

Polaznu osnovu ovog rada čine dvije činjenice. Prvo, promjene koje se događaju u savremenom društvu nameću potrebu da se razvoj turizma planira u okvirima održivog razvoja. Drugo, Crna Gora se nalazi u procesu pristupanja Evropskoj uniji i može ostvariti brojne koristi u sektoru turizma od pristupa jedinstvenom evropskom tržištu, ukoliko se uspostavi efikasno upravljanje turističkim destinacijama zasnovano na principu održivosti i stakeholderskoj saradnji, u skladu sa preporukama institucija EU.

U radu se razmatraju očekivani učinci pristupanja Evropskoj uniji na crnogorski turizam. Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama poslužila je kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Polazeći od iskustva odabranih zemalja članica Evropske unije, istaknuti su ključni trendovi relevantni za sektor turizma i definisana su ključna područja koristi i troškova na koje treba računati prilikom ulaska u EU. Rezultati komparativne analize pokazali su da članstvo u Evropskoj uniji donosi brojne koristi za turistički sektor: (1) doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma; (2) članstvo u EU podrazumijeva nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u velikoj mjeri doprinosi ne samo očuvanju i dugoročnoj zaštiti prostora kao primarnom turističkom resursu, već i atraktivnosti zemlje za turističke posjete; (3) zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, otklanjanja “uskog grla” u komunalnom standardu i uvođenju efikasne kontrole u očuvanju vrijednih prostora od moguće degradacije, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganjem u razvoj turističke ponude; (4) pruža mogućnost korišćenja sredstava iz fondova Evropske unije za finansiranje projekata održivog razvoja turizma. Pristupanje Evropskoj uniji pretpostavlja i primjenu znatno strožijih standarda, naročito u oblasti zaštite potrošača i zaštite na radu, kao i ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi i veće troškove poslovanja turističkog sektora. Uprkos određenim troškovima, može se očekivati da će u sektoru turizma prevladati pozitivni učinci pristupanja, povezani s uticajem povećane turističke tražnje na porast kvaliteta i raznovrsnosti turističkog proizvoda Crne Gore.

Analiza primjera „dobre prakse“ evropskih destinacija, kao i službenih dokumenata Evropske unije o turizmu pokazala je da je stakeholderska saradnja, prema standardima

Evropske unije, jedan od ključnih preduslova održivog razvoja turizma. Stoga je u radu akcenat stavljen na *stejkholderski pristup* upravljanju održivim razvojem turizma, koji treba da obezbijedi visok stepen involviranosti svih *stejkholdera* u turizmu, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma. Kreiran je *stejkholderski model* čija bi praktična primjena mogla znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka u većini crnogorskih turističkih destinacija, a sve u cilju bolje pripreme crnogorskih turističkih destinacija za pristupanje i ravnopravno konkurisanje kako na jedinstvenom evropskom tržištu, tako i na globalnom tržištu.

U radu je istraženo stanje upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama, primjena koncepta održivog razvoja, a posebno nivo *stejkholderske saradnje*, kao koncept koji objedinjuje aktivnosti svih učesnika u formiranju turističke ponude i koji je bitan preduslov za ukupan kvalitet upravljanja. Rezultati su pokazali da je u destinacijama izražen problem implementiranja planova, da se od marketinških aktivnosti najviše pažnje posvjećuje izradi promotivnog materijala i internetu, da se za praćenje uspješnosti koriste jednostavniji alati, a da se analize konkurentnosti i benchmarking analize kao „naprednije i savremenije” analize sprovode u znatno manjoj mjeri, kao i da postoji izražena potreba za edukacijom, posebno u oblasti planiranja i razvoja proizvoda. Istraživanje je takođe pokazalo da postoji pozitivna korelacija između razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom i *stejkholderske saradnje* i da je primjena koncepta održivog razvoja u pozitivnoj korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

Rezultati empirijskog istraživanja ukazali su na slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori, potvrdili su važnost *stejkholderske saradnje* za efikasno upravljanje održivim razvojem turizma i pokazali su da je za primjenu koncepta održivog razvoja neophodno imati razvijene instrumente upravljanja razvojem turizma. Stoga se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u upravljanju razvojem turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među *stejkholderima* iz oba sektora.

Sistem turističkih organizacija predstavlja dobru osnovu za razvoj turizma međutim, lokalne turističke organizacije u Crnoj Gori sa postojećom strukturom i nadležnostima još uvijek nisu spremne preuzeti ulogu liderske organizacije u upravljanju destinacijom. Stoga je neophodno osposobljavanje postojećeg sistema turističkih organizacija u Crnoj Gori za

efikasno upravljanje turističkim destinacijama po modelu destinacijske menadžment organizacije, koja predstavlja najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora i koja treba da obezbijedi integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacija na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva.

Primjena novog pristupa upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija kroz saradnju svih destinacijskih stejkholdera, po ugledu na zemlje Evropske unije sa razvijenim turizmom, neophodna je da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, da bi osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi u sektoru turizma od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

**Ključne riječi:** upravljanje turističkom destinacijom, evropske integracije, pristupanje Evropskoj uniji, održivi razvoj, stejkholderska saradnja

## **Abstract**

Two facts make a starting point of this paper. First, the changes that occur in modern society impose the need for the development of tourism to be planned within sustainable development. Second, Montenegro is in the process of accession to the European Union and it may gain numerous benefits in the tourism sector from the access to the single European market if efficient tourism destination management based on the principle of sustainability and the stakeholder cooperation in accordance with the recommendation of the EU institutions is established.

Expected effects of the accession to the EU on Montenegrin tourism are considered in this study. The comparative analysis of the effects of joining the EU on tourism sector in selected countries serves as a measure of expected changes in tourism sector of Montenegro in the process of the accession to the EU. Considering the experience of the selected member states of the EU, the key trends relevant for the tourism sector are emphasised and the key areas of costs and benefits to be considered after joining the EU are defined. The results of the comparative analysis have shown that the membership in the EU brings numerous benefits for the tourism sector. It has positive effects on the image of the country, which will result in the rise in visits and revenues from tourism. Then, it means new investments into utility infrastructure, which to a certain extent contributes to the attractiveness of the country for tourist visits and increases the interest of foreign capital for investments into the development of tourist offer. Accession to the EU means the implementation of considerably more stringent standards, particularly in the area of consumer protection and work protection as well as ecology standards, which, apart from the benefits, also brings higher expenses in tourism sector operations. Despite certain costs, it may be expected that in the tourism sector positive effects of the accession will prevail, related to the influence of increased tourism demand on the increase in quality and variety of tourism products of Montenegro. The analysis of “good practice” examples of European destinations, as well as the key documents of the EU on tourism, has shown that stakeholder cooperation, according to the EU standards, is one of the key preconditions of sustainable tourism development. Therefore, in the PhD thesis the stress is laid on stakeholder approach to the management of sustainable tourism development, which should provide a high degree of involvement of local community in the decision process

regarding tourism development direction. A stakeholder model is created and it could help Montenegrin tourism destinations in preparation for competitive EU tourism market.

The dissertation explores destination management in the Montenegrin tourist destinations, the state of application of the concept of sustainable development, and particularly the level of stakeholder cooperation, as a concept which combines the activities of all the participants in forming tourism supply and which is an important precondition for the overall management quality. The results have shown that there is a problem with plan implementation in the destinations, that out of marketing activities most attention is paid to making promotional material and the net, that simpler tools are used for success monitoring and that the competition analyses and benchmarking analyses as “more advanced and contemporary” are implemented to a lesser extent, as well as that there is a great need for education, particularly in the area of product planning and development. The research has also shown that there is a positive correlation between the development of the instruments of tourism destination management and the stakeholder cooperation and that the implementation of the sustainable development concept is in positive correlation with the development degree of the instruments of tourism destination management. Empirical research results point to weaknesses regarding Montenegrin tourist destinations management, emphasize the importance of stakeholder cooperation for efficient governance of sustainable tourism growth, and show that established tools for tourism growth management are vital for application of sustainable development concepts. *Therefore, joint public and private sector efforts are essential for tourism growth management*, wherein the destination management organization should coordinate both sectors’ stakeholder relations.

Even though the system of tourist organizations is a strong foundation for further tourism development, local Montenegrin tourist organizations, given current structure and jurisdiction are still not willing to take up the leadership role regarding destination management. Therefore, for efficient tourist destination management based on the destination management model, it is essential to further advance the established Montenegrin tourist organizations system. The destination management model is the latest organizational concept of management destination employing public and private sector partnerships. In order to preserve natural and cultural resources, reduce consequences on the economy and the environment, and provide tourists with authentic experiences, such model should ensure



integrated management and balanced destination development based on principles of sustainable growth.

The approach to the management of sustainable growth of tourist destinations through the cooperation of all destination stakeholders, modeled on EU countries with developed tourism, is vital so that Montenegrin tourist destinations could cope with challenges of future development, to rank better on the European tourist market, and attain greater tourism benefits once Montenegro joins the European Union.

**Key words:** tourism destination management, European integrations, sustainable development, stakeholder cooperation

## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
0.1. Aktuelnost istraživanja .....	1
0.2. Motivi za izradu teme .....	7
0.3. Osnovni cilj i zadaci istraživanja .....	8
0.4. Teorijsko-hipotetički okvir istraživanja .....	9
0.5. Metodologija i instrumenti istraživanja .....	11
0.6. Struktura rada .....	14
 <b>I TURIZAM I EVROPSKE INTEGRACIJE – OSNOVE ZA PROMJENE U NAČINU UPRAVLJANJA ODRŽIVIM RAZVOJEM TURIZMA .....</b>	 <b>17</b>
<b>1.1. Tendencije u razvoju turizma .....</b>	<b>17</b>
1.1.1 Turizam i razvoj – implikacije razvoja turizma sa aspekta održivosti .....	18
1.1.2 Osnovna obilježja razvoja turizma i promjene na turističkom tržištu .....	23
<b>1.2. Turizam u procesu evropskih integracija .....</b>	<b>32</b>
1.2.1. Ekonomske integracije - koncept i forme integracije .....	32
1.2.2. Evropske ekonomske integracije – kratak istorijski pregled razvoja.....	34
1.2.3. Ekonomski efekti regionalnih ekonomskih integracija na primjeru Evropske unije ...	40
1.2.4. Turistička politika Evropske unije – istorijski prikaz .....	47
1.2.5. Nova evropska turistička politika .....	53
1.2.6. Principi konkurentnog i održivog turizma u Evropskoj uniji .....	61
<b>1.3. Turizam u procesu pristupanja Evropskoj uniji .....</b>	<b>68</b>
1.3.1. Uticaj pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma: koristi i troškovi .....	71
1.3.1.1. Očekivane koristi od pristupanja Evropskoj uniji u oblasti turizma .....	74
1.3.1.2. Očekivani troškovi pristupanja Evropskoj uniji u oblasti turizma .....	81
1.3.1.2.1. Troškovi harmonizacije sa pravnom tekovinom Evropske unije .....	82
1.3.1.2.2. Troškovi povezani sa pojačanim interesom stranog kapitala .....	85
1.3.2. Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma .....	86
1.3.2.1. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Malte .....	88
1.3.2.2. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Kipra .....	91
1.3.2.3. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Slovenije .....	94
1.3.2.4. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Hrvatske .....	98
<b>1.4. Zaključna razmatranja prvog poglavlja .....</b>	<b>104</b>
 <b>II PARADIGMA ODRŽIVOSTI RAZVOJA TURIZMA .....</b>	 <b>107</b>
<b>2.1. Konceptija održivog razvoja – osnova za novi pristup upravljanju u turizmu .....</b>	<b>107</b>
2.1.1. Ostvarivanje koncepcije održivog razvoja turizma - noseći kapacitet .....	117
2.1.2. Pokazatelji održivog razvoja turizma .....	123
2.1.3. Prostorno-planski aspekti održivog razvoja turizma .....	131
<b>2.2. Parametri održivosti razvoja turističke destinacije .....</b>	<b>138</b>
2.2.1. Ekološki parametri .....	138
2.2.2. Socio-kulturni parametri .....	140

2.2.3. Ekonomski parametri .....	143
2.2.4. Ostali parametri .....	146
<b>III UPRAVLJANJE ODRŽIVIM RAZVOJEM TURIZMA U DESTINACIJI .....</b>	<b>148</b>
<b>3.1. Teorijski okvir za određenje turističke destinacije .....</b>	<b>148</b>
3.1.1. Definisanje turističke destinacije .....	148
3.1.2. Koncepti i geneza nastanka turističke destinacije .....	152
3.1.3. Elementi turističke destinacije .....	156
3.1.3.1 Osnovni elementi turističke destinacije .....	156
3.1.3.2. Atraktivnost kao ključni element turističke destinacije .....	158
3.1.4. Životni ciklus turističkih destinacija .....	162
3.1.5. Turistička destinacija i turistički proizvod .....	166
3.1.5.1. Turistički proizvod – pojam, specifičnosti i elementi .....	166
3.1.5.2. Uloga turističke destinacije u stvaranju turističkog proizvoda .....	169
<b>3.2. Upravljanje turističkom destinacijom .....</b>	<b>172</b>
3.2.1. Pojam i značaj upravljanja turističkom destinacijom .....	172
3.2.2. Modeli upravljanja turističkom destinacijom .....	178
3.2.3. Teorijski okvir za upravljanje turističkom destinacijom .....	189
3.2.3.1. Teorija stejkholdera .....	189
3.2.3.2. Teorija mreže .....	192
3.2.3.3. Teorija „organizacija koja uči“ i turistička destinacija.....	197
<b>3.3. Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističke destinacije .....</b>	<b>200</b>
3.3.1. Složenost upravljanja održivim razvojem turističke destinacije .....	200
3.3.2. Stejkholderska saradnja .....	207
3.3.3. Stejkholderi i njihova uloga u upravljanju turističkom destinacijom .....	212
3.3.3.1. Javni sektor .....	212
3.3.3.2. Privatni sektor .....	216
3.3.3.3. Civilni sektor .....	218
3.3.4. Kreiranje stejkholderskog modela za upravljanje održivim razvojem turističke destinacije .....	223
3.3.4.1. Kriterijumi za definisanje stejkholderskog modela upravljanja turističkom destinacijom .....	226
3.3.4.2. Elementi stejkholderskog modela upravljanja turističkom destinacijom .....	228
<b>3.4. Faktori relevantni za upravljanje turističkom destinacijom .....</b>	<b>230</b>
3.4.1. Ekonomski faktori .....	230
3.4.2. Socio-demografski faktori .....	235
3.4.3. Tehnološki faktori .....	238
3.4.4. Faktori turističkog posredovanja .....	243
3.4.5. Klimatske promjene .....	246
3.4.6. Ostali faktori .....	248
<b>3.5. Instrumenti upravljanja turističkom destinacijom .....</b>	<b>250</b>
3.5.1. Planiranje za potrebe turističke destinacije .....	250
3.5.2. Razvoj turističkog proizvoda .....	257
3.5.3. Komunikacija sa tržištem i distribucija .....	261
<b>3.6. Načini mjerenja kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom .....</b>	<b>266</b>

3.6.1. Analiza konkurentnosti .....	266
3.6.2. Benchmarking analiza .....	275
3.6.3. Integrirano upravljanje kvalitetom turističke destinacije .....	281
<b>IV ORGANIZACIJA TURISTIČKE DESTINACIJE U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA .....</b>	<b>288</b>
<b>4.1. Savremeni organizacioni oblici upravljanja turističkom organizacijom .....</b>	<b>288</b>
4.1.1. Destinacijska menadžment organizacija – organizacioni oblik upravljanja turističkom destinacijom kroz partnerstvo .....	288
4.1.2. Destinacijske menadžment kompanije i njihova uloga u upravljanju turističkom destinacijom .....	297
<b>4.2. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom – komparativna analiza .....</b>	<b>300</b>
4.2.1. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Hrvatskoj .....	300
4.2.2. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Srbiji .....	303
4.2.3. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori .....	305
<b>V ISTRAŽIVANJE STANJA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM NA PRIMJERU CRNE GORE .....</b>	<b>315</b>
<b>5.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>315</b>
5.1.1. Definisane uzorka istraživanja .....	315
5.1.2. Metode istraživanja .....	316
<b>5.2. Stanje upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama .....</b>	<b>318</b>
5.2.1. Analiza stanja instrumenata upravljanja turističkom destinacijom .....	318
5.2.2. Analiza postojećeg nivoa stakeholderske saradnje i korelacija sa instrumentima upravljanja .....	336
5.2.3. Stavovi stakeholdersa o konceptu održivog razvoja i korelacija sa instrumentima upravljanja .....	352
5.2.4. Interpretacija rezultata i implikacije istraživanja .....	356
<b>ZAKLJUČNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>368</b>
<b>TESTIRANE HIPOTEZE .....</b>	<b>383</b>
<b>POPIS SKRAĆENICA .....</b>	<b>388</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>389</b>
<b>POPIS TABELA .....</b>	<b>391</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>394</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>417</b>

# UVOD

## 0.1. Aktuelnost istraživanja

Turizam, nesumnjivo jedan od najznačajnijih uslužnih sektora i kompleksan društveno-ekonomski fenomen, privlači pažnju kako istraživača ovog fenomena, tako i odgovornih za ekonomski razvoj kojem turizam značajno doprinosi. Upravo izuzetno mjesto koje turizam ima u razvojnim planovima mnogih zemalja ukazuje na činjenicu da su u ovim zemljama prepoznate mogućnosti koje turizam pruža za ekonomski razvoj, revitalizaciju gradova i sela, razvoj kulturnog sektora, povećanje zaposlenosti, posebno žena i mladih, poboljšanje infrastrukture destinacija, kao i očuvanje mira u svijetu. Podatak Svjetske turističke organizacije da je u 2016. godini broj međunarodnih putovanja iznosio 1 235 miliona, što u odnosu na prethodnu 2015. godinu predstavlja rast od 3,9% (UNWTO, 2017:3), ukazuje na snagu i značaj turizma u ukupnom društvenom i privrednom razvoju u svjetskim okvirima.

Preuzimajući ulogu lidera u ekonomskom pogledu, turizam je istovremeno preuzeo i odgovornost u odnosu na društveno, prirodno i kulturno okruženje. Danas se sve više uviđa potreba za održivim razvojem turizma, odnosno uravnoteženim razvojem koji će omogućiti ne samo da turizam ne ugrožava životnu sredinu, već da bude i faktor njenog dugoročnog očuvanja i unaprjeđenja. To je i razumljivo, ako se ima u vidu da je očuvanje prirodnih i kulturno-istorijskih resursa, kao atraktivnih faktora ponude, od ključne važnosti za kvalitet turističkog proizvoda destinacije.

Održivost se kao pojam javlja ranih 90-ih godina prošlog vijeka i od tada je predmet stručnih i naučnih rasprava. Održivi razvoj definiše se kao „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti zadovoljavanja potreba budućih generacija (WCED, 1987: 43).” Od samih početaka globalne filozofije održivog razvoja u turizmu se počeo koristiti izraz “održivi turizam” koji Svjetska turistička organizacija opisuje kao oblik razvoja koji se ostvaruje s ciljem povećanja kvaliteta života lokalnog stanovništva, osiguranja visokog kvaliteta doživljaja, kao i upravljanja kvalitetom životne sredine od koje zavise i lokalno stanovništvo i posjetioči (WTO, 1995). Osnovno polazište održivog pristupa razvoju turizma u destinaciji zapravo se temelji na znanju o tome koliko određeni prostor može prihvatiti turističkih sadržaja bez štetnih posljedica za budući razvoj. Suština održivog razvoja

je dovođenje u sklad lokalne situacije s regionalnim i nacionalnim interesima, uvažavanje potreba tržišta, odnosno, karakteristika turističkog proizvoda, kao i ograničenja vezana za životnu sredinu. Sažeto rečeno, princip održivosti u turizmu odnosi se na tri ključne komponente: zaštitu životne sredine, ekonomske i socio-kulturne aspekte turističkog razvoja između kojih je potrebna ravnoteža kako bi se osigurala dugoročna održivost destinacija. Ovaj koncept podrazumijeva optimalno korišćenje resursa, zadržavanje respekta prema socio-kulturnoj autentičnosti i lokalnoj zajednici, kao i osiguravanje dugoročne socio-ekonomske koristi svim interesnim grupama. Iako dostizanje održivosti razvoja predstavlja kontinuirani proces, on sigurno vodi višem stepenu zadovoljstva turista, boljim uslovima života za lokalnu zajednicu i boljoj poziciji destinacije na turističkom tržištu.

U cilju održivog razvoja turizma sve se više naglašava potreba definisanja i praćenja pokazatelja održivosti razvoja koji predstavljaju skup informacija kojima se prate promjene vezane za parametre održivosti razvoja turističkih destinacija. Time razvoj i korišćenje pokazatelja postaje sastavni dio savremenog upravljanja turističkim destinacijama, jer postaje sistem upozoravanja onima koji sprovode politiku razvoja i ukazuju na potrebu sprovođenja određenih akcija ili donošenje određenih mjera. Pokazatelji mogu biti različiti, a njihova vrsta i broj zavise od karakteristika destinacije (npr. pokazatelji vezani za stanje turizma u destinaciji - broj lojalnih gostiju, stepen korišćenja kapaciteta i zadovoljstvo turista, zatim ekonomski pokazatelji – iskorišćenost kapaciteta u hotelskom smještaju, prosječna dnevna potrošnja turista). Odluka o potrebnim indikatorima, prema Svjetskoj turističkoj organizaciji zavisi najprije od ključnih pitanja na koje treba da odgovore oni koji upravljaju razvojem destinacija, pa tako njihov izbor treba da se temelji na relevantnosti, sprovodljivosti, kredibilnosti, jasnoći i uporedivosti (UNWTO, 2004).

Kako i na koji način efikasno upravljati održivim razvojem turizma, pitanje je sa kojim se suočavaju brojne destinacije širom svijeta. Aktuelnost ovog pitanja proizilazi iz dvije osnovne činjenice. Prvo, globalni tržišni trendovi mijenjaju savremeno društvo, stvaraju nove vrijednosti i pred ponuđače turističkih proizvoda stavljaju nove zahtjeve. U razvoju turističkih destinacija potrebno je pratiti i odgovarati na trendove koji se događaju na turističkom tržištu. To znači inovirati postojeće i razvijati nove turističke proizvode, implementirati nove načine komunikacije sa tržištem i distribucije. Sa druge strane, turizam postaje važan i neizostavni

dio održivosti ukupnog razvoja, pa time primjena ovog koncepta postaje nužnost u razvoju turističkih destinacija.

Osnovni istraživački pristup u radu čini destinacijski nivo posmatranja, gdje se prelama sva složenost problematike turizma. Sve veći broj destinacija ulaže u razvoj turizma koji postaje „pokretač” društvenog i ekonomskog razvoja. To se najviše ogleda u kreiranju novih radnih mjesta, razvoju infrastrukture i rastu prihoda od turizma. Danas se turistička destinacija sagledava kao osnovna razvojna jedinica turizma i veliki broj naučnih i stručnih istraživanja bazira se na izučavanju promjena koje se događaju na nivou turističke destinacije. One su danas pod uticajem brojnih promjena koje se događaju u savremenom društvu. Demografske promjene, rast obrazovanja i kupovne moći, promjene u sistemu vrijednosti i stila života doprinose sve većoj segmentaciji turističkog tržišta. Tome dodatno doprinosi i brzi razvoj informatičkih tehnologija koji omogućuje gotovo trenutnu dostupnost aktuelnim informacijama, upoređivanje, razmjenu iskustva, rezervisanje, plaćanje ili gotovo „virtualan” doživljaj destinacije prije donošenja odluke o putovanju.

Zbog promjene tražnje i rasta konkurencije, jedna od osnovnih strategija u turizmu postaje inoviranje postojećih i razvoj novih turističkih proizvoda. U nastojanju da se prilagodi različitim željama i potrebama „novih kupaca“, u razvoju proizvoda se sve veći naglasak stavlja na doživljajnu, odnosno emotivnu komponentu putovanja, tako da se na turistički proizvod gleda kao na doživljaj. U tom smislu oblikovanje i ponuda turističkih proizvoda postaje sve složeniji zadatak. S obzirom na činjenicu da je destinacija amalgam proizvoda i usluga (prevoz, smještaj, ugostiteljstvo, zabava) i širokog spektra javnih dobara, kao i da je sve te elemente potrebno objediniti pod jednim imenom, upravljanje turističkom destinacijom izuzetno je složeno. Ta složenost proizilazi ne samo iz fragmentirane strukture ponude, već i različitih interesa među ponuđačima u destinaciji, konkurencije koja se stvara između njih, kao i nedostatka hijerarhije, odnosno transparentnog i zadatog sistem odgovornosti i odlučivanja. Zbog toga se saradnja između interesnih grupa postavlja kao jedna od ključnih funkcija uspostavljanja efikasnog upravljanja razvojem turizma u destinaciji, odnosno, dostizanjem željene vizije razvoja. Zbog sve većih zahtjeva turista, struktura turističkih proizvoda postaje sve složenija, a to zahtijeva uključivanje velikog broja ponuđača u njegovo stvaranje i obuhvata niz poslova koji prelaze okvire destinacijskog marketinga, odnosno počinje obuhvatati područje destinacijskog menadžmenta.

Posljednjih godina problem upravljanja turističkom destinacijom zaokuplja pažnju velikog broja naučnika. Iako su njihovi pristupi pitanju upravljanja turističkim destinacijama kao osnovnim razvojnim jedinicama turizma različiti, ono što je zajedničko u njihovim radovima je isticanje složenosti upravljanja turističkom destinacijom koju najviše povezuju sa odnosima između različitih grupa turističkih stejkholdera u destinaciji. Multisektorski karakter turizma, njegova specifična priroda, brojnost stejkholdera u turizmu i njihovi ponekad suprotstavljeni interesi i različite vizije razvoja čine proces upravljanja održivim razvojem turizma u destinaciji veoma kompleksnim, a njegovo izučavanje stalno aktuelnim.

Kako i na koji način upravljati turističkom destinacijom postaje danas sve važnije pitanje kojim se, takođe, bave svi oni koji su odgovorni za razvoj turizma u destinacijama. Zbog sve veće složenosti turističkog proizvoda i funkcije turističkih organizacija se mijenjaju. One su se dugo bavile isključivo destinacijskim marketingom. Različitim promotivnim aktivnostima usmjerenim na glavna emitivna tržišta nastojao se stvoriti jak i prepoznatljiv imidž, kao bi se privuklo što više turista. Danas, kada konkurencija svakodnevno raste, više se razmišlja o tome kako turistima osigurati kvalitetan doživljaj u destinaciji i kako ostvariti i pružiti ono što im je obećano u različitim marketinškim aktivnostima i promotivnim materijalima. S obzirom da se na turistički proizvod gleda kao na doživljaj, za ostvarenje kvalitetnog doživljaja potrebno je osigurati kvalitet svakog njegovog dijela, a ako je turistička destinacija okvir i integralni dio tog proizvoda, važno je osigurati kvalitet atrakcija i svih usluga u destinaciji, bez obzira na to jesu li oni u domenu javnog ili privatnog sektora. Zbog toga se turističke organizacije nalaze pred brojnim izazovima, moraju voditi računa o sve izraženijoj konkurenciji i sve zahtjevnijim potrošačima, a da bi to uspjele, više im nije dovoljan samo marketing, već se moraju prilagođavati tehnološkim promjenama, stvarati nova partnerstva i osmišljavati nove mjere uspješnosti. Stoga, ne iznenađuje što se danas sve više govori o potrebi prelaska sa destinacijskog marketinga na destinacijski menadžment.

Razvoj turizma u svijetu posljednjih godina obilježila je sve veća primjena destinacijskog menadžmenta, koji postaje izazov kako za državu koja turizmu daje prioritet, tako i za destinacije u kojima se ti prioriteti operacionalizuju. Uloge i odgovornosti javnog sektora, kao i privatnog i civilnog sektora značajno su se promijenile, od situacije u kojoj je država imala ključnu odgovornost za razvoj turizma i njegovu promociju u svijetu, prema ravnopravnom tretmanu privatnog, i sve većem uvažavanju i angažovanju civilnog sektora.



Trend decentralizacije upravljanja i promocije turizma, usmjeren ka partnerstvu javnog i privatnog sektora, pojačao je potrebu za novim, fleksibilnim i multidisciplinarnim pristupom upravljanju turističkom destinacijom u cilju poboljšanja njene konkurentnosti i dugoročne održivosti (Jegdić, Marković, 2011:55).

Pravilno funkcionisanje turističke destinacije kao sistema podrazumijeva utvrđivanje uloge i nadležnosti većeg broja učesnika iz javnog i privatnog sektora, kao i formulisanje projekata koji sjedinjuju njihove često suprotstavljene interese. Javni sektor ima ključnu ulogu u obezbjeđivanju racionalnog korišćenja javnih turističkih resursa/usluga i u ravnomernoj podjeli troškova i koristi među svim uključenim učesnicima. Na taj način se obezbjeđuje očuvanje lokalne životne sredine, kvaliteta života lokalnog stanovništva, kvaliteta turističkih posjeta i identitet destinacije u cjelini odnosno javni sektor preuzima ulogu ključnog razvojnog činioca. S druge strane, privatni sektor je ključni faktor vezan za tržišnu afirmaciju destinacije.

Upravljanje razvijenim turističkim destinacijama podrazumijeva specifičan pristup koordiniranju aktivnosti učesnika iz javnog i privatnog sektora koji bi trebalo da djeluju po modelu partnerstva. U tom pogledu posebnu ulogu imaju *destinacijske menadžment organizacije* kao strateški lider u razvoju i marketingu turističke destinacije, kao i u obezbjeđivanju podrške za partnerstvo javnog i privatnog sektora radi saradnje u cilju definisanja i ostvarivanja kolektivne vizije destinacije. Osnovni fokus njihovog djelovanja je koordinacija između interesnih grupa sa ciljem realizacije vizije razvoja i razvojnih projekata na nivou destinacije.

S obzirom da turistički sistem djeluje u širem ekonomskom i političkom sistemu, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou, koordinacija aktivnosti turističkog sektora, ali i drugih činilaca ukupne razvojne politike neophodan je preduslov održivog razvoja turizma, ali i ukupnog napretka lokalne zajednice i turističke industrije. Stoga potreba za koordinacijom rada svih faktora involviranih u proces upravljanja razvojem turizma nameće stejkholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji. Takođe, prema standardima Evropske unije, stejkholderska saradnja predstavlja jedan od ključnih preduslova harmoničnog i održivog razvoja turizma. To je i razlog što smo se opredijelili upravo za ovakav pristup upravljanju razvojem turizma. Za održiv razvoj turizma i stalno poboljšanje kvaliteta turističkih usluga,

što je i integralni dio održivog razvoja turizma, *neophodno je široko i koordinirano partnerstvo u destinaciji.*

Evropa je sa stanovišta učešća u turističkom prometu i potrošnji već decenijama najznačajnije turističko područje svijeta. Stoga, Evropska unija (EU) posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa i zalaže se upravo za stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma na način koji će uvažiti različite interese pojedinih interesnih grupa i omogućiti njihovo zajedničko djelovanje i koji će osigurati kontinuirano usvajanje i implementaciju novih znanja iz područja upravljanja. Podrška EU razvoju turizma ostvaruje se kroz veliki broj raznovrsnih programa koji na principima partnerstva i kooperacije turističke privrede zemalja članica (i potencijalnih članica) u cjelini imaju za cilj da kroz bolje obrazovanje i obuku turističkih kadrova, veće zapošljavanje, brži regionalni razvoj, bolje informisanje, očuvanje i unapređenje prirodnog i kulturnog naslijeđa, harmonizuju turistički sektor Evropske unije.

Činjenica da se Crna Gora nalazi u procesu pristupanja EU dodatno doprinosi aktuelnosti ovog istraživanja. Članstvo u EU donosi brojne koristi za turistički sektor. Ono pozitivno utiče na imidž zemlje, donosi veću konkurenciju, veću raznovrsnost ponude i povećanje kvaliteta turističkog proizvoda, podrazumijeva i nove investicije u javnu infrastrukturu, kao i veći interes privatnog kapitala za ulaganje u razvoj turističke ponude. Pristupanje Evropskoj uniji pretpostavlja i primjenu znatno strožijih standarda, naročito u oblasti zaštite potrošača, zaštite na radu, kao i primjenu ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi i veće troškove poslovanja turističkog sektora. Odnos očekivanih troškova i koristi u pojedinim sektorima direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije. Strateško opredjeljenje za pristupanje EU, između ostalog, podrazumijeva stalno praćenje trendova u turističkoj politici EU. Stoga, da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, da bi osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju, neophodno je uspostaviti efikasno upravljanje turističkim destinacijama zasnovano na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva, u skladu sa preporukama institucija Evropske unije.

## 0.2. Motivi za izradu teme

Opredjeljenje za bavljenje istraživačkim radom na temu upravljanja održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija, rezultat je mog dosadašnjeg obrazovanja i bavljenja problematikom održivog razvoja turizma i evropskim integracijama kroz projekte, zatim stručnog usavršavanja, kao i prepoznate potrebe za dubljim istraživanjima ovog područja, zbog značaja koji turizam ima za ekonomiju Crne Gore i koristi koje pridruživanje Evropskoj uniji donosi u oblasti turizma. Potreba da se upravljanje održivim razvojem turizma istraži u kontekstu evropskih integracija proističe iz sljedećih činjenica: prvo, Evropa predstavlja najveće tržište tražnje za uslugama u međunarodnom turizmu; drugo, Evropa u stručnom i institucionalnom pogledu prednjači u formulisanju, uobličavanju i implementaciji koncepcije održivog razvoja turizma; i treće, proces pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji zahtijeva poznavanje evropskih trendova i primjera dobre prakse u upravljanju održivim razvojem turizma na destinaciji, kako bi se bolje iskoristile prednosti jedinstvenog tržišta.

Jedan od motiva da se pristupi ovom istraživanju bio je da se ukaže na potrebu uvođenja menadžmenta na nivou turističke destinacije. Najveći dio aktivnosti vezanih za upravljanje turizmom u Crnoj Gori, kako na nivou države, tako i na nivou destinacije, danas uglavnom sprovodi javni sektor. Većim dijelom to je sistem turističkih organizacija, ali i lokalna samouprava koja je najčešće zadužena za infrastrukturne projekte kojima se stvaraju preduslovi za turistički razvoj. Samu ponudu kreira privatni sektor, koji uključuje sve ponuđače proizvoda i usluga u destinaciji (hoteli, turističke agencije, prevoznici, banke, trgovine, muzeji, atrakcije). Takva organizacija upravljanja destinacijom nalaže, u prvom redu, dobru saradnju između turističke organizacije i jedinice lokalne samouprave, kvalitetna partnerstva unutar privatnog sektora i efikasnu koordinaciju između javnog i privatnog sektora. Ipak, praksa je pokazala da je ovakvu organizacionu šemu vrlo teško ostvariti bez odgovarajućih regulatornih i organizacionih mehanizama koji će mobilisati sve stejkholdere u turizmu u sprovođenju strateških ciljeva iz Master plana razvoja turizma u Crnoj Gori, kao i u integraciji njihovih strateških i operativnih poslovnih politika u tom pravcu. Nezainteresovanost državnog sektora za afirmaciju ovog upravljačkog modela i nepostojanje odgovarajuće zakonske potpore, dodatno aktuelizuje ovu problematiku, ali sa druge strane predstavlja dodatni motiv za istraživanje.

*Očekivani rezultati istraživanja* značiće nove činjenice kojima se osvetljava fenomen međusektorskih partnerstava, koja predstavljaju uspješan model stakeholderskog upravljanja održivim razvojem turizma, a koji kod nas još nije ozbiljnije naučno obrađivan, niti primjenjivan. Pojedinačno, očekivane naučne vrijednosti rada su:

- doprinos proširenju teorijskih znanja o stakeholderskom pristupu upravljanju održivim razvojem turizma, odnosno o međusektorskim partnerstvima i njihovoj praktičnoj ulozi u održivom razvoju turizma
- doprinos proučavanju upravljanja turističkom destinacijom rasvetljavanjem uloga pojedinih stakeholdera (interesnih grupa) i sektora i jačanju njene konkurentnosti i održivosti
- doprinos proučavanju upravljanja turističkom destinacijom analizom načina mjerenja kvaliteta upravljanja održivim razvojem turizma na nivou destinacije
- modifikacija uspješnih evropskih modela i njihovo prenošenje na stanje u Crnoj Gori.

Na osnovu navedenog, *očekivanja* od ove teze su, prije svega, da iskaže svoju punu upotrebnu vrijednost u pogledu doprinosa efikasnijem upravljanju održivim razvojem turizma, jer ukazuje na potrebu uvođenja strateškog upravljanja na nivou destinacije čime bi se napravio kvalitativan iskorak: a) u valorizaciji raspoložive resursno-atraksijske osnove b) u osiguranju potrebne turističke infra i suprastrukture i c) u podsticanju međusektorske saradnje, javno-privatnog partnerstva, odnosno stakeholderskog pristupa upravljanju, čime će se osigurati uslovi za održivi, konkurentni turizam i bolje pozicioniranje Crne Gore na turističkom tržištu.

### **0.3. Osnovni cilj i zadaci istraživanja**

S obzirom da se ovaj rad bavi pitanjem uspostavljanja upravljanja razvojem turističkih destinacija uz uvažavanje trendova na turističkom tržištu, praksu i preporuke Evropske unije, a uz istovremeno prihvatanje i implementaciju koncepta održivog razvoja turizma kao jedine razvojne opcije, osnovi *cilj istraživanja* je kreiranje modela za upravljanje turističkom destinacijom koji će omogućiti optimalno upravljanje njenim razvojem na održiv način.

Aplikativni ciljevi istraživanja su: ukazati na potrebu uspostavljanja sistema upravljanja razvojem turističke destinacije kao temelja održivog razvoja turizma i utvrditi mogućnosti primjene modela upravljanja destinacijom za implementaciju razvojnih projekata u cilju održivog razvoja turizma. Prema postavljenom problemu i cilju istraživanja, kao *istraživačke zadatke* izdvojili smo:

- istražiti teorijski okvir upravljanja turističkom destinacijom;
- istražiti značaj i ulogu upravljanja turističkom destinacijom u primjeni koncepta održivog razvoja turizma;
- analizirati iskustva razvijenih turističkih destinacija u Evropskoj uniji i implikacije evropskih integracija na turizam i održivi razvoj
- utvrditi osnovne probleme upravljanja i kritički analizirati postojeće stanje upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama;
- istražiti postojeći nivo saradnje između privatnog i javnog i između institucija javnog sektora;
- utvrditi glavne prepreke u stakeholderskoj saradnji na nivou turističke destinacije;
- utvrditi mogućnosti jačanja stakeholderske saradnje u turističkoj destinaciji kao osnovnu pretpostavku održivog razvoja turizma;
- kritički analizirati postojeći sistem turističkih organizacija i njihovu ulogu u upravljanju destinacijom;
- kreirati model za upravljanje destinacijom koji će omogućiti optimalno upravljanje na održiv način.

#### **0.4. Teorijsko-hipotetički okvir istraživanja**

Teorijsko-hipotetičku osnovu istraživanja čini nekoliko hipoteza koje su međusobno povezane:

*H1: Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma predstavlja optimalni model upravljanja održivim razvojem turizma: dijalog i partnerstvo između turističkih*

*stejkholdera predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog razvoja turizma.*

*H2: Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma doprinosi pozitivnim učincima na život lokalnog stanovništva, ostvarenju profita za poslovni sektor, očuvanju prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije, kao i kvalitetu turističkog doživljaja.*

*H3: Uspostavljanje efikasnog upravljanja turističkim destinacijama na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva, u skladu sa preporukama Evropske unije, može dovesti do boljeg pozicioniranja crnogorskih turističkih destinacija na evropskom turističkom tržištu i većih koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju i pristupa jedinstvenom evropskom tržištu.*

*H4: Nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa saradnje između turističkih stejkholdera na nivou destinacije.*

Ovom hipotezom želi se dokazati da su, upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje između stejkholdera u turizmu, i instrumenti upravljanja turističkom destinacijom na višem nivou razvijenosti, što je bitan preduslov za ukupan kvalitet upravljanja.

*H5: Primjena koncepta održivog razvoja je u pozitivnoj korelaciji sa nivoom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.*

Ovom hipotezom želi se dokazati da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom. Polazi se od pretpostavke da se koncept održivog razvoja neće moći realizovati ukoliko ne postoje razvijeni instrumenti upravljanja koji će omogućiti primjenu ovog koncepta, kako u planiranju, tako i u razvoju turističkih proizvoda, komunikaciji sa tržištem, u praćenju uspješnosti i usvajanju novih znanja.

Budući da se upravljanje turističkom destinacijom bazira na stejkholderskoj saradnji, ukoliko se dokažu prethodno postavljene hipoteze, može se očekivati da će bolja saradnja

između turističkih stejkholdera u upravljanju destinacijom, kroz razvijenije instrumente upravljanja, doprinijeti višem kvalitetu elemenata turističke ponude, većem stepenu zadovoljstva i lojalnosti turista (društveni pokazatelj održivosti razvoja).

Zadovoljstvo turista se prema Svjetskoj turističkoj organizaciji smatra izuzetno dobrim društvenim pokazateljem održivosti razvoja turizma. Na njega utiče niz različitih elemenata, tako da je ovaj pokazatelj slika “stanja turizma” u destinaciji. S obzirom da je ukupno zadovoljstvo gostiju rezultat različitih elemenata, polazi se od činjenice da će ti elementi biti kvalitetniji i bolje će ispuniti očekivanja turista ukoliko stejkholderi u destinaciji sarađuju i podižu kvalitet doživljaja u destinaciji na način da međusobno uvažavaju različite interese i dijele istu viziju razvoja destinacije.

Lojalnost turista je dobar pokazatelj održivosti razvoja i ujedno se smatra “upozoravajućim” pokazateljem, jer će upravo pad broja lojalnih gostiju u destinaciji ukazati na postojanje određenih problema u destinaciji koji rezultiraju smanjenjem broja gostiju koji se vraćaju. Polazi se od pretpostavke da će saradnja između stejkholdera u upravljanju destinacijom doprinijeti kvalitetu turističke ponude i time pozitivno uticati na lojalnost gostiju.

Takođe, ukoliko se dokaže da bolja saradnja između turističkih stejkholdera u upravljanju destinacijom podrazumijeva razvijenije instrumente upravljanja, može se očekivati da će to rezultirati širom paletom turističkih proizvoda u destinaciji, boljom ponudom turističkih sadržaja izvan sezone i boljim marketingom, što će se pozitivno odraziti na iskorišćenost kapaciteta u hotelskom smještaju i podstaći potrošnju turista (ekonomski pokazatelj održivosti turizma u destinaciji).

## **0.5. Metodologija i instrumenti istraživanja**

Rad na istraživanju sproveden je u tri faze. U prvoj fazi istraživanje je fokusirano na analizu savremene stručne i naučne literature iz oblasti turizma i evropskih integracija, kako bi se njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravio pregled dosadašnjih istraživanja i saznanja iz oblasti upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja, sa aspekta primjene modela i principa upravljanja održivim razvojem turizma, kao i načina mjerenja kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom u skladu sa praksom i preporukama Evropske unije. Ova faza istraživanja obuhvatila je i komparativnu analizu uticaja pristupanja

Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama, koja je poslužila kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Druga faza istraživanja posvijećena je stanju upravljanja turističkim destinacijama u Crnoj Gori, kao i stakeholderskoj saradnji u turizmu na nivou destinacije. U trećoj fazi obrađeni su podaci prikupljeni anketnim istraživanjem, koje je kreirano od strane autora, a u funkciji dolaženja do naučnih zaključaka.

U cilju izrade doktorske disertacije i dokazivanja postavljenih hipoteza, u radu je korišćen veći broj naučnih metoda vezanih za metodologiju istraživanja u oblasti društvenih nauka:

- Istraživanje za stolom - „desk” istraživanje (*desk research method*) – korišćeno je u dijelu rada u kojem se obrađuju teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma;
- Metod otvorenog intervjua – zastupljen je kod istraživanja stavova interesnih grupa iz javnog, privatnog i civilnog sektora;
- Metod ankete – anketnim istraživanjem obuhvaćene su lokalne turističke organizacije, predstavnici lokalne uprave, hotelijeri i turističke agencije;
- Komparativni metod – postupak koji se koristi kod upoređivanja istih ili srodnih pojava i utvđivanje njihovih sličnosti i razlika, korišćen je kod upoređivanja turističkih destinacija prema razvijenosti stakeholderske saradnje, odnosno međusektorskih partnerstava i kod analize uticaja procesa pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama;
- Analiza studije slučaja (Case Study) – kroz primjere pozitivne prakse saradnje interesnih grupa u upravljanju razvojem turističkih destinacija u Evropskoj uniji;
- Metod modeliranja – krajnji rezultat istraživanja u formiranju optimalnog modela upravljanja održivim razvojem turizma;
- Metode statističke i matematičke analize.

Navedene metode čine osnovu za provjeru (dokazivanje ili opovrgavanje) hipoteza od kojih se polazi u radu. U dijelu rada u kojem se obrađuju teorijski koncepti i dosadašnja saznanja o upravljanju destinacijom i konceptu održivosti razvoja turizma korišćeno je „desk”



istraživanje. Analizom stručne literature, odnosno knjiga i naučnih članaka objavljenih u međunarodno priznatim časopisima iz oblasti turizma, njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravljen je pregled dosadašnjih istraživanja i saznanja iz oblasti upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja. Pri tome su korišćene metode analize, kako bi se izučio svaki dio za sebe, a za povezivanje procesa i odnosa u jednu cjelinu, korišćene su metode sinteze.

U drugom dijelu istraživanja sprovedena su dva primarna istraživanja. Prvo predstavlja istraživanje o stanju upravljanja turističkim destinacijama. Istraživanje je sprovedeno u svim turističkim organizacijama u Crnoj Gori. Instrument istraživanja je strukturirani upitnik u kojem se od anketiranih tražilo da odgovore na pitanja o stanju upravljanja u turističkim destinacijama i to prema sljedećim instrumentima: planiranje u destinaciji, razvoj proizvoda, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspjehnosti (efikasnosti) i usvajanje novih znanja. Na dobijenim podacima primijenjena je deskriptivna analiza podataka. Izračunate su aritmetičke sredine dobijenih ocjena, njihova standardna devijacija, zatim medijane i kvartili.

Drugo primarno istraživanje predstavlja istraživanje o stakeholderskoj saradnji, odnosno saradnji između interesnih grupa u destinaciji i obuhvatilo je sljedeće interesne grupe iz javnog i privatnog sektora: turističke organizacije (javni sektor), opštine (javni sektor), hotelijere (privatni sektor), turističke agencije (privatni sektor) i stanovništvo. Hipotezom H4 želi se dokazati da nivo upravljanja u destinaciji zavisi od nivoa saradnje između stejkholdera u destinaciji. S obzirom da postojeća literatura o ovoj problematici ukazuje da saradnja između stejkholdera u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, pošlo se od pretpostavke da nivo saradnje koja se ostvaruje između stejkholdera u destinacijama ima uticaj na instrumente upravljanja. Za dokazivanje ove hipoteze izvršena je analiza korelacije stepena razvijenosti upravljanja destinacijom (zavisna varijabla) sa iskazanim nivoom saradnje između destinacijskih stejkholdera (nezavisna varijabla). Zavisne varijable koje govore o nivou razvijenosti instrumenata upravljanja dobijene su prvim upitnikom, dok su nezavisne varijable dobijene iz drugog upitnika. Istraživanje je pokazalo da su instrumenti upravljanja na višem nivou razvijenosti upravo u destinacijama u kojima postoji viši nivo saradnje. Za testiranje korelacije saradnje između interesnih grupa (stejkholdera) i instrumenata upravljanja korišćen je Spearmanov koeficijent korelacije ranga ( $r_s$ ) koji mjeri stepen i smjer korelacije između

dvije pojave koje su predstavljene parovima rang-varijabli. Cilj analize korelacije je da se utvrdi jačina i smjer korelacije između stakeholderske saradnje i instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Rezultati istraživanja obrađeni su u programu za analizu podataka SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Hipotezom H5 želi se dokazati da je primjena koncepta održivog razvoja u korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Za dokazivanje ove hipoteze korišćen je takođe Spearmanov koeficijent korelacije ranga ( $r_s$ ).

## **0.6. Struktura rada**

Predmet, cilj i istraživački zadaci, kao i usvojena metodološko-hipotetička osnova, opredijelili su strukturu rada. Rad je strukturiran u pet tematski i analitički međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu doktorske disertacije definiše se problem istraživanja, određuju se ciljevi istraživanja, postavljaju se hipoteze, obrazlažu se naučne metode koje su korišćene u istraživanju i opisuje struktura rada.

Prvo poglavlje doktorske disertacije služi uvodnoj pripremi za detaljnu analizu tematike, prateći preporuke Evropske unije (EU) iz ove oblasti. Kroz istorijski prikaz turističke politike Evropske unije posebno se ukazuje na elemente nove EU turističke politike koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu. U ovom dijelu rada ističe se i značaj Lisabonskog ugovora čijim je stupanjem na snagu turizam dobio svoju pravnu osnovu, iako se priroda ovlašćenja Unije u ovoj oblasti nije promijenila. Analizom ključnih dokumenata EU su utvrđeni i predstavljeni principi održivog turizma, mjere koje se preduzimaju na evropskom nivou u cilju dostizanja održivog razvoja. Ovom analizom željelo se ukazati da je u ključnim dokumentima Evropske komisije ideja o partnerstvu, odnosno stakeholderskoj saradnji prepoznata kao osnova najbolje prakse održivog razvoja turizma. U ovom poglavlju data je i komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama, koja je poslužila kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji.

Drugo poglavlje obrađuje paradigmu održivosti razvoja turizma. Posebno se obrađuju pokazatelji održivog razvoja turizma i primjena na destinaciju, utvrđivanje nosivosti kapaciteta destinacije i razvojno prostorno planiranje za potrebe turističke destinacije. S

obzirom da specifičnost destinacije uslovljava parametre održivosti turizma, daje se poseban osvrt i na ovu problematiku.

Treće poglavlje posvećeno je problematici upravljanja održivim razvojem turizma u destinaciji, kao osnovnoj razvojnoj jedinici u turizmu. Najprije se obrađuju koncepti i geneza nastanka turističke destinacije, faktori atraktivnosti i životni ciklus destinacije. S obzirom na ulogu turističke destinacije u stvaranju turističkog proizvoda, u sklopu ovog poglavlja opisuju se i obilježja i specifičnosti turističkog proizvoda, kao i uloga destinacije u njegovom stvaranju. U ovom poglavlju posebno smo ukazali na složenost upravljanja održivim razvojem turizma i potrebu uspostavljanja funkcije upravljanja na nivou destinacije. Naime, dostizanje i održavanje pozicije na sve konkurentnijem tržištu nužno traži potrebu šireg sagledavanja razvoja i time na nivou destinacije uspostavljanje mnogih funkcija koje prelaze u područje upravljanja. Funkcije i aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom predstavljeni su kroz pet najpoznatijih modela upravljanja turizmom. U radu se, nakon toga, daje teorijski okvir za upravljanje turističkom destinacijom u kojem se opisuju teorije savremenog upravljanja i njihova primjena na turističku destinaciju: teorija stejkholdera, teorija „organizacija koja uči” i „stvaranje mreža” u turizmu.

Uvažavajući činjenicu da složenost upravljanja turističkom destinacijom proizilazi najviše iz velikog broja različitih učesnika u upravljanju, čiji interesi mogu biti različiti ili čak suprotstavljeni, i nepostojanja leaderske organizacije koja te interese „svodi na zajednički imenilac”, u radu je stavljen naglasak na stejkholderski pristup upravljanju razvojem turizma. Obrađuju se turistički stejkholderi iz sva tri sektora društva: javnog, privatnog i civilnog, a zatim problem stejkholderske saradnje u turističkoj destinaciji. Posebno se ističe značaj uspostavljanja saradnje i partnerstva među njima kao ključnog faktora uspjeha svake destinacije. Poglavlje završava stejkholderskim modelom upravljanja razvojem turističkih destinacija koji je kreiran u skladu sa principima i preporukama Evropske komisije.

S obzirom da bez analize okruženja, računajući i analizu makro okruženja nije moguće efikasno upravljanje turističkom destinacijom, u radu se obrađuju faktori uticaja na upravljanje turističkom destinacijom sa ciljem ukazivanja na značaj njihovog praćenja za upravljanje turističkom destinacijom. Nakon toga, obrađuju se instrumenti upravljanja koji uključuju planiranje, razvoj turističkog proizvoda, komunikaciju sa tržištem i distribuciju, zatim praćenje efikasnosti, odnosno uspjehnosti destinacije i usvajanje novih znanja. Posebno

se obrađuju načini mjerenja kvaliteta upravljanja, objašnjavaju se analize konkurentnosti, benchmarking analize, upravljanje totalnim kvalitetom i integrisano upravljanje kvalitetom turističke destinacije.

Četvrto poglavlje obrađuje organizacione oblike upravljanja turističkom destinacijom. U ovom dijelu rada posebna pažnja posvijećena je destinacijskim menadžment organizacijama koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom, kao i destinacijskim menadžment kompanijama, značajnim za kreiranje novih proizvoda i stvaranje širokog portfolija turističkog doživljaja. Dati su primjeri u odabranim evropskim destinacijama čija iskustva pokazuju da sve više ima razloga za formiranje destinacijske menadžment organizacije (DMO) kako bi se još bolje tržišno valorizovala turistička destinacija. Posebno je ukazano je na trend decentralizacije upravljanja i promocije turizma i sve veću potrebu uspostavljanja stakeholderske saradnje u upravljanju razvojem turističkih destinacija po modelu javno-privatnog partnerstva. Kroz komparativnu analizu organizacije upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori i zemljama u okruženju, Hrvatskoj i Srbiji, dati su predlozi za unapređenje organizacije upravljanja razvojem crnogorskih turističkih destinacija.

U petom poglavlju predstavljeni su rezultati sprovedenog istraživanja o stanju i mogućnostima razvoja upravljanja turističkim destinacijama Crne Gore i saradnji između destinacijskih stakeholdersa. Istraživanje je sprovedeno sa ciljem dokazivanja hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stakeholderske saradnje u destinaciji i da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom. Disertacija završava izvođenjem zaključnih razmatranja.

# **I TURIZAM I EVROPSKE INTEGRACIJE – OSNOVE ZA PROMJENE U NAČINU UPRAVLJANJA ODRŽIVIM RAZVOJEM TURIZMA**

## **1.1.Tendencije u razvoju turizma**

U ovom dijelu rada dat je kratak pregled razvoja turizma i njegovog uticaja na okruženje, kao i promjena na turističkom tržištu, kako bi se ukazalo ne samo na nužnost upravljanja razvojem turizma, već i na potrebu primjene novog, holističkog pristupa upravljanju. Naime, razvoj turizma, jedne od najdinamičnijih privrednih aktivnosti, pored niza značajnih koristi kako za turistički sektor tako i za lokalnu zajednicu, može imati i negativan uticaj. Zbog toga je neophodno upravljanje njegovim razvojem na takav način da se koristi maksimiziraju, a troškovi minimiziraju. Sa druge strane, pojam koristi i troškova ne može se univerzalno odrediti, nezavisno od toga o kojim se subjektima turističkog sektora (ili drugih sektora povezanih sa ovim sektorom) radi. Relativnost procjene koristi i troškova proističe iz različitih interesa pojedinih stejkholdera uključenih u aktivnosti turističkog sektora. Stoga se danas, kako u naučnoj literaturi tako i u turističkoj praksi, sve više ističe potreba partnerstva na nivou destinacije, kao jednog od važnih preduslova za održivi razvoj turizma u destinaciji.

S druge strane, globalni tržišni trendovi mijenjaju savremeno društvo, stvaraju nove vrijednosti i pred ponuđače turističkih proizvoda stavljaju nove zahtjeve. Demografske promjene, rast obrazovanja i kupovne moći, promjene u sistemu vrijednosti i stila života uslovljavaju sve veću segmentaciju turističkog tržišta. Zbog sve većih zahtjeva turista, struktura turističkih proizvoda postaje sve složenija, a to zahtijeva uključivanje velikog broja ponuđača u njihovo stvaranje i obuhvata niz poslova koji prelaze okvire destinacijskog marketinga, odnosno počinju obuhvatati područje destinacijskog menadžmenta. S obzirom da je destinacija amalgam proizvoda i usluga koje obezbjeđuje privatni sektor i širokog spektra javnih dobara, i da je sve to potrebno objediniti pod jednim imenom sa kojim se nastupa prema tržištu, upravljanje razvojem turizma postaje veliki izazov i nužnost i zahtijeva novi, holistički i integrisani pristup upravljanju razvojem turizma, koji će omogućiti saradnju svih stejkholdera iz javnog i privatnog sektora.

### 1.1.1. Turizam i razvoj – implikacije razvoja turizma sa aspekta održivosti

Turizam je jedan od onih društveno-ekonomskih fenomena koji privlači pažnju, kako naučnika koji se njime bave, tako i poslovnih ljudi, političara i lokalne zajednice koja je involvirana u razvoj turizma. Na složenost pojma turizam ukazuje i činjenica da u literaturi ne postoji opšteprihvaćena definicija ovog pojma, a odsustvo jedinstvene definicije ima i određenih implikacija na statistiku vezanu za izučavanje turizma. U radu Theobald-a problematika definisanja pojma turizam detaljno je izučena, analizirane su dimenzije ovog pojma kao i različiti indikatori za mjerenje određenih aspekata turizma. Za potrebe ovog rada navodimo jednu od postojećih definicija pojma turizam koja sadrži i potencijalni uticaj koji razvoj turizma može imati na lokalnu zajednicu:

*„Turizam je suma fenomena i relacija koje proizilaze iz interakcija turista, ponuđača turističkih usluga, domaće vlasti i lokalne zajednice u procesu privlačenja i ugošćavanja turista“ (Theobald, 2005: 5).*

Navedena definicija sa jedne strane smješta turistički sektor u sektor uslužnih djelatnosti, a sa druge ističe brojnost relacija koje proističu iz interakcija involviranih faktora. Odabrali smo ovu definiciju stoga što nam se čini da je ona pogodna za istraživanja vezana za upravljanje održivim razvojem turizma sa aspekta stakeholderskog pristupa.

Činjenice da je turizam na međunarodnom nivou na trećoj poziciji po prihodima (iza naftne i automobilske industrije) i da je jedna od prvih pet izvoznih grana u više od 80 % zemalja i da je radno intenzivna industrija, dovoljni su razlozi da je turizam predmet pažnje i mnogih međunarodnih organizacija koje se bave ekonomskim razvojem, posebno zemalja u razvoju. Godišnje se ostvari preko 900 miliona međunarodnih turističkih dolazaka i preko 600 milijardi eura prihoda, uz predviđanje godišnjeg rasta po stopi od 3 - 4 %. Ukoliko se ovaj trend nastavi, međunarodni turistički dolasci će dostići 1,8 milijardi do 2030. godine (UNWTO, 2012).

Konkurentnost na turističkom tržištu je sve veća i mnoge destinacije su prepoznale izuzetan značaj turističkog sektora, ali i činjenicu da turizam može imati i pozitivan i negativan uticaj na okruženje u ekonomskom, društvenom, kulturnom i ekološkom smislu.

Navodimo neke od ovih pozitivnih i negativnih uticaja koji se ističu u brojnim radovima istraživača koji se bave uticajem turizma.

#### **Ekonomska korist:**

- Turizam ima važnu ulogu kao generator novih radnih mjesta, bilo neposredno u turističkom sektoru, bilo posredno u onim sektorima koji podržavaju razvoj turizma.
- Značajna je stimulativna uloga turizma na razvoj hotelijerstva, ugostiteljstva, prehrambene industrije, transportnih sistema, putne mreže, infrastrukture i izradu suvenira.
- Turizam doprinosi smanjenju spoljnotrgovinskog deficita ostvarivanjem devizne zarade od internacionalnog turizma.
- Turizam omogućava diverzifikaciju razvoja lokalne ekonomije, što je od izuzetnog značaja za razvoj ruralnih predjela u kojima je, često, broj zaposlenih veoma mali, što se posebno odnosi na žensku radnu snagu i mlade.
- Kreiranjem novih turističkih proizvoda rastu mogućnosti za razvoj preduzetničkog sektora;
- Razvoj turizma podstiče i saradnju među destinacijama, što doprinosi i ukupnom balansiranom regionalnom razvoju.

#### **Ekonomski troškovi:**

- Radna mjesta u turističkom sektoru su niže plaćena nego u drugim sektorima, a i mnoga od njih ne zahtijevaju viši stepen obučenosti osoblja.
- Troškovi života lokalne zajednice mogu biti povećani kao rezultat želje turističkog sektora da ostvari što veći profit.
- Cijene ulaznica za razne kulturne i sportske događaje (festivala, koncerte, sajmove, sportska takmičenja), kao i posjete muzejima, galerijama i drugim kulturnim ustanovama u destinaciji mogu biti povećane kao rezultat želje organizatora ovih događaja ili menadžmenta kulturnih ustanova da ostvare veliku zaradu od turista, što smanjuje mogućnost lokalnih rezidenata da posjete ove događaje odnosno kulturne ustanove.

- Sezonski karakter turizma u mnogim destinacijama, posebno onim koje nude „3S“ turizam (eng. *sun, send, sea*), utiče na neravnomjerni ekonomski razvoj destinacije tokom godine, velik broj radnih mjesta je sezonskog karaktera, velika je fluktuacija radnih mjesta u turističkom sektoru i potrebna je dodatna angažovanost javnog sektora, posebno u zdravstvu i policiji.

#### **Društvene koristi:**

- Kvalitet života lokalne zajednice može biti povećan kao rezultat unapređenja javnog sektora, razvoja novih rekreativnih mogućnosti i povećanih mogućnosti lokalnih rezidenata za učestvovanje u kulturnim događanjima. Destinacije koje žele da razvijaju turizam poboljšavaju izgled javnih prostora i organizuju na njima brojne kulturne manifestacije, na kojima učešće uzimaju i lokalni rezidenti, pružajući im na taj način mogućnost da razviju svoje kreativne mogućnosti.
- Kontakti između turista i lokalnih rezidenata omogućavaju bolje upoznavanje drugih kultura i povećavaju razumijevanje među ljudima. Interes turista za lokalne atrakcije povećava ponos i osjećaj identiteta kod lokalnih rezidenata, kao i svijest o značaju nacionalnih kulturnih dobara.

#### **Društveni troškovi:**

- Brz razvoj turizma, koji prevazilazi kapacitete destinacije, može dovesti do opadanja kvaliteta usluga u mnogim uslužnim sektorima, a posebno do stvaranja gužvi u saobraćaju i u trgovinama.
- Nepoželjno ponašanje turista, posebno na megasportskim događajima, može prouzrokovati brojne probleme za lokalnu zajednicu. U zemljama u razvoju društveni problemi mogu nastati i kao rezultat boravka turista iz visokorazvijenih zemalja, koji, manifestujući svoje blagostanje, utiču na promjenu sistema vrijednosti i tradicionalnog načina života kod mladih predstavnika lokalne zajednice, posebno onih uključenih u turistički sektor.



- Autentičnost društvenog i kulturnog okruženja takođe može biti ugrožena, posebno kada se radi o komodifikaciji kulturnih proizvoda za potrebe turista (na primjer, industrijska proizvodnja suvenira zamjenjuje njihovu ručnu izradu, etničke manifestacije gube autentičnost i održavaju se van tradicionalnog vremena održavanja).

#### **Korist za razvoj kulture lokalne zajednice:**

- Turizam pomaže pribavljanju potrebnih sredstava za očuvanje i revitalizaciju kulturnih dobara.
- Turizam, i pored mogućih negativnih uticaja na tradicionalne vrednosti, može doprinijeti i oživljavanju lokalne tradicije (na primjer, očuvanje starih zanata i tradicionalnog načina pripremanja hrane).
- Dioba znanja iz domena kulture između turista i lokalne zajednice, i pored mogućeg negativnog uticaja, doprinosi upoznavanju sa kulturnim raznolikostima koje su prisutne u savremenom društvu.

#### **Moguće štetne posljedice po razvoj kulture lokalne zajednice:**

- Zapostavljanje lokalne jezičke tradicije i sve veće prisustvo stranih reči i izraza u svakodnevnom govoru lokalnih rezidenata.
- Ugrožavanje očuvanosti kulturnih dobara kao rezultata neadekvatnog ponašanja turista i njihove nedovoljne edukacije o značaju kulturnih dobara.
- Sve veće prisustvo internacionalnih festivala, kojima nedostaje autentičnost lokalne kulture, može doprinijeti slabljenju interesovanja lokalne zajednice za očuvanje lokalne tradicije (sve manje prisustvo etničkih manifestacija na nekim, posebno evropskim destinacijama).

#### **Koristi za prirodno okruženje:**

- Turizam, posebno onaj zasnovan na prirodnim atrakcijama (nature based tourism), može doprinijeti očuvanju prirodnih resursa kao baze za razvoj ove vrste turizma (nacionalni

parkovi, očuvanje bioraznolikosti i ekoloških procesa u zaštićenim oblastima prirode), razvoju informacionih centara za edukaciju turista o značaju prirodnih resursa, kao i podizanju kvaliteta interpretacije prirodnih dobara.

- Turizam zasnovan na prirodnim atrakcijama doprinosi i povećanju svijesti lokalne zajednice o značaju očuvanja prirodnih dobara, kako sa ekonomskog aspekta tako i zbog značaja prirodnih dobara za ukupan kvalitet života lokalne zajednice.
- U okolini mnogih prirodnih atrakcija nalaze se i značajna kulturna dobra koja su takođe predmet velikog interesovanja turista, što povećava svijest kako kod turista tako i kod lokalnih rezidenata o potrebi očuvanja jedinstva prirodnog i kulturnog okruženja.

### **Troškovi za prirodno okruženje:**

- Negativne promjene u ekosistemu (na primjer, nestanak pojedinih biljnih i životinjskih vrsta), koje su rezultat većeg broja turista nego što to kapaciteti dopuštaju i neadekvatnog ponašanja turista.
- Loše upravljanje zaštićenim oblastima koje je rezultat nedovoljne edukacije o potrebi planiranja razvoja turizma uz očuvanje prirodnih resursa (na primjer, zagađenost vazduha do kojeg dolazi uslijed prevelike upotrebe individualnih prevoznih sredstava u blizini zaštićenih oblasti).

Upravo zbog činjenice da turizam, pored niza značajnih koristi kako za turistički sektor tako i za lokalnu zajednicu, može imati i negativan uticaj, odgovorni subjekti za razvoj turizma na internacionalnom, nacionalnom i lokalnom nivou nastoje da upravljaju razvojem turizma na takav način da korist maksimiziraju, a troškove minimiziraju. Sa druge strane, pojam koristi i troškova ne može se univerzalno odrediti, nezavisno od toga o kojim se subjektima turističkog sektora (ili drugih sektora povezanih sa ovim sektorom) radi. Relativnost procjene koristi i troškova proističe iz različitih interesa pojedinih stejkholdera uključenih u aktivnosti turističkog sektora.

Stoga se danas, kako u naučnoj literaturi tako i u turističkoj praksi, sve više ističe potreba partnerstva na nivou destinacije, kao jednog od važnih preduslova za održivi razvoj turizma u destinaciji. To podrazumijeva, prije svega, holistički razvojni koncept koji

favorizuje brojne korisnike (*beneficiaries*), motivisane učesnike u procesu donošenja odluka i njihovoj primjeni, uz prisustvo visokog stepena partnerskog povjerenja, jasnu podjelu uloga i odgovornosti, komplementarnu kompetentnost partnera i dobro strukturiran upravljački mehanizam kojeg ne karakteriše birokratski način upravljanja, već fleksibilnost, adekvatna komunikacija i dioba znanja.

Destinacije koje su uspješne u razvoju turizma, primjenjuju upravo gore navedeni koncept u upravljanju razvojem turizma. Odsustvo ovog koncepta u upravljanju razvojem turizma može prouzrokovati niz problema, a prije svega može doći do fragmentarnog razvoja turizma, koji znači korist za određene stejkholdere, a štetu za druge i lokalnu zajednicu u cjelini. I pored moguće kratkoročne koristi koju može proizvesti neodrživ razvoj turizma za pojedine stejkholdere, dugoročno posmatrano neodrživ razvoj turizma svim destinacijskim stejkholderima nanosi štetu.

### **1.1.2. Osnovna obilježja razvoja turizma i promjene na turističkom tržištu**

Posmatran u istorijskom kontekstu, razvoj turizma je pod snažnim uticajem širih društvenih promjena. Od vremena kada su turističke aktivnosti bile svojstvene samo malom djelu ukupne populacije do vremena pojave masovnog turizma i savremenih vrsta turizma, turistički sektor je prošao dug put, u toku kojeg su se dogodile značajne transformacije i u domenu turističke ponude i u domenu turističke tražnje. Kao što su industrijska revolucija i današnja tehnološka revolucija bitno uticale na niz pojava u društvu, tako ni turizam nije mogao ostati izvan okvira širih društvenih promjena, koje su se značajno odrazile i na turistički sektor.

U ovom kratkom prikazu ključnih faza u razvoju turizma ukazaćemo na neke od osnovnih karakteristika turističkih kretanja od vremena «velikih tura» do današnjeg vremena, kojeg karakteriše visok stepen individualizacije, kako u turističkoj tražnji tako i u turističkoj ponudi.

U knjizi Richard-a Lessels-a „Voyage to Italy“, objavljenoj 1670. godine uveden je pojam „velika tura“, i one su tokom XVII i XVIII vijeka smatrane za nezaobilazni dio edukacije mladih aristokrata, a kasnije i bogate buržoazije. Turisti su kretali na „velike ture“ motivisani prije svega potrebom za sticanjem neophodnih znanja za buduće značajne poslove u društvu, kao što su bili, na primjer, poslovi u domenu diplomatije. Turista iz vremena

velikih tura se svakako veoma razlikuje od turiste u savremenom značenju ovog pojma, kako u odnosu na dužinu trajanja turističkog putovanja tako i u odnosu na interpersonalnu komunikaciju na relaciji turista-domaćin. Turističko putovanje toga vremena bilo je dužeg trajanja, a interpersonalna komunikacija na relaciji turista-domaćin uglavnom ograničena na istu društvenu klasu. Stoga je i mogućnost upoznavanja šire lokalne zajednice i njenog vrijednosnog sistema od strane turiste bila veoma mala, posebno ako se uporedi sa današnjim mogućnostima turiste, koji često boravi u istom domaćinstvu sa domaćinom.

Za razvoj turizma u savremenom značenju ovog pojma posebno je značajna djelatnost Thomas-a Cook-a (60-ih godina XIX veka), koji je organizovao „paket aranžmane“ za evropske destinacije kao što su Francuska, Italija i Grčka, i ovi turistički proizvodi su imali karakter kulturnih ruta. Po vremenu trajanja ova turistička putovanja su slična turističkim putovanjima savremenog turiste, a motivi su najčešće bili upoznavanje sa kulturom evropskih naroda. Mogućnosti za interpersonalnu komunikaciju na relaciji turista-domaćin su bile nešto veće nego u vrijeme velikih tura, ali još uvijek veoma ograničene, jer su turisti najčešće boravili u luksuznim hotelima. Stoga se njihova komunikacija sa lokalnom zajednicom svodila na funkcionalne kontakte sa hotelskim osobljem ili sa turističkim vodičem.

U periodu između Prvog i Drugog svjetskog rata uočava se pomak od kulturnog ka rekreativnom turizmu, koji je još uvijek obuhvatao relativno mali broj ukupne populacije. Tako je 1930. godine u Velikoj Britaniji samo oko 30% stanovništva preduzimalo turistička putovanja (Hadžić, 2005: 15). Snažan društveno-ekonomski i tehnološki razvoj u mnogim zemljama je implicirao povećanje životnog standarda i obrazovnog nivoa stanovništva što je, uz brzi razvoj transportnih sredstava, doprinijelo razvoju masovnog turizma u periodu poslije Drugog svjetskog rata, uz prisustvo visoko standardizovanih proizvoda rekreativnog turizma („3S“ turizam). Za omasovljenje turističkih kretanja poslije Drugog svjetskog rata nije zanemarljiva ni činjenica da se u brojnim socijalističkim zemljama toga doba intenzivno razvijaju radnička odmarališta, a čija je osnovna karakteristika masovnost i organizovanost, zbog zainteresovanosti države i preduzeća da finansiraju odmor i oporavak radnika.

Turistička putovanja toga vremena često su se preduzimala u rekreativne svrhe, a turisti su kretali na putovanje sa brojnom porodicom i prijateljima. Takve turističke grupe nisu imale potrebu za dužom i sadržajnijom komunikacijom sa predstavnicima lokalne zajednice izvan turističkog sektora, te su i mogućnosti za upoznavanje autentične kulture lokalne

zajednice bile veoma sužene. Šanse da turista promijeni neke uspostavljene stereotipe o lokalnoj zajednici i njenoj kulturi u vremenu masovnog turizma su bile veoma male. Komentarišući masovni turizam, Poon navodi da se turizam razvio na kolektivnim principima, podražavajući masovnu proizvodnju u industrijskom sektoru, odmori su bili standardizovani i nefleksibilni. Jednoobrazni odmori bili su masovno proizvođeni, a ekonomija obima bila je vodeća snaga proizvodnje. Isto tako, odmori su konzumirani masovno na jednostavan, robotizovan i rutinski način sa odsustvom osjećaja za uvađavanje normi, kulture i prirode zemlje domaćina“ (Poon, 1993).

Intenzivni razvoj turizma počinje od 1950. godine. Te godine u međunarodnim turističkim kretanjima učestvovalo je 25 miliona turista, da bi u narednih 30 godina došlo do prave ekspanzije, tako da je 1980. godine registrovano 288 miliona inostranih turista, što predstavlja porast od 1 115%, a njegovo omasovljavanje nastavljeno je sve do današnjih dana (UNWTO, 2009). Ovako intenzivan razvoj svjetskog turizma može se objasniti dejstvom niza faktora, među kojima posebno mjesto zauzimaju: opšti ekonomski rast, povećanje ličnih prihoda i porodičnog budžeta, porast slobodnog vremena, viši obrazovni i kulturni nivo stanovništva, urbanizacija i porast gradske populacije, intenzivna izgradnja smještajnih kapaciteta, usavršavanje saobraćajnih sredstava i veći protok informacija.

U periodu od 50-ih do 80-ih godina prošlog vijeka pažnja mnogih zemalja i turističkih preduzeća uglavnom je usmjerena na ekonomske aspekte razvoja turizma, tj. njegove direktne, indirektna i multiplikativne efekte koje potrošnja domaćih i stranih turista ima na ekonomiju. To je izazvalo i značajan talas kritika usmjerenih na zapostavljanje pitanja uticaja turističkog razvoja na društvo, životnu sredinu i same turiste. Argumenti za ovo nalaženi su u brojnim primjerima sa negativnim predznakom u razvoju turizma, kao što su: uništavanje prostora (njegovo “gutanje” za potrebe turističke gradnje), degradiranje prirodnog ambijenta i prirodnih atraktivnosti, komercijalizacija kulturno-istorijskog i drugog nasljeđa, zanemarivanje kulturnih i antropoloških specifičnosti i razlika i slično. To je prouzrokovalo da mnoge destinacije, prekomjernom i neadekvatnom izgradnjom i eksploatacijom prostora, izgube svoju izvornost i unikatnost, a time i poziciju na turističkom tržištu. Danas gotovo da i nema pristupačnog dijela mediteranske obale koji nije pokriven betonskim objektima, a slična situacija je i na Karibima, Latinskoj Americi i još nekim drugim destinacijama masovnog turizma.

Turizam je nastavio da se intenzivno razvija i poslije 1980. godine, ali je zlatno doba masovnog turizma, nekontrolisanog razvoja i ignorisanja prirode, standardizacije, kruto pakovanih proizvoda završeno, kako navodi Poon (1993). Poslije 1980. godine došlo je do značajnih promjena u društvu. Ovaj period, poznat u ekonomiji kao postfordistički period, ima niz ekonomskih i društvenih karakteristika važnih za transformaciju turističke tražnje, a karakteriše ga, prije svega, povećano interesovanje za selektivne (alternativne) vrste turizma (posebno za eko-turizam, kulturni, seoski i avanturistički turizam), koji podržavaju koncept održivog razvoja i predstavljaju novu paradigmu globalnog razvoja turizma. Nesumnjivo je da je za turizam u ovom periodu karakteristično sve intenzivnije prisustvo raznih selektivnih programa u ponudi od strane turističkog sektora, koji su često međusobno komplementarni, i sve raznovrsniji zahtjevi od strane turističke tražnje. Na primjer, ponuda turističkog proizvoda koja uključuje posjetu sportskom megadogađaju i kulturnim dobrima u destinaciji u kojoj se održava mega događaj je sve prisutnija. Visok stepen interesovanja za različite kulture, svojstven postmodernom turisti, uticao je, na primjer, na značajan porast atraktivnosti turističkih destinacija Azijsko-pacifičkog regiona, a Kina ubrzano postaje jedna od atraktivnijih destinacija na svijetu.

Za kreiranje turističke ponude u skladu sa zahtjevima “novih” turista, više nije dovoljna samo jedna udarna turistička atrakcija, kao što je toplo more ili snježna padina, koja u masovnom turizmu predstavlja primarni turistički prostor. Kao turističke destinacije sve više se afirmišu prostori sa relativno neizmjenjenom prirodnom sredinom, kao i ruralni prostori sa očuvanom autohtonom agrarnom proizvodnjom. Čak i učesnici reformisanog masovnog turizma sve više traže obogaćivanje osnovne ponude (more, planina ili banja) dodatnim sadržajima u samom mjestu ili u okruženju. Tako se turisti tokom boravka u destinaciji često pojavljuju kao subjekti različitih vrsta i podvrsta turizma.

Snažnom razvoju turizma doprinio je i brz razvoj infomaciono-komunikacione tehnologije. Turizam je aktivnost veoma zavisna od informacija. Malo je drugih oblasti aktivnosti u kojima je generisanje, skupljanje, primjena i diseminacija informacija važna u svakodnevnim operacijama kao što je to prisutno u putnoj i turističkoj privredi, kako navodi Poon (1993). Infomaciono-komunikaciona tehnologija omogućila je:

- stvaranje novih kanala prodaje,

- direktan marketing,
- stvaranje alijansi turističkih preduzeća i kulturnih ustanova na nivou destinacije za zajednički promotivni nastup putem zajedničkih Internet prezentacija,
- stvaranje alijansi među turističkim destinacijama u cilju zajedničkih marketinških aktivnosti,
- stvaranje informacionog sistema na nivou destinacije,
- razmjenu znanja u domenu turizma,
- povećanje zadovoljstva turista putem personalizacije, koja je danas sve prisutnija u muzejima,
- izradu kompakt-diskova, na kojima se prikazuju atraktivnosti u destinaciji, kao novih promotivnih sredstava,
- primjenu geografskog informacionog sistema (GIS) u planiranju održivog razvoja turizma.

Razvoj i primjena savremenih informaciono-komunikacionih sredstava doprinijeli su da se, putem direktnog kontakta sa potencijalnim turistom, formira specifičan turistički proizvod koji će ispuniti potrebe i očekivanja turista. Stoga se danas mnogi istraživači bave proučavanjem uticaja tehnološkog razvoja na marketing i menadžment u turizmu, a posebno na upravljanje turističkom destinacijom, pri čemu problemi koji proističu iz fragmentarnosti turističkog sektora mogu biti u velikoj mjeri prevaziđeni razmjenom znanja, koju olakšava upotreba savremene informacione tehnologije.

Neopipljivost turističkog proizvoda, koji ne može biti fizički prikazan budućem korisniku niti ispitan prije kupovine, čini ovaj proizvod veoma zavisnim od informacija, bilo u pisanoj ili audio-vizuelnoj formi. Brz razvoj informaciono-komunikacione tehnologije, njena dostupnost širokom krugu korisnika i njena primjena u turizmu omogućili su proširenje turističke industrije i u mnogim zemljama u udaljenim krajevima svijeta, posebno azijsko-pacifičkog regiona, o čijim prirodnim i kulturnim dobrima ranije nisu bile lako dostupne informacije. Informaciono-komunikaciona tehnologija omogućava stvaranje i multimedijalnog sistema upravljanja destinacijom, a služi i kao sredstvo edukacije i zabave (Buhalis, 2003). Sve prisutniji proces digitalizacije dobara kulturnog nasljeđa doprinosi višem kvalitetu marketinške komunikacije sa korisnicima usluga kulturnih ustanova, među kojima su brojni i kulturni turisti.

Sljedeći važan činitelj od uticaja na tendencije u turizmu je globalizacija. „Glavni učinci koji proizilaze iz uticaja globalizacije na turizam su:

- nagli porast potencijalne turističke tražnje za brojnim destinacijama, što uslovljava da cio svijet postaje potencijalno odredište;
- sve jača konkurencija između turističkih destinacija;
- mala i srednja preduzeća moraju se boriti za opstanak na tržištu, koje sve više osvajaju svjetski hotelski lanci;
- naglasak na uvođenje inovacija, specijalizaciju i na veći kvalitet proizvoda i usluga“ (Smeral, 1996: 395).

Države koje rade na razvoju svog turističkog sektora trebaju razmotriti uticaje globalizacije i globalnih trendova u turizmu, kako bi osigurale da se njihova turistička perspektiva uklapa u međunarodnu turističku perspektivu. Prema procjenama Svjetske turističke organizacije (1998), navedenim u publikaciji *Vizija turizma do 2020. godine*, globalizacija i lokalizacija su dva najvažnija globalna trenda koji upravljaju industrijom turizma. Pored pomenutih globalnih trendova, razvoj proizvoda i marketinga u turizmu sve više će biti usmjereni ka temama koje su determinisane kao zabava, uzbuđenje, edukacija („3E“). U razvoju turističkog proizvoda, ekološki održiv turizam i upotreba tehnologije u povezivanju tržišta i dalje će zauzimati važno mjesto. Uz tradicionalne turističke resurse i atraktivne elemente turističke ponude kao što su klima, prostor, kultura, u uslovima globalizacije, informacije, inovacije i znanje postaju novi resursi u turizmu i ključni su elementi konkurentnosti turizma.

Mnogi autori uzroke za promjene savremenog turizma vide u izmjenama vrijednosnog sistema, koje su uticale na formiranje novog životnog obrasca. Iz navedenog odnosa proizilaze nove, sasvim drugačije turističke potrebe i novi oblici turizma koji se razvijaju da bi se zadovoljile novonastale potrebe. Došlo je do afirmacije takvih životnih potreba koje su u potpunosti izmijenile industrijski model turizma. Stavljen je naglasak na njegovu individualizaciju u skladu s novim životnim obrascem koji se mijenjao, između ostalog, i pod uticajem globalizacijskih procesa.

Ako je dominantni životni obrazac savremenog industrijskog društva u velikoj mjeri formirao masovni turizam konzumerističkog tipa, realno je očekivati da će se s promjenom



životnog obrasca u postindustrijskom, informacijskom, civilnom i globalnom društvu stvoriti uslovi za novu percepciju turističkoga razvoja. Održivi razvoj u percepciji “novog životnog obrasca” ne mjeri se parametrima ekonomskog rasta, dohotkom, brojem turista i novčanim prihodima ili rashodima, nego ekonomijom resursa, naročito prirodnih resursa, tj. smanjenjem fizičkog obima resursa koji se koriste u razvojnom procesu, a time i smanjenjem zagađenja okoline (Dulčić i Petrić, 2001 u Pavlić 2004: 214). Nove turističke potrebe zahtijevaju prilagođavanje turističke ponude zahtjevima turističke tražnje. Pomiriti te suprotnosti, koje su proizvod globalnog društva, nije moguće bez aktivnog pristupa promjeni dosadašnje turističke politike.

Demografske promjene, rast obrazovanja i kupovne moći, promjene u sistemima vrijednosti i stila života utiču, prije svega, na sve veću individualizaciju i povećanu tražnju za nestandardnim turističkim proizvodima i, tako, uslovljavaju sve veću segmentaciju turističkog tržišta i diferenciranost turističke ponude. Tome dodatno doprinosi i brz razvoj informacionih tehnologija, pa je lako dostupna velika količina informacija, što potrošačima obogaćuje instantno upoređivanje destinacija, razmjenu iskustva i brzo rezervisanje i plaćanje.

Sve izrazitija individualizacija prisutna u turističkoj tražnji implicirala je i razvoj sve raznovrsnije ponude turističkih proizvoda usmjerene na specifične tržišne segmente. Turistički proizvod je sve kompleksniji u odnosu na period kada su smještaj i pansion bili osnovni parcijalni turistički proizvodi. Čak i kada je osnovni motiv za boravak u destinaciji kupanje i sunčanje, turistički proizvod se obogaćuje i kulturnim ponudama među kojima su predmet velikog interesovanja turista: obilazak kulturno-istorijskih spomenika, posjete muzejima, galerijama, pozorišnim predstavama, festivalima i etničkim manifestacijama. Prema podacima Evropske komisije, još 1992. godine je oko 60 miliona putovanja ostvarenih u okvirima Evropske unije bilo potpuno ili djelimično motivisano mogućnostima za učestvovanje u kulturnim aktivnostima.

Kada posjete destinaciju, turisti pokazuju zanimanje za veliki broj sadržaja i aktivnosti koje kombinuju prema specifičnim potrebama i željama. Zbog sve većih zahtjeva turista, struktura turističkih proizvoda postaje sve složenija, a to zahtijeva uključivanje velikog broja ponuđača u njegovo stvaranje i obuhvata niz poslova koji prelaze okvire destinacijskog marketinga, odnosno počinju obuhvatati područje destinacijskog menadžmenta.

Zbog promjene potražnje i rasta konkurencije na turističkom tržištu, jedna od baznih strategija u turizmu postaje inoviranje postojećih i razvoj novih turističkih proizvoda. U nastojanju prilagođavanja različitim željama i potrebama „novih kupaca“, u razvoju proizvoda sve veći naglasak stavlja se na doživljajnu, odnosno emotivnu komponentu putovanja, zbog čega oblikovanje konkurentskih proizvoda u turizmu postaje još složenije.

Ako se turistički proizvod posmatra kao doživljaj, za ostvarenje kvaliteta tog doživljaja potrebno je osigurati kvalitet svakog njegovog dijela, a ako je turistička destinacija okvir i integralni dio tog proizvoda, važno je osigurati kvalitet atrakcija i svih usluga u destinaciji, bez obzira na to jesu li oni u domenu javnog ili privatnog sektora. Zbog toga se turističke destinacije nalaze pred brojnim izazovima, moraju voditi računa o sve izraženijoj konkurenciji i sve zahtjevnijim potrošačima, a da bi to uspjele, više im nije dovoljan samo marketing, već se moraju prilagođavati tehnološkim promjenama, stvarati nova partnerstva i osmišljavati nove mjere uspješnosti. S obzirom da je destinacija amalgam proizvoda i usluga (smještaj, prevoz, ugostiteljstvo, zabava) i širokog spektra javnih dobara (mora, jezera, atmosfera, socio-kulturno okruženje), i da je sve to potrebno objediniti pod jednim imenom sa kojim se nastupa prema tržištu, upravljanje turističkom destinacijom postaje veliki izazov i nužnost.

Autori imaju različita gledišta o kretanju turizma u budućnosti. Ipak, svi se slažu u prognozama da će turizam u budućnosti zavisiti od razvoja graničnih potencijala. Naime, divergentni uticaji turizma (prije svega ekonomski, prostorni i socio-kulturni) zahtijevaju da turističke destinacije brižljivo vode računa o svojim maksimalnim mogućnostima (prostornim i ostalim) za zadovoljavanje potreba, zahtjeva i želja turista. Sa druge strane, turistička tražnja je takođe u procesu stalnih promjena u pravcu stvaranja osobenog životnog stila u vezi sa korišćenjem slobodnog vremena. Razrješenje brojnih protivrečnosti, koje postoje u tom pogledu, moguće je ukoliko se bude vodilo računa o ostvarenju ravnoteže između, s jedne strane, tipa i obima turističkih aktivnosti i, s druge strane, kapaciteta prirodnih i stvorenih resursa, odnosno o održivom razvoju.

Pod uticajem efekata preobimnog turističkog prometa u odnosu na prostorne i ostale kapacitete, veliki broj turističkih destinacija iskusio je negativne posljedice razvoja turizma po životnu sredinu, kulturu i društvo, čime je dovedena u pitanje svrsishodnost tretiranja turizma kao razvojne opcije. 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, što predstavlja osnovu koncepta održivog razvoja.

Važna tendencija u razvoju turizma jeste uključivanje lokalne zajednice u taj razvoj. Proces planiranja razvoja turizma nameće potrebu integrisanja interesa lokalne zajednice i turističkog sektora i njihovo kreativno partnerstvo, pri čemu će dijeliti kako znanje i iskustvo, tako i rizik. Jedna od karakteristika evropskih turističkih destinacija koje su uspješne u razvoju turizma jeste da angažuju i lokalnu zajednicu u obezbjeđenju finansijskih sredstava za razvoj turizma, pri čemu uključuju javne fondove, kao i fondove međunarodnih agencija i sredstva privatnog sektora. Koordinirani rad različitih subjekata turizma, posebno javno i privatno partnerstvo, visok stepen njihovog međusobnog razumijevanja i jasno liderstvo u procesu formiranja strategije razvoja turizma, preduslov je za uspješan razvoj turizma, što pokazuju primjeri mnogih evropskih turističkih destinacija.

Sagledavajući izuzetan doprinos turizma ukupnom ekonomskom i društvenom razvoju, mnoge međunarodne institucije i regionalni savezi su se angažovali u razvoju turizma, kako na globalnom, tako i na regionalnom planu. Posebno su aktivne Svjetska turistička organizacija, Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (UNESCO) i Evropska unija, koja u okviru Evropske komisije ima i Sektor za turizam. Najnovija aktivnost u okviru projekta Evropske unije (*European Network for Sustainable Tourism Development - ECOTRANS*), koji se odnosi na promovisanje ideje o uvođenju koncepta turističkog „regiona koji uči“ (*the Tourism Learning Area*), kao jedne od strategija upravljanja razvojem turizma u destinaciji, usmjerena je na povećanje kapaciteta znanja stejkholdera potrebnog za održivi razvoj turizma. Aktivnostima u okviru koncepta „regiona koji uči“ afirmiše se stejkholderski pristup u upravljanju razvojem turizma, koji je sve više prisutan i koji je značajan za upravljanje održivim razvojem turizma, posebno s obzirom na izraženu fragmentarnost turističkih aktivnosti na nivou destinacije.

Sve navedene tendencije ukazuju da se u okviru turizma dešavaju značajne promjene, 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 (usmjerenost prema toplim morima, pasivan odmor, stacionirani boravak i dr.), a da, istovremeno, individualizacija i racionalnost potrošača dobijaju na značaju. U

pitanju su promjene dugoročnog karaktera, koje zahtijevaju i odgovarajuće strategijsko prilagođavanje preduzeća turističke privrede i turističkih destinacija.

## **1.2. Turizam u procesu evropskih integracija**

### **1.2.1. Ekonomske integracije – koncept i forme integracije**

Pojam ekonomskih integracija je relativno nov u ekonomskoj terminologiji, a označava svako povezivanje država ili nacionalnih teritorija koje ima za posljedicu širenje tržišta roba, usluga, kapitala i radne snage, kao i jačanje konkurencije, što sve utiče na povećanje životnog standarda, privrednog rasta i razvoja učesnika te integracije. Termin „ekonomska integracija“ pominje se do 40-ih godina XX veka sa značenjem bilo kojeg oblika međunarodnih ekonomskih odnosa, da bi od 50-ih godina od strane ekonomista bio definisan kao proces koji uključuje spajanje različitih ekonomija u veću zonu slobodne trgovine (El-Agraa, Ali, 2004). Sam pojam „integracija“ podrazumijeva spajanje država, ekonomija ili dijelova pojedinih teritorija i najčešće se odnosi na regionalni tip integracije, odnosno na spajanje ekonomija koje, posmatrano geografski, nisu mnogo udaljene jedna od druge i, u najvećem broju slučajeva, predstavljaju povezivanje ekonomija ili država koje se nalaze na istom kontinentu.

Povezivanje nacionalnih privreda se dešava po dva osnova, tj. postoje dva metoda integracije:

- funkcionalni metod, kada se uspostavlja veća ekonomska saradnja i povezuju preduzeća iz različitih država, kada dolazi do sve veće trgovine i slobodnog kretanja faktora proizvodnje među državama koje su članice integracije, kao rezultat liberalizacije koju ove zemlje sprovode nezavisno jedna od druge;
- institucionalni metod, kod kojeg je integracija rezultat međunarodnog sporazuma dvije ili više država o međusobnoj liberalizaciji ekonomskih tokova. Ovakvi integracioni aranžmani najčešće imaju regionalni karakter (primjer ovakvih sporazumnih integracija su Evropska unija (EU), Centralnoevropska zona slobodne trgovine (CEFTA),

Severnoamerička zona slobodne trgovine (NAFTA), Evropska zona slobodne trgovine (EFTA) i mnoge druge).

Teorije integracije prave razliku između pozitivne i negativne integracije. Pozitivna integracija podrazumijeva donošenje zajedničkih pravila od strane nadnacionalnog nivoa (npr. Evropska unija) i obuhvata mjere kojima se koriguju nepovoljni učinci tržišta, dok se uklanjanje prepreka u trgovini između članica naziva negativnom integracijom. Pozitivna integracija, naime, podrazumijeva integraciju kroz pozitivno djelovanje koje se odnosi na koordinaciju, vođenje zajedničke politike i aktivnosti u pojedinim oblastima, ujednačavanje nacionalnog zakonodavstva putem uredbi i direktiva. Ovo pozitivno djelovanje svoje izvorište ima u određenim odredbama Ugovora o osnivanju EU, kao i pravnim aktima koje donose institucije EU. Rimski sporazumi (Ugovor o EEZ i Euroatom iz 1958. godine) razlikuju dimenzije *negativne* integracije i *pozitivne* integracije. Negativna integracija podrazumijeva ograničenja u upotrebi instrumenata nacionalnih sektorskih politika kojima bi se onemogućivalo ostvarenje projekta zajedničkog tržišta. Radi se o uklanjanju tri vrste trgovinskih barijera: fizičkih (granice), tehničkih (slobodan protok ljudi, roba, kapitala i usluga te harmonizacija prava trgovačkih društava) i fiskalnih (harmonizacija fiskalnih sistema, PDV i porez na potrošnju). Pozitivna integracija sastoji se od harmonizacije i koordinacije legislative i sektorskih politika te prenošenja bitnih ovlašćenja sa nivoa država članica na Zajednicu.

Pojam „ekonomska integracija“ može se posmatrati u statičkom i dinamičkom smislu. U statičkom smislu “ekonomska integracija” predstavlja situaciju u kojoj nacionalni dijelovi jedne veće ekonomije više nisu razdvojeni ekonomskim granicama, već djeluju zajedno kao cjelina. Kada se koristi u dinamičkom smislu, ona označava postupno ukidanje ekonomskih granica između država članica (odnosno, ukidanje nacionalne diskriminacije), pri čemu se prethodno odvojene nacionalne ekonomije postupno spajaju u veću cjelinu.

U svojoj knjizi „*The Theory of Economic Integration*” Balassa (1961 u Andrei, 2002) razmatra pet faza ekonomske integracije, a pri svakoj od njih članica ustupa dio svog nacionalnog suvereniteta Zajednici. Prvi i najmanje restriktivni oblik ekonomske integracije je zona slobodne trgovine (*free trade area*), u kojoj su članice saglasne da uklone sve carinske i druge barijere u trgovini između zemalja unutar zone slobodne trgovine, ali one nastavljaju sa

vlastitim nezavisnim politikama u pogledu trgovine sa zemljama nečlanicama. Drugi, viši tip integracije je carinska unija. Carinska unija je vrlo slična zoni slobodne trgovine, budući da postoji slobodno kretanje roba između članica. Međutim, postoji jedinstven sistem carina i ograničenja u trgovini sa zemljama nečlanicama, pa zemlje članice moraju voditi i slijediti politiku zajedničkih spoljnotrgovinskih odnosa. Treći oblik je zajedničko tržište koje kao i carinska unija, ima slobodnu trgovinu u robama između zemalja članica, ali uspostavlja jedinstvena ograničenja na trgovinu sa zemljama nečlanicama. Međutim, tome se dodaje i dozvola neograničenog kretanja kapitala, rada, tehnologije i preduzeća između zemalja učesnica.

Četvrta faza je ekonomska unija koja, uz sve karakteristike zajedničkog tržišta, dalje integriše privrede zemalja članica sa zajedničkom bankom, jedinstvenim monetarnim i poreskim sistemom i zajedničkom spoljnoekonomskom politikom. Nastoji se ostvariti stabilnost kurseva nacionalnih valuta. Najvažniji korak u Evropskoj uniji napravljen je 2002. godine kada je 12 zemalja članica zamijenilo svoje nacionalne valute jedinstvenom evropskom valutom – eurom. Peti, najviši oblik ekonomske integracije je potpuna ekonomska integracija. U tom obliku integracija uklonjene su sve prepreke kretanju robe i proizvodnje među zemljama članicama, postoji jedinstvena socijalna i ekonomska politika, a sve zemlje članice prihvataju da im nadnacionalna vlast bude prisutna u izvršnom, pravnom i zakonodavnom sektoru.

### **1.2.2. Evropske ekonomske integracije – kratak istorijski pregled razvoja**

Poznavanje istorijskog slijeda važnijih događaja presudno je za potpunije razumijevanje nastanka Evropske unije koja, po svojoj strukturi, veličini i značaju, predstavlja jedinstvenu integraciju 28 država. Ona je jedinstvena po svojoj veličini, jer predstavlja najveće ujedinjeno svjetsko tržište, dok je po strukturi jedinstvena zbog toga što ne postoji, niti je postojala, slična integracija tržišnih demokratija svijeta, u pogledu broja zemalja i stepena njihove međusobne povezanosti. Evropska unija predstavlja najrazvijeniji oblik međunarodne ekonomsko-političke integracije u svijetu. Brojni ekonomski i politički razlozi su usloveli formiranje Evropske unije, koja je od osnivačkih šest evropskih zemalja privukla u svoju strukturu veliki broj evropskih zemalja na dobrovoljnoj osnovi, kroz više talasa proširenja.

Proces evropskih integracija započeo je 1951. godine kada je u Parizu potpisan ugovor kojim se osniva prva evropska zajednica, Evropska zajednica za uglj i čelik (EZUČ). Ovim ugovorom otvoren je proces evropskih integracija, prvenstveno baziran na procesu ekonomskih integracija, koji proizilazi iz jasnih ekonomskih interesa svih ugovornih strana. Za razumijevanje nastanka ove zajednice ključna je sljedeća Šumanova ocjena:

*„Solidarnost u proizvodnji (uglja i čelika) koja se na ovaj način postiže jasno će pokazati da bilo kakav rat između Francuske i Njemačke ne samo da postaje gotovo nezamisliv već i materijalno nemoguć“* (Jansen, 1975 u Jovanović, 2004: 8)

U osnovi procesa evropskih integracija je ideja o stvaranju zajedničkog tržišta. Formiranje velikog evropskog tržišta predstavlja jedan od ciljeva utvrđenih Rimskim ugovorom o osnivanju EEZ, gdje se u članu 2 navodi:

*„Zajednica će imati kao svoj cilj da, stvaranjem zajedničkog tržišta i postepenim, ali sve većim približavanjem ekonomskih politika zemalja članica, širom Zajednice podstakne harmoničan ekonomski razvoj, stalan i uravnotežen razvoj, povećanje ekonomske stabilnosti, stalni rast životnog standarda i sve bliže odnose između država članica Zajednice.“*

Formiranjem EEZ zemlje članice su sagledale brojne prednosti koje donosi stvaranje velikog unutrašnjeg tržišta. Proces finalizacije tržišta odvijao se postepeno. Prvo je stvorena carinska unija, koja je omogućila eliminisanje carinskih prepreka između zemalja članica. Proces njenog formiranja je ubrzan političkom voljom potpisnika Rimskog ugovora koje su uspjele da prije utvrđenog roka ostvare tešnju saradnju i unutarkomunitarna razmjena je počela da se odvija uz olakšice već 1. jula 1968. godine, osamnaest mjeseci prije isteka roka postavljenog Ugovorom iz Rima. Utvrđena je, takođe, zajednička carinska tarifa na uvoz robe iz zemalja izvan EEZ.

Smanjenje carinskih tarifa je stimulisalo razvoj trgovine između zemalja članica Zajednice: u periodu 1958–1979. godine povećana je devet puta, za razliku od trgovinske razmjene EEZ sa svijetom koja je povećana tri puta (Moussis, 2005 u Crnobrnja, 2007: 103). Uvećani obim trgovine znatno je doprinio povećanju stope ekonomskog rasta u EEZ.

Mogućnost ostvarivanja ekonomije obima na većem tržištu i povećano poslovno povjerenje doveli su do većih investicija unutar EEZ, a veće investicije su dovele do većeg rasta i, posljedično, do višeg životnog standarda, tako da su formiranjem carinske unije najviše dobili potrošači u EEZ. Konkurencija koja je stvorena ukidanjem carinskih barijera dovela je ne samo do veće i raznovrsnije ponude, već i do nižih cijena.

Ukidanje carinskih prepreka između članica EEZ nije predstavljalo dovoljnu garanciju za stvaranje jedinstvenog evropskog tržišta, zbog postojanja drugih instrumenata netarifnog karaktera. Bilo je potrebno uskladiti norme tehničkog karaktera koje je trebalo da, pored proširenja tržišta, omoguće proširenje proizvodnje. Na inicijativu jakih transnacionalnih poslovnih grupa donijet je Program jedinstvenog tržišta 1985. godine („Bijela knjiga“ ili Kokfildov izvještaj) za okončanje procesa stvaranja unutrašnjeg tržišta. Glavni aspekti programa stvaranja zajedničkog tržišta uključivali su sljedeće: 1. uklanjanje necarinskih barijera unutrašnjoj trgovini robe; 2. liberalizacija pružanja usluga i pravo ustanovljenja preduzeća; 3. povećanje konkurencije; 4. unapređenje saradnje između preduzeća u oblasti istraživanja i razvoja; 5. ujednačavanje tržišta faktora kroz punu liberalizaciju i mobilnost rada i kapitala; i 6. ujednačavanje uslova socijalne zaštite (Jovanović, 2004).

S obzirom da je klasični način ekonomske integracije među zemljama kroz ukidanje carina i kvota na unutrašnju trgovinu iskorišćen 1968. godine, cilj „Bijele knjige“ bio je da se uklone necarinske barijere, kako bi se maksimalno osnažili efekti zajedničkog tržišta. U „Bijeloj knjizi“ Evropske komisije o realizaciji jedinstvenog tržišta konstatovani su brojni nedostaci i slabosti. Na planu njihovog eliminisanja, Evropski savjet je u Luksemburgu 1985. godine prihvatio izmjene i dopune Rimskog ugovora, a Savjet ministara je usvojio novi dokument, kojim je izvršena revizija Ugovora o osnivanju EEZ, pod nazivom Jedinstveni evropski akt koji je stupio na snagu 1987. godine. Ovim Aktom Evropska ekonomska zajednica prerasta u Evropsku zajednicu, a njegov osnovni cilj bio je da se stvore uslovi za stvaranje zajedničkog tržišta do 1. januara 1993. godine. Za ostvarivanje ciljeva Programa bilo je neophodno obezbijediti viši nivo koherentnosti komunitarne regulative i zakonodavstva zemalja članica. Da bi lakše ubijedila zemlje članice u nužnost preduzimanja novih integracionih koraka, Komisija je poručila izradu obimne studije koja je trebalo da ekonomski argumentuje i dokaže prednosti dalje integracije. Po rukovodiocu ovog obimnog projekta on je dobio ime *Čekini izvještaj*. Osnovni nalazi izvještaja sugerisali su da će se stvaranjem



zajedničkog tržišta povećati bruto društveni proizvod EEZ za gotovo 6%, da će se inflacija smanjiti za oko 5%, i da će se stvoriti oko 900.000 novih radnih mjesta. Savjet EEZ je prihvatio predlog Komisije da se za sedam godina formira zajedničko tržište (Prokopijević, 2005).

Nakon višegodišnjih međudržavnih konferencija, Evropski savjet je na sastanku u Maastrichtu 10. decembra 1991. godine postigao sporazum o stvaranju Evropske unije. Na osnovu ovog sporazuma potpisan je Ugovor o stvaranju Evropske unije u Maastrichtu 7. februara 1992. godine (tzv. Ugovor iz Maastrichta). On se sastoji iz tri osnovna dijela (stuba). Prvi dio čini prerađeni tekst Ugovora iz Rima koji uključuje uslove za ekonomsku i monetarnu uniju, drugi se odnosi na odbrambenu i spoljnu politiku, a posljednji obuhvata pravosudna pitanja i unutrašnje poslove (Jovanović, 2004).

Od 1992. godine, kada su stupili na snagu normativni akti o stvaranju zajedničkog tržišta sa slobodnim protokom roba, usluga, radne snage i kapitala između država članica, glavni pravac djelovanja bio je u „oživljavanju“ ovih sloboda, odnosno u njihovom prevođenju iz normativne u realnu, ekonomsku sferu. Prije nego što je završena i zaokružena faza stvaranja zajedničkog tržišta pokrenut je nov mehanizam i otvorena nova oblast ekonomske integracije: ekonomska i monetarna unija (EMU). Događaji koji su imali ključnu ulogu za osnivanje EMU su: „Plan Verner“, kriza međunarodnog monetarnog sistema nastala kao posljedica krize dolara, uspostavljanje Evropskog monetarnog sistema i ponovno obnavljanje ideje o Evropskoj i monetarnoj uniji.

Formalno gledajući, EMU je počela jula 1990. godine na osnovu odluke Evropskog savjeta, a njenu suštinsku osnovu čine aktivnosti započete 1970. godine date u predlogu za stvaranje EMU, poznatom kao „Plan Verner“. Prvi pokušaj na stvaranju EMU završen je neuspješno. Novi predlog iznio je Žak Delor, predsjednik Evropske komisije, a usvojio ga je Evropski savjet u Madridu 1989. godine. Predviđena je postepena realizacija Ekonomske i monetarne unije, s obzirom da se radi o složenom projektu, kao i visokim zahtjevima koji su postavljeni pred zemlje članice i Evropskom unijom kao cjelinom. Ugovor iz Maastrichta je definisao EMU kao proces koji će se realizovati u tri faze, postavljajući precizne rokove po svim segmentima njenog ostvarivanja.

*Prva faza stvaranja EMU* počela je 1990. godine, usvajanjem direktive o potpunoj slobodi kretanja kapitala, i u funkciji je pripreme neophodnih uslova za obezbjeđenje

zadovoljavajućeg nivoa ekonomske i monetarne konvergencije. Članom 109E Ugovora iz Mاستrihta predviđeno je da *druga faza* EMU počne u januaru 1994. godine i da se završi najkasnije do decembra 1998. godine. Značaj druge faze je u promjenama do kojih će dovesti kod usklađivanja ekonomskih i monetarnih politika zemalja članica i jačanja mehanizama ekonomske konvergencije kao neophodnih uslova za prelaz u treću, finalnu fazu. Aktivnosti Zajednice i zemalja članica su u prvoj fazi usmjerene na realizaciju odredbi utvrđenih Jedinstvenim evropskim aktom iz 1987. godine, dok će u trećoj fazi doći do definitivnog napuštanja nacionalnih ingerencija u monetarnoj oblasti. Po svom karakteru, druga faza simbolizuje pravno-institucionalne, makroekonomske i političke aspekte integracije:

- Formiran je Evropski monetarni institut (EMI) kao preteča Evropske centralne banke, sa ciljem da doprinese obezbjeđenju uslova potrebnih za prelazak u treću fazu EMU. Na tom planu obavlja sljedeće poslove: (1) obezbjeđuje jače usklađivanje monetarnih politika zemalja članica i uspostavljanje tešnje saradnje između nacionalnih centralnih banaka koja treba da omogući bržu realizaciju makro-ekonomske konvergencije; (2) vrši pripreme za funkcionisanje budućeg Evropskog sistema centralnih banaka.
- Izvršeno je usklađivanje zakonskih propisa zemalja članica, uključujući i norme kojima se reguliše položaj nacionalnih centralnih banaka sa Ugovorom iz Mاستrihta i Statutom Evropskog sistema centralnih banaka i Evropske centralne banke.
- Utvrđeni su kriterijumi ekonomske konvergencije koji predstavljaju najmanji zajednički imenilac zdravih i stabilnih ekonomsko-socijalnih odnosa. Obuhvataju stabilnost cijena, zdrave javne finansije i monetarne uslove, kao i stabilni platni bilans.

*Treća faza* EMU počela je 1. januara 1999. godine, u skladu sa odredbama člana 109J tačka 4 Ugovora iz Mاستrihta, a završila se 1. januara 2002. godine. Ona predstavlja posljednju fazu u razvoju ovog složenog ekonomskog, političkog i socijalnog projekta i okupiće zemlje koje su zadovoljile uslove ekonomske konvergencije i izrazile spremnost za učešće u višoj fazi integracije. U ovoj fazi, dotadašnju unutrašnju obračunsku jedinicu ECU (*European Currency Unit*) zamijenio je euro, a vrijednost svih nacionalnih valuta koje su učestvovalе u stvaranju monetarne unije proporcionalno je “upakovana” i unijeta u euro kao zajedničku valutu. Uspostavljanje jedinstvenog tržišta u periodu 1986-1992. godine i uvođenje

jedinstvene valute u periodu 1999-2002. godine predstavljaju kulminaciju ekonomskih integracija Unije.

*“Generalno se može reći da su zaključno sa stvaranjem monetarne unije okončani oblici ekonomske integracije i da u posljednjih nekoliko godina u Uniji dominiraju inicijative za produbljivanjem političkih veza među državama članicama Unije” (Prokopijević, 2005: 15).*

**Tabela broj 1: Hronologija evropskih sporazuma**

1948. Brisel	1951/52. Pariz	1957/58. Rim	1965/67. Brisel	1986/87. Jedinstveni evropski akt	1992/93. Mastriht (osnovana EU)	1997/99. Amsterdam	2001/03. Nica	2007/09. Lisabon	
		Euroatom – Evropska agencija za atomsku energiju							
ECSC – Evropska zajednica za uglj i čelik									
		European Economic Community (EEC) Evropska ekonomska zajednica (EEZ)			S T U B O V I	I European Community (EC) Evropska zajednica (EZ)		European Union (EU)	
						II Pravosuđe i unutrašnji poslovi	Policijska i pravosudna saradnja u kriminalnim stvarima		
						III Zajednička spoljna i bezbjedonosna politika (ZSBP)			
				Evropska politička saradnja					Evropska unija
1948. Western European Union (WEU) Zapadnoevropska unija (ZEU) – jačanje sistema kolektivne bezbjednosti									
1949. – NATO (Evroatlantske integracije)									

Izvor: Đurović G., *EU i Crna Gora: politika proširenja*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2012, str. 39.

Hronologiju evropskih integracija možemo pratiti i kroz razvoj evropskih sporazuma (Tabela 1), među kojima su najvažniji osnivački ugovori, njihove izmjene i dopune, kao i akt o kreiranju jedinstvenog tržišta: Ugovor o osnivanju Evropske zajednice za uglj i čelik (EZUČ), 1951. godine; Rimski ugovori o osnivanju Evropske ekonomske zajednice (EEZ) i Evropske zajednice za atomsku energiju, EURATOM (1957. godine); Jedinstveni evropski akt (1986); Ugovor o Evropskoj uniji potpisan u Mastrihtu 1992. godine; Ugovor iz Amsterdama (1997); Ugovor iz Nice (2001); Lisabonski ugovor (2007).

Ugovor iz Lisabona o izmjeni Ugovora o Evropskoj uniji (UEU) i Ugovora o formiranju Evropske zajednice naziv je za dokument koji su u formi amandmana na postojeće ugovore predstavnici država članica Evropske unije potpisali decembra 2007. godine u Lisabonu, a

stupio je na snagu 1. decembra 2009. godine. Lisabonski ugovor u prvi plan stavlja vrijednosti na kojima počiva Evropska unija, a koje su navedene u članu 2 UEU:

„Unija je zasnovana na vrijednostima poštovanja ljudskog dostojanstva, slobode, demokratije, jednakosti, pravne države, kao i na poštovanju prava čovjeka, uključujući i prava lica koja pripadaju nacionalnim manjinama. Ove vrijednosti su zajedničke svim državama članicama u društvu koje karakterišu pluralizam, nediskriminacija, tolerancija, pravda, solidarnost i jednakost.“

One nisu samo političke izjave, već imaju konkretne pravne efekte. To su istovremeno i uslovi koje evropske države treba da poštuju da bi mogle biti punopravne članice (UEU, član 49).

### **1.2.3. Ekonomski efekti regionalnih ekonomskih integracija na primjeru Evropske unije**

Različiti oblici ekonomskih integracija pružaju brojne pogodnosti zemljama članicama, jer im se obezbjeđuje znatno veće i slobodnije tržište, efikasnije korišćenje raspoloživih prirodnih izvora, kapitala, radne snage i raspoloživih kapaciteta. U svim integracionim grupacijama najvažniju ulogu igraju ekonomski interesi kako pojedinih zemalja članica, tako i grupacije u cjelini. Integracija doprinosi uvećanju i intenziviranju međusobne trgovine, pojačanom prilivu stranih direktnih investicija koji će, osim ubrzanja rasta privrede, bitno uticati na restrukturiranje i tehnološku modernizaciju privrede, rast produktivnosti, efikasnosti i konkurentnosti privrede, poboljšanje izvoznih performansi i veća ulaganja u istraživanje i razvoj (Pjerotić, 2008).

Svi efekti integracije u Evropsku Uniju mogu se podijeliti na direktne i indirektne efekte. Direktni efekti mogu se neposredno izračunati i imaju preciznije kvantitativno određenje. Indirektni efekti odnose se prvenstveno na sektorske efekte, kao i efekte alokacije resursa i redistributivnih efekata dohotka i bogatstva. Njih je teže preciznije kvantifikovati. Osnovni direktni efekti su:

- Efekat stvaranja trgovine (*Trade creation effect*) - podrazumijeva povećanje obima trgovine među zemljama članicama unije, što dovodi do povećanja proizvodne

specijalizacije, bolje alokacije resursa, povećanja proizvodnje i zaposlenosti unutar unije, a krajnji rezultat je povećanje nacionalnog dohotka zemalja članica.

- Efekat skretanja (preusmjerenja) trgovine (*Trade diversion effect*) – podrazumijeva zamjenu uvoza iz zemalja van unije uvozom iz zemalja članica unije.
- Efekat platnog bilansa (*Balance of Payment effect*) - uticaj na platni bilans uslijed prijetodna dva efekta koji može dovesti do pogoršanja, ili poboljšanja salda platnog bilansa.
- Efekat državnih prihoda (*Government Revenue effect*) - promjene budžetskih prihoda uslijed ukidanja carina što dovodi do nižih prihoda po jediničnoj vrijednosti uvoza, ali do viših ukupnih prihoda po osnovu rasta obima trgovine tj. do širenja osnovice prihoda.
- Efekat rasta blagostanja potrošača (*Consumer Welfare effect*) - uslijed nižih uvoznih cijena.

Indirektni i drugi efekti integracije su:

- Sektorski efekti (uticaj na proizvodnju, zaposlenost i obim trgovine po sektorima)
- Efekti na alokaciju resursa i redistribuciju dohotka
- Efekti na odnose razmjene (odnosi razmjene se mijenjaju uslijed promjena cijena izvoznih i uvoznih proizvoda)
- Efekti na poboljšanje međunarodne konkurentne pozicije zemlje koja postaje punopravni član Evropske Unije uslijed pristupa jeftinijim faktorima proizvodnje i nižih troškova zbog ukidanja carina.

Neki autori (Baldwin, Francois i Portes, 1997 u Dimitrijević, 2002: 27) navode sljedeće osnovne efekte:

- Efekti na trgovinu koji se javljaju uslijed smanjenja troškova po osnovu ukidanja carina i kvantitativnih ograničenja, uklanja raznih barijera i pojednostavljivanja postupka za prolaz robe na granici)
- Pozitivni efekti rasta stranih direktnih investicija i bruto domaćeg proizvoda uslijed smanjenja političkog rizika (*The risk premium effect*)

- Budžetski troškovi i koristi za obje strane.

Pojedini autori (Barta, 1999 u Dimitrijević, 2002. 27) sve efekte razvrstavaju u četiri osnovne kategorije:

1. Budžetski-transferni efekti prema kojima se neke zemlje svrstavaju u neto korisnike fondova EU (Strukturni fond, Kohezioni fond, Zajednička poljoprivredna politika, kao i fondovi u periodu prije pristupanja EU), dok se zemlje članice EU svrstavaju u one koji alimentiraju te fondove. Ovi transferi utiču na rast investicija, javne potrošnje, dohotka farmera i, konačno, bruto domaćeg proizvoda kod zemalja novih članica.

2. Indirektni ekonomski efekti-dobici:

- alokacioni efekti (u uslovima potpune konkurencije)
- efekti na spoljnu trgovinu
- efekti trgovinske rente (na osnovu razlike viših domaćih cijena i nižih uvoznih cijena)
- alokativni efekti (u uslovima nepotpune konkurencije) među kojima su najznačajniji *welfare effects* za potošače: smanjenje monopolskih cijena, rast obima proizvodnje, pozitivan efekat uslijed smanjenja monopolske strategije određivanja cijena i segmentiranja tržišta.

3. Troškovi prilagođavanja:

- oni su za nove članice i najznačajniji, jer dovode do pada proizvodnje i rasta nezaposlenosti uslijed otvaranja prema stranoj konkurenciji,
- kao prateći, javljaju se i troškovi socijalnog programa za radnike koji ostaju bez posla
- troškovi institucionalnog prilagođavanja u skladu sa zahtjevima EU
- troškovi harmonizacije sa *Acquis* među kojim su najznačajniji oni u oblasti zaštite životne sredine, poljoprivrede, transporta, energije, standardizacije.

4. Indirektne političke koristi:

- porast međunarodne bezbjednosti,
- korišćenje geostrateških prednosti uslijed članstva u EU
- podrška stabilnosti, demokratiji i vladavini prava
- rast stranih direktnih investicija uslijed smanjenja političkog rizika.

Prema obuhvatnosti troškovi i koristi se mogu podijeliti na:

- mikroekonomske efekte (proizvođački i potrošački efekti, promjene cijena, alokacija resursa, redistribucija dohotka)
- makroekonomske efekte kao što su: efekti na platni bilans i budžet, efekti na rast bruto domaćeg proizvoda, efekti na rast stranih direktnih investicija, efekti na nivo cijena, efekti na zaposlenost, efekti na potrošnju i investicije.

Osnovni izvori troškova i koristi proističu iz primjene propisa i korišćenja raznih institucionalnih aranžmana i oblika integracije (a treba da budu predmet detaljnog proučavanja zemalja kandidata). To su na primjer:

- Instrumenti predpristupne pomoći Evropske Unije (IPA EU) u periodu pripreme zemalja kandidata za punopravno članstvo
- Fondovi EU koje koriste manje razvijene članice (Strukturni fond, Kohezioni fond, Zajednička poljoprivredna politika)
- Posljedice koje proističu iz uspostavljanja Zone slobodne trgovine, Carinske unije, zajedničkog tržišta, Monetarne unije
- Troškovi i koristi uslijed primjene *Acquis communautaire* (sva usvojena EU pravna akta)
- Posljedice po osnovu slobodnog kretanja rada, kapitala, roba i usluga.

Okvirna procjena efekata evropskih ekonomskih integracija za Crnu Goru urađena je 2010. godine kroz projekat Crnogorske akademije nauka i umjetnosti. Prema tom izvoru,

očekivani ekonomski učinci integracija za Crnu Goru mogli bi se strukturirati na sljedeći način:

- *Pozitivni efekti na ključne markoekonomske indikatore* mogli bi uticati na rast BDP ne manje od 2% godišnje, zatim na rast potrošnje, i mogu se pratiti kroz rast realnih derivatnih dohodaka (mjera blagostanja). Takođe se očekuje da će doći do povećanja investicionih aktivnosti, što sve zajedno vodi porastu životnog standarda.
- *Obaveza uplate nacionalne kontribucije* (od 1% do 1,24% BDP, što je na nivou godišnjih grantova koje već danas dobija Crna Gora kroz IPA – cca 35 mil € plus i 3-5 mil € kroz Višekorisničku IPA);
- *Participacija i sprovođenje strukturne politike EU* (što doprinosi ujednačenijem regionalnom razvoju, umrežavanju u evropske transportne mreže, reformi u oblasti tržišta rada, zdravstva, obrazovanja, uvođenju ekoloških standarda);
- *Značajnija ulaganja u infrastrukturu*, koje podržava EU kroz svoje fondove, uz određeno kofinansiranje.
- *Primjena zajedničke carinske tarife prema trećim zemljama* (postepeno smanjenje carinskih prihoda, jer je već danas preko 90% uvoza iz EU i CEFTA zone);
- *Usklađivanje poreske politike* (prvenstveno rast akciza i rast prihoda po tom osnovu);
- *Neto pozicija Crne Gore u Budžetu EU biće pozicija neto primaoca sredstava i fondova EU* - Oduzimanjem ukupnih uplata u budžet EU od mogućeg obima primljenih transfera, dobija se moguća neto pozicija Crne Gore prema budžetu EU. Ona se može kretati i preko 4% BDP kao neto pozitivni efekat, na bazi iskustava petog proširenja. Koliko Crna Gora bude uspješnija u korišćenju EU fondova, njena ukupna neto pozicija može biti povoljnija.
- *Slobodno kretanje kapitala*: povećan potencijalni obim sredstava za investicije i mogućnost pristupa domaćih rezidenata stranim tržištima kapitala; efikasnija alokacija štednje i usmjeravanje sredstava u najproduktivnije poduhvate; sprovođenjem efikasne politike sprječavanja pranja novca podiže se efikasnost domaćeg finansijskog sistema, smanjuje obim nelegalnih tokova i stabilizuju fiskalni prihodi;
- *Tržište rada, mobilnost radne snage i migracije* - puna harmonizacija zakonodavstva biće postignuta prije pristupanja, što kreira opšte troškove implementacije novih propisa,



jačanje administrativnih kapaciteta, posebno u inspektoratima, snažniji socijalni dijalog u zemlji i konsultacije, ali i snažniji socijalni budžet. Otvaranjem tržišta za slobodan protok radnika, nije realno očekivati snažnije migracione tokove iz Crne Gore, ali može biti povećana stopa aktivnosti stanovništva i zaposlenost.

- *Državna pomoć* - smanjenje udjela državne pomoći u BDP, smanjivanje pomoći posebnim sektorima, pretvaranje državne pomoći u transparentne izvore finansiranja održivog razvoja, veća konkurentnost nosioca razvoja, racionalnija alokacija državne pomoći.
- *Relativno veliki broj malih i srednjih preduzeća* moći će koristiti podsticaje namijenjene razvoju sektora MSP i preduzetništva (strukturni fondovi, izvori finansiranja).
- *Zajednička poljoprivredna politika (CAP) EU* zahtijeva relativno dug period prilagođavanja, jer se sastoji od zakona, ciljeva i mjera kojima se reguliše proizvodnja, prerada, prodaja i marketing poljoprivrednih proizvoda na zajedničkom tržištu, kao i trgovina sa trećim zemljama. Važan dio čini i politika ruralnog razvoja. Uključivanje u CAP zahtijeva prilagođavanje nacionalnog sistema državne pomoći i proizvodnje, ali i donosi slobodan pristup drugim tržištima Unije, pristup fondovima za ruralni razvoj i postupno uključivanje u sastav direktnih podrški. Sva iskustva govore da je pristupanje Uniji novih država članica dovelo do povećanja dohotka poljoprivrednika i spoljne trgovine poljoprivrednim proizvodima.
- *Ribarstvo* - izazovi za Crnu Goru u ovoj oblasti svakako su postojeće srazmjerno veliko bogatstvo resursa i nizak nivo eksploatacije, nizak obim ulova morske ribe, mali broj ribara, nepovoljna struktura ribarske flote, relativno veći značaj ribolova za lične potrebe (malog ribolova) i mali obim prerade ribe. Aktivnosti i ulaganja u oblasti ribarstva, podstaknute procesom pristupanja, doprinijele bi valorizaciji važne ekonomske grane i potencijalnom povećanju njenog učešća u BDP Crne Gore. Tu je i benefit korišćenja fondova EU u ovoj oblasti, koji bi značajnim dijelom mogli pokriti troškove ulaganja.
- *Zaštita životne sredine i kvalitet života* - Investicije u ovu oblast izuzetno su zahtijevne (novi propisi, nove institucije, rast zaposlenosti, monitoring i izvještavanje), ali i buduće koristi (standardi kvaliteta života, pozitivan uticaj na turizam).

- *Nauka i istraživanje* - EU značajno pomaže državama u procesu pristupanja, jer nudi mnogobrojne programe finansiranja i zajedničke projekte Evropskog istraživačkog prostora.
- *Visoko obrazovanje* – potrebno je izvršiti institucionalno prilagođavanje, podizanje nivoa kvaliteta nastave i mobilnosti, uključivanje u Programe zajednice, što podrazumijeva određene troškove, informatizacija univerziteta i unapređenje modela finansiranja. Koristi: korišćenje sredstava EU za uključivanje u mreže mobilnosti studenata i nastavnika, osiguranje boljeg kvaliteta studiranja, putem veće konkurencije univerziteta i podsticanje međunarodne mobilnosti radne snage sticanjem međunarodno priznatih diploma.
- *Zaštita potrošača* - EU priznaje pravo potrošača na zdravlje i sigurnost, na zaštitu ekonomskih interesa, na informisanje i obrazovanje, na naknadu štete i pravo na udruživanje, zastupanje i učešće, radi ostvarivanja svojih prava. Koristi koje će nastati u području zaštite potrošača i zdravlja dugoročnog su karaktera, a odnose se na cijelo stanovništvo. Troškovi se odnose na jačanje institucionalnih kapaciteta novoformiranih institucija i mehanizama zaštite potrošača, uz jači inspekcijski nadzor.
- *Uvođenje spoljne granice EU* - u srednjem roku, svaka zemlja Regiona, mora postići standard spoljnih granica unije, koje su u stvari, najvećim dijelom, granice između zemalja regiona. Troškovi spoljnih granica Unije, po standardima Šengen zone veoma su visoki, a odnose se na granični prelazi, nadzor, kapacitete Granične policije, sistem integrisanog upravljanja granicom kroz međuagencijsku saradnju carine i inspektorata (Đurović et al., 2010).

Udruživanje zemalja kroz različite oblike integracija stvara mogućnosti ne samo za brži ekonomski razvoj, već i za efikasnije rješavanje ekonomsko-socijalnih problema. Ono što je neosporno i što potvrđuju brojne analize, a naročito na primjeru EU, jeste da od regionalnog povezivanja su znatno veće koristi od troškova i to za sve zemlje učesnice procesa integracije (Samardžija et al., 2000: 14). Po pravilu, ukoliko je veći nivo integracije, utoliko su i pozitivni efekti veći.

#### **1.2.4. Turistička politika Evropske unije – istorijski prikaz**

Prateći dinamiku evropskih ekonomskih integracija, može se zaključiti da jedan od osnovnih postulata Evropske unije predstavlja funkcionisanje unutrašnjeg tržišta koje treba da omogući slobodno kretanje roba, usluga, ljudi i kapitala na teritoriji 28 zemalja članica. Pored unutrašnjeg tržišta, ključni element privredno-pravnog režima u Evropskoj uniji predstavljaju i zajedničke politike, čiji je zadatak stvaranje makroekonomskog ambijenta koji će biti maksimalno u funkciji podržavanja dugoročne i održive stope ekonomskog rasta Evropske unije.

Pored značaja koji turizam ima za ekonomiju na nivou Evropske unije, u oblasti turizma Evropska unija nema zajedničku politiku i ima komplementarne nadležnosti, što znači da u ovoj oblasti regulisanje spada u nadležnost država članica, a institucije EU mogu se angažovati donošenjem mjera dopunskog i koordinativnog karaktera kao načina pomoći u određenim samostalnim nastojanjima država članica. S obzirom na jak uticaj sektorskih politika EU na turizam i odsustvo zajedničke politike ili okvira u ovoj oblasti, turizam u Evropskoj uniji je stavljen u neravnopravan položaj u odnosu na ostale sektore (Hall et al., 2006: 21)

Aktivnosti i mjere EU baziraju se na osnivačkim ugovorima, koje dobrovoljno i demokratski prihvataju sve države članice. Turizam u ovim ugovorima nije bio dovoljno zastupljen. U osnivačkom ugovoru iz 1957. godine turizam se uopšte ne spominje kao posebna djelatnost, što ne iznenađuje, jer je taj sektor u to vrijeme bio jedva razvijen. Čak ni u Jedinstvenom evropskom aktu potpisanom 1987. godine još uvijek nije postojala eksplicitna odredba koja bi se odnosila na turizam, iako je u to vrijeme turizam bio značajan za ekonomiju EU. U osnivačkim ugovorima iz Mاستrihta i Amsterdama uvedeno je nekoliko odredbi koje se odnose na turizam, ali su one bile nedovoljne. Kvalitativan iskorak napravljen je tek sa Lisabonskim ugovorom koji je pružio pravnu osnovu za djelovanje EU u oblasti turizma.

Evropska unija počinje da pokazuje interesovanje za turizam tek 80-ih godina prošlog vijeka, što je djelimično bilo uzrokovano tadašnjim pristupanjem Grčke, Španije i Portugalije, čija je privreda bila jako ovisna o turizmu. Tada se javljaju i početne inicijative za kreiranje

turističke politike u EU i donose se prvi dokumenti koji parcijalno rješavaju pojedina pitanja u turizmu:

- 1982. godine - Za turističku politiku Zajednice – prve smjernice,
- 1985. godine - Šengenski sporazum o ukidanju graničnih kontrola
- 1986. godine - Jedinstveni evropski akt,
- 1987. godine - Turistički sektor – horizont 1992,
- 1990. godine - Evropska godina turizma,
- 1990. godine - Pravne smjernice za putovanja.

Evropska unija je ostvarila zavidan napredak u turističkoj industriji krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog vijeka, ali se istovremeno suočila sa problemom očuvanja životne sredine. Bilo je jasno da je neophodna sveobuhvatna, široka politika za održivi razvoj turizma na nivou EU, tako da je Evropska komisija (EK) 1982. godine donijela izvještaj u kojem iznosi predloge za politiku Zajednice u sektoru turizma (CEC, 1982). Savjet je podržao izvještaj i pozvao je EK da preduzme neophodne mjere i aktivnosti navedene u Rezoluciji Savjeta iz 1984. godine (CEU, 1984). U Rezoluciji se navodi da pitanja vezana za ovaj sektor mogu biti bolje riješena na nacionalnom i regionalnom nivou (po principu supsidijarnosti), pošto se turistička industrija zemalja članica po svojoj strukturi razlikuje, i da zato uloga EU treba da bude u koordinaciji nacionalnih politika u ovoj oblasti. Sljedeći važan korak učinjen je 1986. godine donošenjem Jedinstvenog evropskog akta, kada je turizam po prvi put uključen u jedan od temeljnih dokumenata Zajednice. Od tada datira i uzlazna linija u tretiranju turizma. Savjet je ustanovio Savjetodavni odbor za turizam kojeg čine predstavnici zemalja članica (CEU, 1986). Odbor je funkcionisao u okviru Evropske komisije sa zadatkom da obezbijedi koordinaciju i razmjenu informacija u turizmu između zemalja članica, kao i da redovno izvještava Evropsku komisiju o mjerama zemalja članica koje imaju uticaja na sektor turizma. Međutim, zbog ograničenih raspoloživih resursa i nedovoljnog političkog uticaja, Jedinica za turizam odgovorna za sektor turizma u Evropskoj komisiji, i pored pomoći i podrške Savjetodavnog odbora za turizam nije uspjela na pravi način da predstavi, odnosno zastupa interese turističkih stejkholdera na EU nivou (Greenwood, 1993 u Moufakkir i Burns, 2012: 25).

Savjet ministara je krajem 80-ih godina prošlog vijeka prepoznao turizam kao instrument za socijalnu i ekonomsku koheziju, za jačanje odnosa između država članica, i kao sektor koji može značajno da doprinese regionalnom razvoju i zapošljavanju (CEU, 1989). Stoga je proglasio 1990. godinu za „Evropsku godinu turizma“, kako bi istakao ulogu turizma u evropskoj ekonomiji. Ova godina je značajna i po tome što je u njoj doneta Direktiva 90/314 Savjeta EEZ o organizovanom putovanju, odmoru i kružnom putovanju. Cilj Direktive 90/314 je da spriječi nefer konkurenciju, poveća zaštitu potrošača i dovede je na isti nivo na teritoriji Evropske unije harmonizacijom zakonodavstva pojedinih država članica.

Paralelno kako je rasla svijest o važnosti turizma i akcije na području turizma su postale intenzivnije, tako da se već 1992. godine donosi trogodišnji Plan zajedničkih akcija u korist turizma usmjeren na:

- intenziviranje razmjene turističkih informacija
- podizanje kvaliteta usluga u turizmu
- stupnjevanje godišnjih odmora
- podsticanje seoskog i socijalnog turizma.

U njemu se takođe govori o turističkoj valorizaciji evropske spomeničke baštine u cilju boljeg upoznavanja kulture, tradicije i životnih običaja Evropljana.

Ugovorom iz Mاستrihta iz 1992. godine (stupio na snagu 1993. godine) po prvi put su u osnivačkom ugovoru EU uključene odredbe o turističkoj industriji, iako neadekvatne. Naime, ovim Ugovorom turizam nije definisan kao cilj, nego kao sredstvo za dostizanje ciljeva zajednice, koji su definisani u članu 2 Ugovora: „Zajednica će imati kao svoj zadatak, uspostavljanjem zajedničkog tržišta i ekonomske i monetarne unije i implementiranjem zajedničkih politika ili aktivnosti iz člana 3 i 4, unaprijediti harmoničan, uravnotežen i održivi razvoj ekonomskih aktivnosti, visoku stopu zaposlenosti i socijalne zaštite, jednakost između muškaraca i žena, održivi i neinflatorni rast, visok stepen konkurentnosti i konvergencije ekonomskih performansi, visok stepen zaštite i unapređenja kvaliteta životne sredine, porast životnog standarda i kvaliteta života i ekonomsku i socijalnu koheziju i solidarnost među državama članicama.“ Da bi se navedeni ciljevi ostvarili, u članu 3 Ugovora iz Mاستrihta

navode se aktivnosti Evropske unije usmjerene na razvoj energetike, turizma i zaštite građana EU.

Procedura za postupanje u preduzimanju bilo kakve aktivnosti u turističkoj industriji definisana je članom 235 Ugovora iz Maastrichta, koja podrazumijeva da će Savjet jednoglasno, na predlog EK i nakon konsultovanja Evropskog parlamenta, preduzeti odgovarajuće mjere u ovoj oblasti. Ova procedura bila je predmet mnogih kritika, zbog toga što se za donošenje odluka u politikama koje imaju uticaja na turizam (saobraćaj, zaštita životne sredine) zahtijeva većinsko glasanje, dok se o pitanjima u sektoru turizma odlučuje jednoglasno.

Iste godine kada je donet Ugovor iz Maastrichta, prihvaćen je prvi i jedini Turistički akcioni plan 13. jula 1992. godine (CEC, 1994). Cilj je bio da se instrumentima Zajednice pomogne Evropskoj turističkoj industriji i obezbijedi njeno prilagođavanje novonastalim uslovima proizašlim iz stvaranja unutrašnjeg tržišta i ekonomske i monetarne unije. Nakon donošenja Zelene knjige 1995. godine, koja naglašava ulogu Unije u oblasti turizma i zalaže se za održivi razvoj turizma, Evropska komisija je usvojila predlog o Prvom višegodišnjem programu pomoći evropskom turizmu („Philoxenia“ 1997 - 2000), sa ciljem da doprinese ekonomskom rastu i zapošljavanju kroz unapređenje kvaliteta i konkurentnosti evropskog turizma. Predlog Komisije dobio je pozitivno mišljenje Evropskog parlamenta, Evropskog ekonomskog i socijalnog komiteta i Komiteta regiona, ali Savjet ministara nije uspio da postigne jednoglasni sporazum i Komisija je formalno povukla predlog u aprilu 2000. godine. Tek krajem 90-ih godina prošlog vijeka Evropski ekonomski i socijalni komitet tražio je da se formulišu posebne odredbe posvećene turizmu kroz buduće reforme koje će donijeti izmjene osnivačkih ugovora. Od tada, donijet je veliki broj dokumenata EU od strane različitih institucija EU u kojima se zahtijeva posebno poglavlje o turizmu.

Rezolucijom Savjeta od 21. maja 2002. godine ponovo je naglašen ekonomski značaj turizma, kao i potreba da se to prepozna i da turizam dobije veće priznanje na evropskom, (nacionalnom) nivou, kao i da se integriše u druge politike EU. Na osnovu toga, Komisija je naknadno sprovela mnoštvo mjera i aktivnosti, od kojih posebno navodimo: turistički satelitski obračun, pokretanje internet portala ([visiteurope.com](http://visiteurope.com)) sa cijem promovisanja Evrope kao turističke destinacije, godišnji Evropski turistički forum koji se održava od 2002. godine, a okuplja predstavnike turističke industrije, institucije EU i predstavnike vlada država članica. Međutim, i pored učinjenih napora od strane Savjeta i Evropske komisije, i dalje je

preovladavalo mišljenje da angažovanje EU u sektoru turizma treba da bude ograničeno na koordinaciju nacionalnih politika i donošenje preporuka za djelovanje u oblasti turizma.

Veliki broj studija iz oblasti turizma ranih 90-ih godina prošlog vijeka bavio se istraživanjima vezano za mogućnost uključivanja turizma na nadnacionalni nivo (Lickorish, 1991; Akehurst, Bland i Nevin, 1993 u Hall, Smith i Marciszweska, 2006). Posebno je naglašena potreba za većom intra-regionalnom saradnjom u turizmu (Sinclair, Page, 1993 u Hall, Smith i Marciszweska, 2006) i neophodnost za integrisani višegodišnji plan razvoja turizma, formulisan u kontekstu sveukupne regionalne politike koja će koordinirati turističku ponudu i tražnju na čitavom prostoru Evropske unije (Lickorish, 1991; Lickorish, 1994 u Hall, Smith i Marciszweska, 2006). Značaj turizma za ekonomiju EU je smatran kao adekvatno opravdanje potrebe za nadnacionalnom politikom turizma. Međutim, kako Evropska unija obuhvata značajne emitivne (Njemačka, Velika Britanija, Francuska, Italija) i receptivne zemlje (Francuska, Španija, Italija, Velika Britanija, Njemačka, Austrija, Grčka) kada je turizam u pitanju, njihov odnos prema zajedničkoj turističkoj politici na nadnacionalnom nivou je različit. Dominiraju dvije grupe zemalja. Prva grupa se zalaže za uspostavljanje zajedničke turističke politike, kao što su zajedničke politike na nadnacionalnom nivou, definisane osnivačkim ugovorima (npr. poljoprivreda, saobraćaj, zaštita životne sredine i druge). Prema pristalicama ovog stava, svaka odluka donijeta u bilo kojoj oblasti na nivou EU na neki način utiče na turističku privredu. Kako su turistička preduzeća uglavnom mala i srednja preduzeća i igraju važnu ulogu u ostvarivanju ciljeva definisanih osnivačkim ugovorima, neophodna im je zaštita. Pristalice zajedničke turističke politike u tome vide argument za preuzimanje nadležnosti u oblasti turizma od strane EU. Druga grupa zemalja smatra da se problemi u turističkoj privredi mogu riješiti obezbjeđenjem kolaboracije i koordinacije kroz postojeću strukturu, bez uvođenja nove regulative na nivou EU. Prema pristalicama ovog stava, postoje tri odvojene interesne grupe u turističkoj privredi: dobavljači, potrošači i kultura i zaštita životne sredine. Očekivanja svake od navedenih interesnih grupa su već ispunjena odvojeno, kroz sektorske politike EU koje se odnose na preduzeća, potrošače, životnu sredinu i kulturu. Stoga bi zadatak EU trebao, po njima, biti ograničen na obezbjeđenje koordinacije između svih interesnih grupa, odnosno predstavnika javnog i privatnog sektora, privrednih udruženja i to na svim nivoima, lokalnom, regionalnom i nacionalnom. U prilog ovom mišljenju ide i činjenica da Ugovorom iz Mاستrihta nije jasno

definisana uloga EU u oblasti turizma, kao i da svaki predlog Komisije u ovoj oblasti zahtijeva jednoglasnu saglasnost svih država članica. Zaključno, može se reći da angažovanje EU u oblasti turizma u periodu do Lisabonskog ugovora karakteriše fragmentiranost, nedostatak fokusa i pravca djelovanja, ad hoc aktivnosti i mjere, bez strateškog pravca, pravne osnove i podrške.

Lisabonski ugovor, koji je stupio na snagu 1. decembra 2009. godine, po prvi put prepoznaje nadležnosti EU u oblasti turizma. Ugovor se sastoji iz dva dijela: dosadašnjeg Ugovora o EU i značajno izmijenjenog Ugovora o osnivanju EEZ (Evropske ekonomske zajednice), čije se ime promijenilo u Ugovor o funkcionisanju EU. Prvi dio Ugovora o funkcionisanju Evropske unije (UFEU) u članu 6 (d) navodi da turizam spada u one aktivnosti koje imaju za cilj da „podrže, koordiniraju ili dopune aktivnosti zemalja članica“. Član 195 UFEU propisuje da će Unija dopuniti i podržati aktivnosti država članica u sektoru turizma posebno promovisanjem konkurentnosti preduzeća, uzimajući u obzir razlike koje postoje između zemalja članica u ovom sektoru, a uvažavajući njihove individualne nadležnosti. To znači da i dalje ne postoji zajednička sektorska politika u oblasti turizma na nivou Evropske unije, umjesto toga, Evropska unija pokušava da stvori povoljan okvir za ekonomski razvoj i olakša, odnosno unaprijedi saradnju između država članica u toj oblasti kroz razmjenu dobre prakse. Osim toga, članom 195 (2) Ugovora propisano je da se o mjerama koje će se preduzimati od strane EU u oblasti turizma, odlučuje kvalifikovanom većinom glasova, što je veliki napredak, jer je prijetodna procedura donošenja odluka u oblasti turizma podrazumijevala jednoglasno odlučivanje. Time se na nadnacionalnom nivou, na nivou EU, uspostavlja integrisana turistička politika, dok će se sekundarnim pravnim normama (uredbe, direktive, odluke, preporuke i mišljenja) stvarati povoljno poslovno okruženje koje će omogućiti sticanje bolje konkurentne pozicije turističkim preduzećima.

Iako naponi na uspostavljanju zajedničke turističke politike u Evropi datiraju još iz 90-ih godina prošlog vijeka, stejkholderi u turizmu morali su čekati do stupanja na snagu Lisabonskog ugovora, reformskog ugovora koji je unio značajne novine u mnogim oblastima, a između ostalog i u turizmu. Ugovor ne podrazumijeva promjenu stava EU u pogledu politike u oblasti turizma na nivou EU, već daje samo pravni okvir za akcije koje EU sprovodi u ovom sektoru. Prihvatajući moto „ujedinjeni u različitosti“, EU podržava nadležnosti država članica da formiraju turističke politike, a preuzima odgovornost za preduzimanje aktivnosti



koje će povećati konkurentnost evropskog turizma. To stvara očekivanje od EU da identifikuje strateške ciljeve i prioritete za povećanje konkurentnosti turističkih preduzeća i da uspostavi sekundarne pravne norme koje će se direktno odnositi na turizam, u skladu sa odredbama Ugovora. Ono na čemu će se EU dalje posebno zalagati biće postizanje koordinacije između različitih evropskih politika koje utiču na turizam u korist industrije u cjelini, i konsolidovanje evropske turističke politike uzimajući u obzir interese svih zainteresovanih strana (stejkholdera) u turizmu.

### **1.2.5. Nova evropska turistička politika**

Turizam ima poseban značaj za Evropsku uniju, odnosno za proces evropskih integracija. „On pomaže u procesu uobličavanja evropskog identiteta i promoviše međukulturni dijalog kroz kontakte između različitih socijalnih, ekonomskih i kulturnih grupa“ (Commission of the European Communities, 2006: 3). Takođe, turizam ima značajnu ulogu u razvoju većine evropskih regija. Veliko proširenje Evropske unije 2004. godine povećalo je raznovrsnost turističkih destinacija i proizvoda, otvarajući mnoge prirodne i kulturne atrakcije, često nepoznate mnogim evropskim građanima. Razvoj turizma u novim članicama EU doprinio je ekonomskom napretku i porastu zaposlenosti (Hall, Smith i Marciszweska, 2006).

Evropa je vodeća svjetska turistička destinacija (Prilog 1). Međutim, Evropska komisija upozorava da, iako je Evropa sada najposjećeniji region u svijetu, međunarodni turistički dolasci se uvećavaju po stopi koja je niža od svjetskog prosjeka. Nove vanevropske konkurentne destinacije jačaju i razvijaju se sa inoviranim proizvodima i uslugama, što dalje uvećava konkurenciju sa kojom se EU sučeljava na globalnom nivou.

Zbog značaja koji turizam ima za Evropsku uniju, prepoznata je potreba da se na evropskom nivou definišu strateške smjernice i neophodne mjere za postizanje održivog razvoja turizma i odgovarajućih razvojnih modela održivosti za svaki tip turističke destinacije. U brojnim dokumentima Evropske komisije naglašava se:

- prvo, da je obezbjeđenje ekonomske, socijalne i ekološke održivosti evropskog turizma presudno kao doprinos ukupnom održivom razvoju, kao i za kontinuirani rast, konkurentnost i komercijalni uspjeh ovog sektora i

- drugo, da održivo turističko ponašanje i dobar javni i privatni sistem upravljanja predstavljaju ključ za promjenu modela neodrživog turizma.

### **Prilog 1: Važnost EU u svjetskom i evropskom turizmu 2014. godine**

Prema podacima Svjetske turističke organizacije za 2014. godinu:

- udio EU u ostvarenim prihodima od inostranog turizma iznosi 33,9% (sa ostvarenih 422,6 milijardi američkih dolara prihoda) od 1.245 milijardi USD ostvarenih u svijetu te 83,04% prihoda od inostranog turizma u Evropi (od 508,9 milijardi USD prihoda od inostranog turizma);

- sa ostvarenih 455 miliona međunarodnih turističkih dolazaka u EU se ostvaruje 40,2% svjetskog turističkog prometa (od 1.133 miliona međunarodnih turističkih dolazaka) i 76,59% evropskog turističkog prometa (od 566 miliona međunarodnih turističkih dolazaka).

Vodeća svjetska turistička tržišta takođe se nalaze u Uniji, što cijeloj regiji daje, osim receptivnog, i snažan emitivni karakter. Naime, posmatra li se prema zemljama i finansijskim pokazateljima u međunarodnom turizmu, 5 članica EU svrstava se među vodećih 10 receptivnih zemalja svijeta prema ostvarenim prihodima od međunarodnog turizma i 4 EU članica je među 10 vodećih emitivnih zemalja svijeta prema turističkoj potrošnji u inostranstvu tj. prema ostvarenim rashodima na turističkim putovanjima.

Izvor: UNWTO Tourism Highlights 2015, str. 4-13

Od sredine 1990-ih godina održivi razvoj turizma postao je prioritet za institucije Evropske unije, a već početkom ovog vijeka intenzivira se donošenje sljedećih važnih dokumenata za turizam:

- 2001. „Radimo zajedno za budućnost evropskog turizma“
- 2003. „Osnovne smjernice za održivost evropskog turizma“
- 2006. „Obnovljena EU turistička politika: prema jačem partnerstvu za evropski turizam“
- 2007. „Agenda za održivi i konkurentni evropski turizam.“
- 2010. „Evropa, vodeća turistička destinacija svijeta – novi politički okvir za turizam u Evropi“.

U dokumentu „*Radimo zajedno za budućnost evropskog turizma*“ iz 2001. godine, Evropska komisija je predložila promociju održivog razvoja turističkih aktivnosti u Evropi kroz definisanje i implementaciju Agende 21 (Commission of the European Communities, 2001). Takođe, dokument ukazuje na koji način se može najbolje iskoristiti potencijal turizma za povećanje konkurentnosti i navodi glavne razvojne izazove turizma u regiji za nosioce

turističke aktivnosti i učesnike iz javnog sektora. U cilju savladavanja tih razvojnih izazova, u ovom dokumentu Komisija predlaže sljedeće mjere za turizam:

- ostvarivanje bolje saradnje javnog i privatnog sektora u turizmu i ostalih sektora i djelatnosti indirektno uključenih u turizam,
- podsticanje umrežavanja usluga,
- osiguranje finansijske podrške za turizam kroz finansijske instrumente EU,
- promovisanje održivog razvoja turizma,
- definisanje pokazatelja za praćenje kvaliteta turističkih usluga na nivou destinacije.

S obzirom da je ovo pitanje dobilo široku podršku Evropskog parlamenta, Evropskog savjeta, Evropskog ekonomskog i socijalnog komiteta i Komiteta regiona, Komisija je 2003. godine sačinila novi dokument *Osnovne smjernice za održivost evropskog turizma*, koji naglašava potrebu za obezbjeđivanjem konzistentnosti različitih politika u okviru zajednice i mjera koje utiču na održivost turizma i konkurentnost ove privredne grane (Commission of the European Communities, 2003). Takođe, ovaj dokument poziva na proaktivnu saradnju između turističkih preduzeća, turističkih destinacija i nacionalnih, regionalnih i lokalnih organa vlasti, kako bi zajedno odgovorili izazovima sa kojima se suočava evropski turizam.

Evropska komisija je 2005. godine donijela novi dokument *Radimo zajedno za ekonomski rast i zaposlenost – novi početak Lisabonske strategije*, usmjeravajući napore EU na porast zaposlenosti u svim sektorima, pa i u turizmu (European Commission, 2005). Istaknute su tri ključne smjernice budućeg razvoja: 1) izazov privrednog rasta i zaposlenosti, 2) izazovi unutar sektora turizma i 3) dijalog i partnerstvo između stejkholdera u turizmu. U fokus svoje nove političke strategije EK je stavila rješavanje problema zaposlenosti i održivog privrednog rasta i turizam prepoznala kao potencijal koji može efikasno da doprinosi rješavanju ovih problema. Stoga je predložila obnavljanje evropske turističke politike i donijela novi dokument za turizam *Obnovljena EU turistička politika: prema jačem partnerstvu za evropski turizam* u kojem se upozorava da turizam može postati žrtva svog sopstvenog uspjeha, ako se ne razvija na održivi način (Commission of the European Communities, 2006). U dokumentu se naglašava da su ekonomska, socijalna i ekološka održivost ključni faktori u ostvarivanju ciljeva blagostanja stanovništva, stvaranja novih

radnih mjesta, očuvanja i jačanja prirodnih i kulturnih atrakcija, kao i da Evropa mora da fokusira svoje napore na jačanju sopstvene konkurentnosti, kako bi sačuvala poziciju najposjećenije svjetske turističke destinacije. Ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog rasta evropskog turizma predstavljaju dijalog i partnerstvo između turističkih stejkholdera, što Evropska komisija posebno naglašava u ovom dokumentu. Naime, turizam je prepoznat kao aktivnost koja uključuje široku lepezu stejkholdera i političke mjere na raznim nivoima, što utiče direktno i indirektno na razvoj turizma. Stoga je dijalog među sektorskim partnerima, stejkholderima i javnim sektorom *sine qua non* harmoničnog i održivog razvoja turizma. U Izvještaju Evropske komisije se navodi:

---

*„partnerstvo među svim stejkholderima uključenim u turizam je neophodno na svakom nivou procesa donošenja odluka koje se tiču turizma. Partnerstvo mora biti centralna komponenta akcija na svim nivoima (evropskom, nacionalnom, regionalnom i lokalnom, javnom i privatnom)“* (Commission of the European Communities, 2006: 4)

---

Uzimajući u obzir nove nadležnosti Evropske unije u oblasti turizma, Evropska komisija je definisala ambiciozan okvir kako evropski turizam učiniti konkurentnom, održivom i odgovornom djelatnošću. Komisija je razmotrila čitav niz inicijativa i uputila ih evropskom turističkom sektoru u cilju prilagođavanja aktuelnim izazovima na turističkom tržištu. Ove aktivnosti dopunjavaju politike zemalja članica i usmjerene su na koordinaciju aktivnosti.

Izazovi sa kojima se suočava evropski turizam, ističe se u dokumentu Evropske komisije iz 2006. godine, zahtijevaju kohezivnu političku reakciju na nivou Evropske unije. Evropska politika u oblasti turizma, prema mišljenju Komisije mora da se usredsrijedi na jasne i realne ciljeve, koji su zajednički donosiocima odluka, poslodavcima, službenicima, kao i lokalnom stanovništvu. Ona mora da na najbolji mogući način iskoristi raspoložive resurse i da koristi sve moguće sinergije. Treba da se izgradi na čitavom nizu akcija, mora da obezbijedi dodatnu vrijednost nacionalnoj i regionalnoj politici i da bude komplementarna politikama zemalja članica (Commission of the European Communities, 2006). Nova evropska politika u oblasti turizma je politika koje će odgovoriti aktuelnim izazovima, a čiji je glavni cilj održivi razvoj i jačanje konkurentnost evropske turističke industrije i time doprinos

zapošljavanju. Na osnovu stečenih iskustava i konsultacija sa velikim brojem turističkih stejkholdera, Komisija je došla do zaključka da su najpogodniji instrumenti za sprovođenje te politike koordinacija sa Komisijom i u okviru nacionalnih vlasti saradnja među raznim stejkholderskim grupama. Glavne oblasti na koje je usredsređena nova politika EU u oblasti turizma su:

#### 1. Najvažnije mjere koje utiču na turizam

- Unapređivanje regulative u oblasti turizma

Radi se o propisima u raznim oblastima politike, posebno značajnim za konkurentnost turističke industrije i turističkih destinacija. Aktivnosti Komisije u ovoj oblasti odnose se na: razmatranje tekućih zakonodavnih predloga i procjenu njihovog uticaja na turistički sektor i poboljšanje postojećih evropskih zakona. Svim stejkholderima u turizmu omogućeno je da aktivno učestvuju u naporima na poboljšanju zakonske regulative kroz redovne konsultacije sa Komisijom (Commission of the European Communities, 2006: 4).

- Koordinacija politika

Radi koordinacije različitih EU politika koje utiču posredno ili neposredno na turizam, Komisija je, putem blagovremenog informisanja članova Savjetodavnog odbora za turizam o inicijativama koje se odnose na turizam u svom Radnom programu, omogućila da državne uprave redovno obavještavaju stejkholdere na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou o inicijativama Komisije, kako bi njihov uticaj na konkurentnost turističkog sektora bio sagledan još u ranoj fazi. Navedeno je u skladu sa zahtjevom Evropskog parlamenta u Izvještaju od 2005. godine o *Novim perspektivama i novim izazovima u održivom evropskom turizmu* (European Parliament, 2005).

- Bolje korišćenje raspoloživih evropskih finansijskih instrumenata

Strukturni fondovi i drugi programi EU finansijski podržavaju razvoj turističke privrede. Evropski fond za regionalni razvoj (ERDF) podržava turističke projekte koji se odnose na pomoć kulturnoj i prirodnoj baštini, poboljšanju infrastrukture usmjerene na bolju dostupnost i mobilnost, jačanje srednjih i malih preduzeća, poslovne mreže i klastere, zajedničke prekogranične turističke strategije i interregionalnu razmjenu iskustava. Za ekologiju i transportnu infrastrukturu, koji su od najvećeg značaja za turizam, mogu se koristiti sredstva iz Kohezionog fonda. Razvoj turizma, imajući u vidu njegov potencijal za stvaranje novih radnih mjesta, predstavlja važnu oblast u intervencijama Evropskog socijalnog fonda (ESF). Između ostalih, ESF kofinansira projekte usmjerene na obrazovne programe i programe stručnog obrazovanja da bi se poboljšala produktivnost i kvalitet radnih mjesta i usluga u sektoru turizma. Evropski fond za ribarstvo (EFF) podržava planove za prekvalifikaciju za zanimanja koja se pored pomorskog ribarenja mogu odnositi na turizam. Stav Evropske komisije je da zemlje članice EU, regije, lokalne vlasti i industrija treba da sarađuju na svim nivoima kako bi obezbjedile da turizam u punoj mjeri koristi evropske finansijske instrumente (European Commission, 2006: 6).

## 2. Unapređenje održivosti turizma

Evropska komisija je u Saopštenju „Osnovne smjernice za održivost evropskog turizma“ (Commission of the European Communities, 2003) istakla da je obezbjeđenje ekonomske, društvene i ekološke održivosti evropskog turizma od ključnog značaja za održiv rast, konkurentnost i tržišni uspjeh ovog sektora. Stoga je 2004. godine formirala Grupu za održivost turizma (*Tourist Sustainable Group* - TSG), koju čine stručnjaci iz svih sektora vezanih za turizam i predstavnici industrijskih udruženja, destinacija, sindikata, članova vlada država članica i međunarodnih organizacija. Grupa za održivi turizam sačinila je svoj konačan izvještaj 2007. godine (Tourism Sustainability Group, 2007), koji je ugrađen u dokument Evropske komisije pod nazivom „*Agenda za održivi i konkurentan evropski turizam*“ (Commission of the European Communities, 2007). Ova Agenda implementira ciljeve i principe održivog razvoja utvrđene Agendom 21 za turističku privredu (WTTC, WTO, EC, 1995). Konkretni aktivnosti podrške održivosti evropskog turizma koje preduzima Evropska komisija su: razmjena iskustava, poslovne mogućnosti za mala i srednja preduzeća u turizmu,

poboljšanje kvaliteta usluga i konkurentnosti, objavljivanje priručnika kako bi se unaprijedile vještine u sektoru turizma uz učešće svih stejkholdera, razvoj zvaničnih statistika i izrada studije e-Business Watch da bi se ocijenile buduće implikacije i uticaj e-poslovanja na turističku industriju.

### 3. Jačanje razumijevanja i vidljivosti turizma

- Poboljšanje razumijevanja vrijednosti evropskog turizma

Evropska komisija i države članice EU podstiču uvođenje jedinstvenog satelitskog obračuna u turizmu (Tourism Satellite Accounts – TSA), budući da statistički indikatori u turizmu mogu da doprinesu boljem razumijevanju stvarne veličine i vrijednosti turističke industrije. U cilju poboljšanja statistike, naročito u oblastima kao što su blagovremenost i tačnost, relevantnost i uporedivost, Svjetska turistička organizacija (UNWTO), Organizacija za evropsku saradnju i razvoj (OECD) i Statistički zavod Evropskih zajednica (Eurostat) su zajednički izradili seriju statističkih indikatora u turizmu, koji omogućavaju bolju informisanost o kretanjima u turizmu i njihovom uticaju na nacionalnu i cjelokupnu privredu na bazi mjerljivih parametara. Evropski parlament, Savjet EU i Evropska komisija usvojili su 2012. godine Uredbu o evropskoj statistici u turizmu (Official Journal of the EU, 2011).

- Pomoć promovisanju evropskih destinacija

Globalizacija tržišta je dovela do konkurentnih pritisaka, ali je otvorila i nove mogućnosti za privlačenje turista sa novih tržišta (kao što su Kina, Rusija i Indija). Da bi doprinijela marketingu Evrope kao skupa atraktivnih turističkih destinacija, Komisija je finansirala pokretanje portala Evropskih turističkih destinacija koji sadrži praktične informacije o Evropi. Komisija, u sklopu nove turističke politike, u saradnji sa zemljama članicama, radi na jačanju obavještenosti o primjerima dobre prakse preko projekta „Evropske nagrade za odličnu destinaciju“ (EDEN), koji je osmišljen ne samo da promoviše evropske destinacije, već i da pruži podršku onim destinacijama koje razvijaju turizam na principima održivosti. Svake godine Evropska komisija, u saradnji sa nacionalnim turističkim tijelima, bira različitu temu

takmičenja, kako bi omogućila da se prikaže raznolikost evropskog turizma i njegove ponude. Tako je 2008. godine tema bila “Turizam i lokalna nematerijalna baština”. Dvadeset destinacija je osvojilo nagradu, od kojih posebno izdvajamo sljedeće: Đurđevac (Hrvatska), Agros (Kipar), Kercem (Malta), dolina Soče (Slovenija).

- Poboljšanje vidljivosti turizma

Evropska Komisija, u saradnji sa nacionalnim javnim upravama i stejkholderima u turističkoj industriji, kontinuirano radi na poboljšanju vidljivosti evropskog turizma kroz organizovanje foruma, konferencija, sastanaka i drugih oblika dijaloga. Od 2002. godine redovno se organizuju Evropski turistički forumi kao tematske konferencije za turizam (Prilog 2). Takvi događaji su veoma značajni, jer olakšavaju bliske kontakte među donosiocima odluka i stejkholderima u turizmu, osvjetljavaju određena pitanja i obezbjeđuju veliku vidljivost evropskog turizma.

Na samitu u Madridu, 14. i 15. aprila 2010. godine, izražena je odlučnost EU i njenih članica za izgradnju konkurentnog, održivog i društveno odgovornog turističkog sektora. Madridska deklaracija definiše niz predloga koji se odnose na implementaciju konsolidovane evropske turističke politike. Aktivnosti na ostvarivanju tih ciljeva grupisane su u četiri sljedeća prioriteta:

- Podsticanje konkurentnosti u evropskom turističkom sektoru
- Promocija razvoja održivog, odgovornog i visokokvalitetnog turizma
- Konsolidacija imidža i profila Evrope kao skupa održivih i visokokvalitetnih destinacija
- Maksimiziranje potencijala evropskih politika i finansijskih instrumenata za razvoj turizma (European Commission, 2010 u Pjerotic et al. 2017: 25).

Ova četiri prioriteta predstavljaju okosnicu novog akcionog plana za turizam Evropske unije kojim su definisane konkretne mjere za realizaciju zacrtanih ciljeva jedinstvene turističke politike Evropske unije. U saopštenju *Evropa, vodeća turistička destinacija svijeta – novi politički okvir za turizam u Evropi* iz 2010. godine Evropska komisija ističe da je i dalje glavni cilj politike evropskog turizma podsticanje konkurentnosti koja je čvrsto povezana sa



održivim putem njegovog razvoja. Ovaj cilj je tesno povezan sa novom ekonomskom strategijom „Evropa 2020“ (European Commission, 2010a), posebno sa vodećim inicijativama kao što su *Industrijska politika za eru globalizacije* (European Commission, 2010b) i *Digitalna agenda za Evropu* (European Commission, 2010c). Kao i u prijetodnom dokumentu iz 2006. godine, i u ovom dokumentu Evropska komisija naglašava značaj stakeholderske saradnje: „*Uspjeh ove strategije će umnogome zavisiti od efikasnosti partnerstava svih stejkholdera i njihovog kapaciteta da rade zajedno na ostvarivanju tih zadataka*“ (European Commission, 2010: 14).

#### **Prilog 2: Teme Evropskih turističkih foruma u periodu od 2006. do 2015. godine**

2015. Na ovom, XIV turističkom forumu obrađene su četiri teme od posebnog značaja za sektor:

- Digitalizacija u turizmu
- Promocija Evrope kroz transnacionalne i panevropske tematske proizvode
- Vještine i obuka
- Pojednostavljivanje regulatornog i administrativnog okvira za turizam

2014. Inovativne aktivnosti za zapošljavanje u turizmu i ekonomski rast

2013. Turizam kao pokretač ekonomskog rasta, socijalnih promjena i blagostanja

2012. Promocija Evrope kao turističke destinacije

2011. Konkurentnost evropskog turizma

2010. Evropa kao vodeća turistička destinacija

2009. Turizam i evropska ekonomija u krizi

2008. Kvalitet i održivost evropskog turizma

2007. Održivo upravljanje turističkim destinacijama

2006. Mogućnosti za nove preduzetničke aktivnosti u turizmu

Izvor: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/conferences-events/forum/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/conferences-events/forum/index_en.htm)

### **1.2.6. Principi konkurentnog i održivog turizma u Evropskoj uniji**

Izazovi evropskog turizma suočeni su sa zahtjevima za jedinstvenom politikom odgovornom za nadnacionalni nivo, koja bi obezbjedila najbolju upotrebu raspoloživih resursa i iskoristila sve moguće sinergije. Glavni cilj ove politike treba da bude poboljšanje konkurentnosti evropske turističke privrede i kreiranje većeg obima i kvaliteta poslova za održivi rast turizma

u Evropi. Evropska komisija je 2004. godine formirala Grupu za održivost turizma (*Tourist Sustainable Group* - TSG), sastavljenu od stručnjaka iz svih sektora vezanih za turizam i predstavnika industrijskih udruženja, destinacija, sindikata, članova vlada država članica i međunarodnih organizacija. Grupa za održivi turizam (TSG) sačinila je svoj konačan izvještaj (Tourism Sustainability Group, 2007) koji je ugrađen u dokument Evropske komisije pod nazivom *Agenda za održivi i konkurentan evropski turizam* (Commission of the European Communities, 2007a), koji implementira ciljeve i principe održivog razvoja utvrđene *Agendom 21* iz 1992. godine, Lisabonskom strategijom za razvoj i zapošljavanje (CEC, 2005) i Strategijom održivog razvoja Evropske unije (*A European Union strategy for sustainable development*, EU SDS, 2006, 2009).

Agenda izražava i promovise uvjerenje da *dugoročnu konkurentnost evropskog turizma obezbjeđuje njegov održivi razvoj* i kao ključne ciljeve navodi: ekonomski prosperitet, socijalnu jednakost i koheziju, zaštitu životne sredine i kulturnih vrijednosti. U ostvarivanju navedenih ciljeva kao glavne izazove Agenda prepoznaje sljedeće:

- održiva zaštita i menadžment prirodnih i kulturnih resursa,
- minimiziranje korišćenja resursa i zagađenja u turističkim destinacijama,
- upravljanje promjenama u razvoju lokalnih zajednica,
- smanjenje sezonalnosti turističke tražnje,
- rješavanje problema štetnog uticaja transporta u turizmu na okolinu,
- dostupnost turizma svima bez diskriminacije,
- unapređenje kvaliteta poslova u turizmu.

Agenda upućuje ključne aktere u turizmu – turističke stejkholdere da u utvrđivanju politike i akcija za održivi razvoj turizma uzimaju u obzir sve promjene, naročito promjene u ponudi i tražnji uslijed klimatskih, tehnoloških, političkih i socio-ekonomskih promjena. Takođe, naglašava da je za ostvarivanje ciljeva i savladavanje izazova neophodna koordinacija akcija i aktera i podrška menadžmenta destinacije, integrisanje održivosti u proces odlučivanja i upravljanja preduzećima turističke privrede i podizanje svijesti turista o značaju održivosti turizma. Dokumentom su utvrđeni sljedeći pristupi i principi za ostvarivanje održivog i konkurentnog turizma:

- integralan, odnosno holistički pristup u dugoročnom planiranju i razvoju turizma;
- dugoročno planiranje (uz uvažavanje potreba budućih generacija)
- uvažavanje odlika, resursa i potreba lokalnih zajednica u destinaciji;
- uključivanje svih interesnih grupa (stejkholdera) u proces planiranja i implementacije akcija;
- korišćenje najbolje dostupnog znanja;
- minimiziranje i upravljanje rizikom (primjena principa prevencije);
- uključivanje uticaja na okruženje u troškove (primjena principa korisnik i zagađivač plaćaju);
- utvrđivanje i poštovanje ograničenja – graničnog kapaciteta prostora za razvoj turizma;
- obezbjeđenje kontinuiranog monitoringa uticaja turizma na okruženje.

Za naša razmatranja posebno je značajan integralan, holistički pristup u dugoročnom planiranju i razvoju turizma koji podrazumijeva da svi stejkholderi dijele iste ciljeve, kao i uključivanje svih stejkholdera u proces planiranja i implementacije planova. Holistički pristup podrazumijeva sistemsko promišljanje i razumijevanje međusobne povezanosti pojava i procesa i svestrano razmatranje mogućih efekata svake intervencije (aktivnosti). Efekti primjene ovakvog pristupa planiranju i razvoju turizma su:

- objedinjavanje pitanja kvaliteta životne sredine i razvoja;
- integralan pristup u upravljanju razvojem;
- obazrivost i javnost u razmatranju, donošenju i sprovođenju odluka; i
- razvoj međusektorske koordinacije, naročito ključnih aktera u javnom i privatnom sektoru.

Uključivanje svih stejkholdera u proces donošenja i implementiranja planova u skladu je sa stavom Evropske komisije iznijetim u saopštenju iz 2006. godine da je dijalog među sektorskim partnerima, stejkholderima i javnim sektorom uslov harmoničnog i održivog razvoja turizma (Commission of the European Communities, 2006). Takođe, najvažnija poruka *Agende 21* je potreba za udruženim naporima svih stejkholdera u turizmu da bi se došlo do trajne održivosti. U tom smislu, *postizanje ciljeva održivog razvoja zavisice od kvaliteta partnerstava koje uspostave preduzeća turističke privrede i druge interesne grupe u*

*turizmu*. Dalje, u Izvještaju TSG se navode „tri mehanizma za implementaciju navedenih ciljeva i principa: održive destinacije, održiva preduzeća i odgovorni turisti“ (Tourism Sustainability Group, 2007: 18).

## 1. Održive destinacije

Mnogi od izazova koje postavlja održivost i aktivnosti koje zahtjeva postizanje održivosti, mogu se najbolje riješiti kroz *stejkholdersku* saradnju, odnosno saradnju svih interesnih grupa u turizmu na nivou turističke destinacije. Održivi razvoj turizma podrazumijeva zadovoljenje potreba zaštite životne sredine, turista, lokalne zajednice i poslovnog sektora. Zato je neophodno, kako se navodi u Izvještaju Grupe za održivost turizma, da se na nivou turističke destinacije uspostavi *destinacijski menadžment* u skladu sa principima integrisanog upravljanja kvalitetom (IQM) koji, za razliku od tradicionalnog pristupa upravljanju kvalitetom, koji se uglavnom odnosi na pojedina turistička preduzeća, podrazumijeva podjednako zadovoljenje potreba turista, lokalnog stanovništva i svih uključenih u turistički sektor. Ovakav, kvalitativan pristup u upravljanju destinacijom teži stvaranju ravnoteže između ekonomskog razvoja, socijalnih težnji i upravljanja prirodnim resursima, a krajnji cilj je održivi razvoj destinacije. Svrha uvođenja IQM je da javni i privatni sektor, udruženim snagama učestvuju u skladnom razvoju turističke industrije u destinaciji i njenom okruženju, a za to je neophodna upravo saradnja i partnerstvo lokalne uprave i privatnih turističkih subjekata. Stoga, za održivost turizma u Evropi, kako se navodi u Izvještaju, neophodno je osigurati da *destinacijski menadžment* u potpunosti prihvati ciljeve i principe održivosti, a to podrazumijeva:

- formalno usvajanje ciljeva održivosti (navedenih u ovom Izvještaju)
- *stejkholderski* pristup upravljanju
- izradu i sprovođenje strategije održivog turizma i akcionog plana u saradnji sa svim *stejkholderima*
- redovno praćenje uticaja turizma kroz indikatore održivosti.

Kvalitet životne sredine je vitalni dio kvaliteta turističkog proizvoda u očima turiste. Kada turistička destinacija previše koristi svoje prirodne resurse, to je može učiniti neatraktivnom, tako da ona može izgubiti svoju privlačnost. Radi uspješne implementacije koncepta održivog turizma, u Izvještaju TSG ukazuje se na usvajanje sistema upravljanja životnom sredinom, kao što je sistem za upravljanje zaštitom životne sredine i šema provjere (*Eco Management and Audit Scheme* – EMAS), koji se pokazao veoma korisnim kada su u pitanju održive destinacije u Evropi. Radi se o sistemu neprekidnog ocjenjivanja i unapređivanja aktivnosti u oblasti zaštite životne sredine, koji je prvi put uveden u julu 1993. godine, kao sredstvo Evropske komisije za zaštitu životne sredine i korak bliže cilju – održivom razvoju (Official Journal L 168/1, 1993).

## 2. Održiva preduzeća

Drugi mehanizam za ostvarenje održivog turizma podrazumijeva održivo djelovanje subjekata turističke privrede. Primarni cilj turističkog preduzeća jeste konkurentnost, ali se on treba ostvariti kroz okvir održivosti. Planom upravljanja turističkom destinacijom treba predvidjeti neke prioritete i aktivnosti usmjerene na turistička preduzeća. U tome mogu znatno pomoći poslovna udruženja, koja mogu uticati na djelovanje svojih članova. Stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta, obezbjeđivanje sigurne i bezbjedne destinacije, postavljanje i promovisanje standarda kvaliteta, smanjenje nepotrebne birokratije, organizovanje obuka za radnu snagu su značajne i relevantne forme podrške održivosti preduzeća.

Održivi turizam takođe podrazumijeva optimizaciju zapošljavanja i socijalne pogodnosti, kao i promjene u načinu privređivanja kroz jačanje principa društveno odgovornog poslovanja (DOP), što sve više pospješuje individualnu odgovornost za prirodno okruženje i društveno-ekonomski razvoj u cjelini. Održivi razvoj turizma takođe zahtjeva jači socijalni dijalog i dodatnu energiju za socijalna partnerstva na svim nivoima, od koncepcije do implementacije. Različite aktivnosti i politike u destinacijama, koje kombinuju javne i privatne interese, veoma su važne za održivo poslovanje. Dok većina velikih kompanija ima definisane strategije društveno odgovornog poslovanja, to uglavnom nije slučaj sa malim i srednjim preduzećima. To je poseban izazov za sektor turizma u kome dominiraju upravo mala i srednja preduzeća (MSP). Zato se Evropska komisija zalaže da MSP u turizmu budu

podržana od strane Evropske unije kako bi društveno odgovorno poslovanje prepoznali kao pristup poslovanju kojim se doprinosi zadovoljavanju potreba lokalne zajednice i istovremeno poslovanju na nivou održive profitabilnosti. U tom smislu, inicijative Evropske komisije obuhvataju:

- Stimulisanje koherentnog i efikasnog doprinosa politika Evropske unije i komplementarnih mjera u oblasti turizma;
- Aktivno učešće u globalnim i međunarodnim procesima, jačanje saradnje sa međunarodnim organizacijama u oblasti održivosti turizma;
- Primjenu i promociju principa dobrog upravljanja;
- Pomoć evropskim, nacionalnim, regionalnim i lokalnim privatnim i javnim stejkholderima da preuzmu odgovornost za održivost turističkog privređivanja.

Evropska komisija je u 2006. godini objavila priručnik „Inovacije u turizmu - kako stvoriti područja koja uče turizam”, kako bi promovisala ideju o uvođenju koncepta turističkog „regiona koji uči“ (*the Tourism Learning Area - TLA*), kao jedne od strategija upravljanja razvojem turizma u destinaciji usmjerene na povećanje kapaciteta znanja stejkholdera potrebnog za održivi razvoj turizma (European Commission, 2006). Kretanje od nedopustivog ka odgovornom ponašanju zahtjeva promjene kod svih stejkholdera. Evropska unija je ocjenila da se to najefikasnije postiže kroz širenje znanja o odgovornim oblicima ponašanja i kroz informisanje o primjerima najbolje prakse u upravljanju.

Evropski savjet je u Lisabonu 2000. godine uputio poseban poziv kompanijama u pogledu društvene odgovornosti i promovisanja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene inkluzije i održivog razvoja. Godinu dana kasnije Evropska komisija je objavila Zeleni dokument: unaprijeđeni evropski okvir za društveno odgovorno poslovanje (*CSR Green Paper*) sa ciljem da doprinese osvješćivanju cjelokupne evropske javnosti o konceptu društveno odgovornog poslovanja „u okviru kojeg kompanije integrišu društvena pitanja i pitanja zaštite životne sredine u svoje svakodnevno poslovanje i odnose sa svojim zainteresovanim stranama na dobrovoljnoj osnovi“ (Commission of the European Communities, 2001a: 8). U Obnovljenoj EU strategiji 2011–14 za društveno odgovorno poslovanje navodi se nova definicija Evropske komisije, u kojoj se

više ne pominje društveno odgovorno poslovanje kao dobrovoljna aktivnost, već se naglašava da je svaka kompanija odgovorna za uticaje koje prouzrokuje (European Commission, 2011a: 6). Na evropskom nivou, postoji čitav niz mreža koje se bave pitanjima društveno odgovornog poslovanja i to: Evropski forum stejkholdera o društveno odgovornom poslovanju (*The European Multistakeholder Forum on CSR*), DOP Evropa (*Corporate Social Responsibility – CSR Europe*), Evropska alijansa za DOP (*The European Alliance on CSR*) i druge. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) pripremila je standard ISO 26000 koji nudi smjernice preduzećima za implementiranje društveno odgovornog poslovanja u svoje svakodnevno poslovanje.

### 3. Odgovorni turisti

Odgovorno ponašanje turista prema okruženju i lokalnoj zajednici posebno je važno kada je u pitanju održivi razvoj turizma. Izbori koje oni čine opredeljujući se za neku destinaciju, turoperatora ili turističkog agenta i vrstu putovanja imaju ogroman uticaj na uspjeh projekta održivog turizma. Zato treba raditi na podizanju svijesti turista o značaju održivosti turizma. U većini zemalja Evropske unije briga o održivosti sastavni je dio nastavnog programa u školama. „Obrazovanje i širenje znanja je ključ uspjeha odgovornog turizma i jedno od najznačajnijih indirektnih sredstava upravljanja posjetiocima“ (Stanford, 2006: 67). Izvori komercijalnih informacija koje turisti konsultuju prije odlaska na putovanje su brošure, vodiči i mediji. Druga vrsta informacija i komunikacija odnosi se na kodekse ponašanja i reklamnu literaturu. Informacije koje se dobijaju prije polaska na putovanje imaju mnogo širi značaj od informativnog. One u velikoj mjeri postaju dio stavova i uvjerenja pojedinaca, uspostavljajući tako njihov vrijednosni sistem, u čijem središtu se nalazi odgovorno ponašanje prema vrijednostima destinacije i lokalne zajednice.

Kodeksi ponašanja predstavljaju efikasno sredstvo za promociju odgovornog turizma i mogu biti usmjereni prema turistima. Oni pokušavaju uticati na stavove i promjenu ponašanja i dobrovoljni su. Propisani kodeksi, zaštićeni zakonom su vrlo rijetki. Smjernice za posjetioce su takođe značajno sredstvo za ublažavanje negativnih uticaja posjetilaca na turističku destinaciju, posebno ako se radi o ekodestinaciji. Koriste se da informišu i obrazuju posjetioce o odgovarajućem ponašanju u cilju očuvanja osjetljivih ekoloških i kulturnih vrijednosti.

Turizmom izazvane pozitivne promjene u prirodnoj, društvenoj sredini i privredi mogu dovesti do značajnih promjena kvaliteta života u receptivnoj sredini, zbog čega je veoma bitno da turisti budu svjesni eventualnih posljedica i da imaju znanja o značenju odgovornosti.

### **1.3. Turizam u procesu pristupanja Evropskoj uniji**

Lisabonskim ugovorom definisana je nadležnost institucija EU po određenim oblastima od značaja za saradnju između država članica koje se odnose na: oblasti isključive nadležnosti, oblasti podijeljene nadležnosti i oblasti komplementarne nadležnosti. U oblasti turizma institucije Evropske unije imaju komplementarne nadležnosti, što znači da u ovoj oblasti regulisanje spada u nadležnost država članica, a institucije EU mogu se angažovati donošenjem mjera dopunskog i koordinativnog karaktera, kao načina pomoći u određenim samostalnim nastojanjima država članica. To je u skladu sa principom supsidijarnosti po kojem Unija može djelovati samo ako se ciljevi predloženih aktivnosti ne mogu u dovoljnoj mjeri ostvariti mjerama država članica, bilo na centralnom ili regionalnom nivou. Sektor za turizam pri EU spada u nadležnost Evropske komisije – Generalni direktorat za unutrašnje tržište, industriju, preduzetništvo i mala i srednja preduzeća (MSP).

Zemlje koje su u procesu pristupanja EU imaju obavezu da usklade svoje zakonodavstvo sa pravnom tekovinom Evropske unije (*acquis communautaire*). Takav uslov postavljen je na samitu Evropskog savjeta održanom u Kopenhagenu 1993. godine, a razlog njegovog postavljanja je taj što pravo predstavlja osnovni instrument kroz koji se ostvarivala i danas se ostvaruje integracija između članica EU. Cjelokupna pravna tekovina Evropske unije podijeljena je na 35 poglavlja:

1. Sloboda kretanja robe,
2. Sloboda kretanja radnika,
3. Pravo osnivanja preduzeća i sloboda pružanja usluga,
4. Sloboda kretanja kapitala,
5. Javne nabavke,
6. Privredno pravo,
7. Pravo intelektualne svojine,



8. Konkurencija,
9. Finansijske usluge,
10. Informatičko društvo i mediji,
11. Poljoprivreda i ruralni razvoj,
12. Bezbjednost hrane, veterinarstvo i fitosanitarni nadzor,
13. Ribarstvo,
14. Saobraćajna politika,
15. Porezi,
16. Energetika,
17. Ekonomska i monetarna unija,
18. Statistika,
19. Socijalna politika i zapošljavanje,
20. Preduzetništvo i industrijska politika,
21. Trans-evropske mreže,
22. Regionalna politika i koordinacija strukturnih instrumenata,
23. Pravosuđe i temeljna prava,
24. Pravda, sloboda i bezbjednost,
25. Nauka i istraživanje,
26. Obrazovanje i kultura,
27. Životna sredina,
28. Zaštita potrošača i zdravlja,
29. Carinska unija,
30. Vanjski odnosi,
31. Vanjska, bezbjednosna i odbrambena politika,
32. Finansijski nadzor,
33. Finansijske i budžetske odredbe,
34. Ustanove,
35. Ostalo.

Područja povezana s turizmom, odnosno delatnošću ugostiteljstva, u kojima zemlje kandidatkinje moraju izvršiti prilagođavanje, obuhvaćena su u sljedećih nekoliko poglavlja pravne tekovine Unije (Švaljek, 2007; Noordam i Smid, 2002):

- *Slobodan promet usluga* – prilagođavanja se uglavnom odnose na izjednačavanje uslova dobijanja dozvole za pružanje različitih usluga u turizmu za domaće rezidente i rezidente ostalih članica Unije. Po ispunjenju svih uslova za članstvo vezanih za oblast slobode pružanja usluga, država kandidat postaje dio jedinstvenog tržišta u kojem firme registrovane u jednoj zemlji članici mogu pružati svoje usluge na teritoriji drugih država članica, čak i bez obaveznog poslovnog nastanjivanja van matične zemlje. Otvaranjem tržišta za slobodno uspostavljanje predstavništava kompanija registrovanih u različitim zemljama Evropske unije, građanima će biti na raspolaganju širok spektar usluga od kojih oni mogu da biraju za njih najpovoljnije i najbolje.
- *Sloboda kretanja radnika* – prilagođavanja se odnose na izjednačavanje uslova zapošljavanja za domaća fizička lica i rezidente ostalih članica Unije, kao i na uklanjanje prepreka prelasku državnih granica. Slobodno prekogranično kretanje unutar EU, jedno je od najvažnijih prava svakog evropskog građanina. Budući da je EU prvobitno uspostavljena radi stvaranja jedinstvenog ekonomskog prostora, da bi tržište rada nesmetano funkcionisalo, puna mobilnost radne snage je od samog osnivanja Unije bila jedan od osnovnih ciljeva.
- *Slobodan promet roba* – prilagođavanja se najviše odnose na uklanjanje ograničenja u prometu roba između država članica.
- *Saobraćajna politika* – obuhvata prilagođavanja u oblasti kopnenog, vodenog i vazdušnog saobraćaja. Primjenom zakonodavstva u ovoj oblasti razvija se djelotvoran saobraćajni sistem koji nudi visok stepen održive mobilnosti širom Evropske unije, štiteći životnu sredinu, ali i bezbjednost građana. Zakonske odredbe su povezane sa tehničkim i bezbjednosnim standardima, kontrolom državne pomoći i liberalizacijom tržišta u kontekstu unutrašnjeg transportnog tržišta.
- *Zaštita potrošača i zdravlja* – prilagođavanja se uglavnom odnose na prava potrošača na naknadu u slučaju nekonsumiranja usluge, odnosno konzumiranja usluge neprimjerenog kvaliteta, kao i na kontrolu kvaliteta prehrambenih proizvoda.

- *Socijalna politika i zapošljavanje* – prilagođavanja se najviše odnose na uslove rada i korišćenje radne opreme.
- *Preduzetništvo i industrijska politika* – prilagođavanja se odnose na način podsticanja i promocije poslovanja malih i srednjih preduzeća.
- *Politika konkurencije* – prilagođavanja se odnose na osiguravanje jednakih uslova tržišne utakmice za sva pravna lica iz zemalja članica Unije. Usklađivanje propisa o zaštiti konkurencije sa praksom Evropskih sudova i Evropske komisije obezbeđuje pravnu sigurnost za sve učesnike na tržištu i sigurnost planiranja dugoročnog poslovanja u zemlji kandidatkinji sa znanjem da je njihov kapital zaštićen od zabranjenog uticaja dominantnih učesnika na tržištu, privrednih kartela ili nedozvoljenog spajanja privrednih društava, s ciljem kontrolisanja ili istiskivanja drugih učesnika sa tržišta.

Prilagođavanje pravu Evropske unije nije jednokratni čin, nego dugotrajan proces. Usvajanjem odgovarajućeg pravnog propisa prilagođavanje nije završeno, nego tek započeto. Najvažniji dio prilagođavanja obaviće se u praksi, koja će primjenjivati nove pravne propise. Evropska unija upravo sprovođenje propisa ističe kao najvažnije i ocjenjuje ga pri odlučivanju o primanju u članstvo. To znači da će svi subjekti u Crnoj Gori, od učesnika na tržištu preko organa državne uprave, do građana morati biti upoznati sa ispravnim načinom primjene pravnih propisa, te da će tek takva njihova primjena značiti da je prilagođavanje prava Crne Gore pravu Evropske unije zaista ostvareno.

### **1.3.1. Uticaj pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma: koristi i troškovi**

Pristupanje Uniji značajno utiče na turistički sektor, i to na više načina, iako Evropska unija nema posebno formulisanu politiku u području turizma. Što se tiče očekivanih koristi, članstvo u EU svakako doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma. Zatim, ono podrazumijeva nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u određenoj mjeri doprinosi i atraktivnosti zemlje za turističke posjete, a s druge strane, zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, saobraćajnih veza i komunalne infrastrukture, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganja u razvoj turističke ponude. Realno je očekivati i da će kreditni rejting zemlje dugoročno rasti,

cijena kapitala na domaćem tržištu trebala bi se smanjivati i ujednačiti sa prosjekom Evropske unije, što će omogućiti veća ulaganja u razvoj turističke ponude. Pristupanje Uniji pretpostavlja i primjenu znatno strožijih standarda, naročito u području zaštite potrošača i zaštite na radu, kao i ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi veće troškove poslovanja turističkog sektora. Odnos očekivanih troškova i koristi direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije.

### *Očekivane koristi i troškovi pristupanja Uniji*

Uprkos određenim troškovima, može se očekivati da će u području turizma prevladati pozitivni učinci pridruživanja, povezani s uticajem povećane turističke tražnje na porast kvaliteta i raznovrsnosti turističkog proizvoda Crne Gore. Oslanjajući se na iskustvo zemalja koje su 2004. godine postale članice EU, može se definisati nekoliko oblasti očekivanih koristi i troškova relevantnih za crnogorski turizam. One se mogu grupisati na sljedeći način (Švaljek, 2007):

### **Očekivane koristi**

1. Kao rezultat poboljšanja imidža Crne Gore u svijetu:

- porast broja turističkih dolazaka i noćenja (povećanje turističkog prometa)
- poboljšanje u strukturi turističke tražnje
- porast stranih direktnih investicija kao rezultat većeg interesovanja za ulaganje u crnogorski turizam
- povećana zainteresovanost lokalnog stanovništva za preduzetništvo i pokretanje malog biznisa (malih i srednjih preduzeća)
- porast zaposlenosti
- poboljšanje strukture smještajnih kapaciteta
- poboljšana transparentnost u turističkom sektoru (finansijska, pravna).

2. Kao rezultat povećanja poslovne efikasnosti turističkih operatera:

- porast prihoda od turizma
- porast prihoda po jedinici smještaja
- smanjenje sezonalnosti (postepeno produženje turističke sezone)
- niži troškovi kapitala
- porast profitabilnosti
- bolji kvalitet usluga - podizanje nivoa usluživanja na nivo razvijenih članica EU
- pozitivni budžetski efekti.

3. Kao rezultat harmonizacije sa legislativom EU:

- primjena strožijih mjera zaštite životne sredine (u skladu sa standardima EU)
- primjena strožijih prostorno-planskih standarada.

### **Očekivani troškovi**

1. Kao rezultat harmonizacije sa pravnom tekovinom EU:

- porast troškova zbog preuzimanja propisa EU i prihvatanja viših standarda
- veći troškovi poslovanja za lokalne turističke operatere (brendiranje, promocija, korišćenje globalnih distributivnih sistema, komunalne takse, obrazovanje i obuka, troškovi materijala i drugo)
- povećanje poreza, taksi (da bi se obezbijedila sredstva za projekte koji imaju za cilj povećanje kvaliteta komunalne infrastrukture)
- pojačana selekcija radne snage
- povećani interes rezidenata EU za posjedovanjem nekretnina u atraktivnim mjestima koja još uvijek nisu prenaseljena (zbog jednakih uslova sticanja imovine za domaća i strana fizička lica).

2. Kao rezultat povećanog interesa stranog kapitala:

- mnogo zahtjevnije biznis okruženje zbog povećane konkurentnosti (otežano poslovanje domaćih hotelskih kuća zbog ulaska strane konkurencije)
- nužne investicije u infrastrukturu (dodatni troškovi radi proširenja nedovoljnih kapaciteta postojeće infrastrukture)
- povećanje stepena izgrađenosti zbog pojačanog interesa za posjedovanjem nekretnina u Crnoj Gori
- porast cijena nekretnina, posebno u atraktivnim turističkim zonama (zbog međunarodne tražnje za stambenim objektima)
- ubrzana socijalna diferencijacija (u korist mladih obrazovanih kadrova)
- lagano odumiranje starih gradskih jezgara u najatraktivnijim primorskim gradovima (kao rezultat prodaje stanova i kuća strancima i promjene strukture vlasnika nekretnina)
- djelimični gubitak nacionalnog identiteta.

Iako već i površan pregled prethodno definisanih područja očekivanih koristi i troškova ukazuje na to da je određen broj očekivanih koristi direktno mjerljiv (npr. očekivano povećanje broja noćenja i dolazaka, promjena strukture smještajne ponude), namjera nam je da samo identifikujemo očekivane ekonomske koristi i troškove pristupanja Crne Gore EU u sektoru turizma. Zbog toga će se u daljem tekstu detaljnije ukazati na implikacije onih očekivanih koristi, odnosno troškova koje nije moguće egzaktno kvantifikovati, ali od kojih, u najvećoj mjeri, zavisi ne samo hoće li se turistički sektor u Crnoj Gori razvijati na dugoročno održiv, a time i poželjan način, već i kakav će biti dugoročni imidž Crne Gore kao turističke destinacije. U tom smislu, a nezavisno od brojnih očekivanih koristi od procesa EU integracija, pažnja će se naročito usmjeriti i na moguće negativne efekte tog procesa, u želji da se one što je moguće bolje prepoznaju, kako bi se njihov potencijalno negativan uticaj mogao efikasno kontrolisati.

#### 1.3.1.1. Očekivane koristi pristupanja Uniji u oblasti turizma

Iskustvo zemalja članica Evropske unije pokazalo je da se njihovim pristupanjem EU poboljšao imidž zemlje (Hall et al., 2006: 85). U tom smislu, može se očekivati da će se pristupanjem Crne Gore Evropskoj uniji, kada će ona postati dio jedinstvenog evropskog

tržišta, poboljšati njen imidž u očima međunarodne zajednice, što bi, kao rezultat, trebalo da dovede do poboljšanja u strukturi turističke tražnje. Po pravilu, što je zemlja više integrisana u međunarodne političke i ekonomske procese, to je privlačnija ne samo većem broju posjetilaca, nego i tržišnim segmentima više platežne moći. To može biti posljedica kako veće dostupnosti i percepcije sigurnosti određene zemlje (Jarvis, Kallas, u Hall et al., 2006: 155) tako i rastućeg broja individualnih posjetilaca. U tom kontekstu, status zemlje kandidata, a naročito čin ulaska u članstvo EU, ne samo da podiže ukupni rejting zemlje, nego će kroz različite aktivnosti, inicijative i politike EU trajno doprinositi dugoročno pozitivnom imidžu Crne Gore, a time i boljoj posjećenosti od strane gostiju više platežne moći (Puczkó, Rátz u Hall et al., 2006: 119; Tosun, Fletcher, Fyall u Hall et al., 2006: 278). Paralelno sa rastom imidža Crne Gore u očima međunarodne potražnje, može se očekivati da će u strukturi noćenja crnogorskih hotelskih preduzeća rasti udio individualnih gostiju (više cijene smještaja), a da će se udio alotmana i grupa postupno smanjivati.

Može se očekivati da će se, kao rezultat pristupnog procesa, kvalitet turističkog proizvoda Crne Gore bitno popraviti i to uslijed značajnog restrukturiranja smještajne ponude (rast broja hotelskih objekata uz istovremeno smanjivanje broja objekata u komplementarnom smještaju), povećanja kvaliteta usluživanja, obogaćivanja vanskmeštajne ponude i razvoja novih turističkih proizvoda (posljedica brzog rasta malih i srednjih preduzeća). Taj proces, paralelno sa primjenom novih, znatno strožijih prostorno-planskih standarda i mjera zaštite životne sredine, trebao bi bitno unaprijediti imidž zemlje, zbog čega će Crna Gora sve više moći računati na rast potražnje turista srednje i visoke platežne moći i to ne samo u nekoliko ljetnih mjeseci nego tokom čitave godine. Sve to će se pozitivno odraziti i na kretanje turističke potrošnje u zemlji.

S druge strane, ulazak neke zemlje u EU implicira usklađivanje obrazovnih programa (Hall et al., 2006: 38), pojačan interes globalnih hotelskih lanaca/brendova, kao i povećane mogućnosti zapošljavanja i sticanja radnih iskustava u drugim zemljama članicama. Kao rezultat svih navedenih procesa, može se očekivati da će se ukupan nivo usluživanja u turističkom sektoru Crne Gore postupno ujednačiti sa EU standardima, a to će se pozitivno odraziti kako na broj gostiju (noćenja), tako i na turističku potrošnju (Smith, Hall u Hall et al., 2006: 41). Viši nivo usluživanja odraziće se, povratno, na kontinuiran rast povjerenja u Crnu

Goru kao turističku destinaciju, što implicira i rast povjerenja u kvalitet turističkih proizvoda/iskustava koje Crna Gora nudi.

S obzirom na to da rast tražnje za Crnom Gorom kao turističkom destinacijom i promjena u strukturi tražnje nužno impliciraju ubranu diverzifikaciju ponude kako u smislu razvoja novih turističkih proizvoda, tako i u smislu obogaćivanja vasmještajne ponude naročito na nivou turističke destinacije, može se očekivati da će se glavna turistička sezona postepeno produžavati, odnosno da će se turistički promet u budućnosti raspoređivati ravnomjernije tokom cijele godine (Tosun, Fletcher, Fyall u Hall et al., 2006: 280). Takođe, može se očekivati i unapređenje avio dostupnosti (Puczko, Ratz u Hall et al., 2006: 119), što je za Crnu Goru od izuzetne važnosti, s obzirom da je Crna Gora prepoznata kao pretežno aviodestinacija, zbog velike udaljenosti od svojih ciljnih turističkih emitivnih tržišta, kao i zbog svojih reljefnih karakteristika.

Kao rezultat usklađivanja crnogorskog zakonodavstva sa pravnom tekovinom EU, kao i rasta efikasnosti cjelokupnog administrativnog aparata kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou, mogu se očekivati i značajna poboljšanja u sistemu planiranja, korišćenja i dugoročnog upravljanja prostorom (na načelima održivog razvoja), odnosno podizanje ukupnog nivoa transparentnosti poslovanja naročito u razvojno-investicionoj sferi na način koji će garantovati da će se spriječiti dalja devastacija i betonizacija primarnog turističkog pojasa pod sve snažnijim naletima interesa privatnih preduzetnika u uslovima decentralizovanog sistema odlučivanja i visokog stepena lokalne autonomije u donošenju razvojno-investicionih odluka.

U skladu sa odvijanjem prethodno naznačenih procesa, realno je pretpostaviti da će se rizici povezani sa poslovanjem u Crnoj Gori vremenom smanjivati, tako da se može očekivati da će kreditni rejting zemlje dugoročno rasti. Samim tim, i cijena kapitala na domaćem tržištu trebala bi se smanjivati i ujednačiti sa prosjekom Evropske unije. Niža cijena kapitala implicira povećanu investicionu potražnju, odnosno ubran razvoj novih preduzetničkih inicijativa, a to, uz pretpostavku efikasnog sistema razvoja turističkih projekata, podiže atraktivnost ukupne turističke ponude i doprinosi jačanju imidža zemlje kao turističke destinacije.

Korist od pristupanja Evropskoj uniji svakako predstavlja i mogućnost korišćenja sredstava EU fondova za finansiranje projekata održivog razvoja turizma. Tako je Mađarska u



pretpristupnom periodu 1995 – 2003. godine primila pomoć EU kroz Phare program prekogranične saradnje u iznosu od 135 miliona eura za projekte prekogranične saradnje u oblasti turizma, razvoja infrastrukture, transporta, ljudskih resursa, kao i za zaštitu životne sredine (Puczko, Ratz u Hall et al., 2006: 119). Od 2007. godine zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU na raspolaganju su sredstva novog programa pomoći – Instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA - Instrument for Pre-accession Assistance). IPA predstavlja objedinjeni nastavak dosadašnjih programa (CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD) namijenjenih državama koje pretenduju da postanu članice i sastoji se od pet komponenti:

1. Tranzicija i jačanje institucionalnih kapaciteta,
2. Regionalna i prekogranična saradnja,
3. Regionalni razvoj,
4. Razvoj ljudskih resursa,
5. Ruralni razvoj.

Područja saradnje i predloženi prioriteti i ciljevi IPA bilateralnih programa prekogranične saradnje u kojima učestvuje Crna Gora odnose se, između ostalog, na:

- promovisanje ekonomskog razvoja u programskom području kroz valorizaciju ekonomskih, turističkih i kulturnih potencijala;
- inicijative prekograničnog privrednog razvoja sa naglaskom na turizam;
- inicijative za unapređenje životne sredine;
- stvaranje prepoznatljivog turističkog proizvoda zasnovanog na prirodnim i kulturnim dobrima programskog područja i ponovno uspostavljanje socijalnih veza u prekograničnim područjima kroz podršku tradicionalnoj i savremenoj kulturi;
- unapređenje saradnje između institucija, građana i građanskih organizacija u oblastima kao što su turizam i kultura, da bi se podržao razvoj zajednice i poboljšali međususedski odnosi;
- promociju regionalne kohezije i konkurentnosti kroz integrisani pristup ekonomskom, ekološkom, kulturnom i socijalnom razvoju.

Kao što se može vidjeti, navedeni prioriteti i ciljevi se odnose na različite oblike saradnje upravo u oblasti turizma i zaštite životne sredine, te stoga programi prekogranične saradnje predstavljaju mogućnost korišćenja sredstava EU fondova za finansiranje projekata održivog razvoja turizma kroz realizaciju kvalitetnih projekata. Posljednje tri komponente IPA programa predstavljaju pripremu za Strukturne fondove EU i zahtijevaju odgovarajuće strukture, kao i izgrađene kapacitete za programiranje i finansijsko upravljanje.

Crna Gora je svoje učešće u programima Unije preciznije definisala posebnim protokolom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju iz 2007. godine i učestvovala u većem broju programa u prethodnoj finansijskoj perspektivi 2007-2013. godine. U ovoj finansijskoj perspektivi 2014-2020. godine Crna Gora, potpisivanjem posebnih sporazuma, može da učestvuje u sljedećim programima Unije:

- **Erasmus+** - je novi program za obrazovanje, mlade i sport, koji će promovisati mogućnosti učenja za pojedince u Evropskoj uniji i izvan nje, saradnju između obrazovnih ustanova, organizacija mladih, lokalnih i regionalnih vlasti, kao i podršku u procesu reformi politika u zemljama članicama i saradnju sa zemljama koje nisu dio EU.
- **Cosme** - Program za konkurentnost malih i srednjih preduzeća, ima za cilj jačanje konkurentnosti i održivosti preduzeća Evropske unije, podsticanje preduzetničke kulture i rasta malih i srednjih preduzeća.
- **Horizont 2020** - program će doprinijeti ostvarivanju ključnih ciljeva Evropske unije vezanih za istraživanje, tehnološki razvoj i inovacije i sprovođenju strategije Evropa 2020, kao i podržati stvaranje Evropskog istraživačkog prostora.
- **Carine 2020** - program će podržavati saradnju između tijela nadležnih za carinska pitanja u Evropskoj uniji i olakšati umrežavanje, zajedničke aktivnosti i jačanje kapaciteta institucija, a u isto vrijeme će podržati razvoj informatičke infrastrukture kako bi se omogućio razvoj elektronske carine.
- **Kreativna Evropa** - novi program EU koji pruža podršku evropskoj kinematografiji, kao i kulturnom i kreativnom sektoru.
- **Evropa za građane** - cilj ovog programa je da se Evropa približi i svojim građanima i da im se omogući veće učešće u procesu odlučivanja i kreiranja evropskih politika, kroz transnacionalne razmjene i aktivnosti saradnje s organizacijama iz različitih zemalja.

- **Evropski program za zapošljavanje i socijalne inovacije (EaSI)** - evropski program za zapošljavanje i socijalne inovacije podržaće razvoj inovativnih mjera socijalne politike i zapošljavanja (PROGESS), promovisanje mobilnosti radne snage (EURESS), olakšavanje pristupa mikrokreditima i podsticanje socijalnog preduzetništva.
- **Fiskalis 2020** - programom se želi obezbijediti razvoj pouzdanog i funkcionalnog poreskog sistema na unutrašnjem tržištu EU, jačanjem saradnje između država koje učestvuju, njihovih administracija i službenika.

Pristupanjem Evropskoj uniji Crnoj Gori će biti dostupna sredstva Strukturnih fondova (Evropskog fonda za regionalni razvoj i Evropski socijalni fond) i Kohezionog fonda. Ovi fondovi imaju za cilj da smanje jaz u razvoju između bogatijih i siromašnijih država članica i regija EU te da promovišu ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju. Strukturni fondovi su namijenjeni regionima čiji je BDP per capita manji od 75% od prosjeka za EU. Iako glavni ciljevi ovih fondova ne uključuju eksplicitno razvoj turizma, turistička industrija i turističke destinacije mogu biti direktni ili indirektni korisnici ovih fondova (Puczko, Ratz u Hall et al., 2006: 119). Tako npr. sredstvima Evropskog fonda za regionalni razvoj djelimično je finansirana turistička izgradnja više regija u Francuskoj (npr. Aquitaine Languedoc), Italiji (Region Mezzogiornio), Irskoj itd. Malta je sredstva ovih fondova u iznosu od 210,6 mil.€, u periodu između 2004 i 2006. godine, iskoristila za finansiranje:

- projekata pomoći turističkim preduzećima
- projekata u oblasti kulturnog nasljeđa
- projekata za unapređenje turističke infrastrukture
- programa razvoja ljudskih resursa u turizmu (Theuma u Hall et al., 2006: 216).

Takođe, kroz članstvo u EU Crnoj Gori će biti omogućeno da učestvuje u brojnim evropskim programima koji su direktno namijenjeni turizmu ili indirektno mogu uticati na razvoj turizma:

- Programi usmjereni na proširivanje znanja iz oblasti turizma (Integrirani program za

doživotno učenje – *Lifelong Learning Programme* (Official Journal of the EU L 327, 2006)).

- Programi namijenjeni lokalnom i regionalnom razvoju (*INTERREG EUROPE 2014-2020* (European Commission, 2014)).
- Programi za razvoj malih i srednjih preduzeća u turizmu (*JASMINE* inicijativa o mikrokreditiranju (European Commission, 2013), program *COSME* (European Commission, 2011)).
- Programi za istraživački i tehnološki razvoj u turizmu (program Inteligentna energija za Evropu – IEE (Official Journal of the EU L 176/2003). Značaj programa u turizmu ogleda se u uvođenju novih transportnih i energetske tehnologije, te efikasnom upravljanju energijom u hotelima, zabavnim parkovima i sličnim objektima. Konkretni značaj programa je vidljiv u već ugrađenim energetske sistemima u hotelima, odmaralištima i ostalim objektima za odmor, koji su energetski efikasni, odnosno racionalno koriste energiju i snižavaju troškove poslovanja.
- Programi iz oblasti zaštite životne sredine i održivog razvoja: *Natura 2000*, *LIFE+* program (Official Journal of the EU L 149, 2007).
- Programi razvoja i zaštite kulturnog naslijeđa Evrope: program *Culture 2000* (Official Journal of the EU L 99, 2004).
- Programi zapošljavanja u turizmu: program *Progress* (Official Journal of the EU L 315, 2006).

Dobijanjem statusa kandidata za članstvo u EU (2010. god.), Crna Gora je stekla mogućnost samostalnog korišćenja programa pomoći i pretprijetupnih programa Evropske unije. U periodu od 2007. do 2013. godine u okviru druge komponente IPA učestovala je u 4 bilateralna prekogranična programa, Jadranskom prekograničnom programu i 2 transnacionalna programa: Prostor jugoistočne Evrope i Mediteranski Program. Među predloženim prioritetima i ciljevima bilateralnih programa prekogranične saradnje nalaze se i prioriteti koji se odnose na turizam i zaštitu životne sredine. Sticanjem statusa kandidata za članstvo u EU, Crna Gora može da učestvuje u svih pet komponenti IPA programa EU. U kojoj mjeri će raspoloživa sredstva biti iskorišćena zavisiće ne samo od kapaciteta državnih

institucija da uspješno vode i koordiniraju aktivnosti u toku realizacije programa, već i od sposobnosti potencijalnih korisnika da izrade što veći broj dobrih projektnih predloga.

#### 1.3.1.2. Očekivani troškovi pristupanja Uniji u oblasti turizma

Pristupanje Evropskoj uniji (naročito na srednji i dugi rok) povezano je sa brojnim koristima, ali ono podrazumijeva i određene direktne i indirektne troškove koji se neće moći izbjeći. Bez obzira na činjenicu da je ponekad vrlo teško jasno razgraničiti jedne od drugih, trebalo bi napraviti razliku između troškova koji su posljedica usvajanja pravne tekovine Evropske unije od troškova koji će biti neizbježna posljedica pojačanog interesa stranih i fizičkih lica za sticanje nekretnina, odnosno poslovanje na teritoriji Crne Gore. Kada je riječ o troškovima koji će nastati zbog usvajanja pravne tekovine EU, pitanje je da li ih uopšte treba smatrati troškovima u pravom smislu riječi. Naime, iako nema sumnje da se radi o učincima koji će na kratki i srednji rok u određenoj mjeri otežati poslovanje pravnih lica i odraziti se na životni standard, oni predstavljaju svojevrsnu investiciju u budućnost, odnosno ulaganje u dugoročni kvalitet života u zemlji (Švaljek, 2007: 85).

U skladu sa navedenim, u direktne troškove pristupanja Evropskoj uniji koji su posljedica usvajanja pravne tekovine Evropske unije trebalo bi ubrojiti sljedeće: povećani operativni troškovi poslovanja, povećana poreska presija, pojačana selekcija u sferi ljudskog kapitala, pojačan pritisak na rezidencijalnu izgradnju u komercijalno još neaktiviranom kvalitetnom prostoru i povećanje stepena izgrađenosti iznad nivoa dugoročne održivosti.

S druge strane, u indirektne troškove koji su posljedica najviše slobodnog kretanja ljudi i kapitala na prostoru Unije, posebno treba apostrofirati sljedeće: pojačanu konkurenciju domaćim pravnim licima, rast cijena nekretnina (naročito u primarnom turističkom pojasu), odumiranje starih gradskih jezgara u određenom broju turistički najatraktivnijih priobalnih gradova, pritisak na razvoj turistički još neaktiviranih prostora, turističku preizgrađenost, pritisak na postojeće infrastrukturne kapacitete i dodatne troškove njihovog proširenja, pojačanu diferencijaciju stanovništva i migracije radne snage, kao i djelimičan gubitak nacionalnog identiteta.

#### 1.3.1.2.1. Troškovi harmonizacije sa pravnom tekovinom Evropske unije

Usklađivanje pravnog sistema države kandidata za članstvo sa pravnim sistemom EU je *conditio sine qua non* njenog stupanja u punopravno članstvo Unije i nezaobilazan uslov koji će svaka nova država članica morati ispuniti. Kada je riječ o ovim troškovima u oblasti turizma, oni se najčešće odnose na povećanje troškova poslovanja uslijed novih, znatno rigoroznijih propisa u oblasti zaštite potrošača, zaštite na radu i zaštite životne sredine (Noordam, Smid, 2002). Radi se o troškovima povezanim sa uvođenjem dodatnih kontrola higijene, porijekla i kvaliteta većine prehrambenih proizvoda (što će za posljedicu imati više nabavne cijene za djelatnost ugostiteljstva), odnosno otklanjanje određenog broja sigurnosnih manjkavosti i nedostataka u objektima turističke ponude (potrebna značajna ulaganja u poboljšanje socijalnog standarda zaposlenih, odnosno dodatnu zaštitu potrošača – korisnika turističkih usluga). Rješavanje te problematike u skladu sa zahtjevima pravne tekovine EU sigurno će se negativno odraziti na poslovanje značajnog broja pravnih lica aktivnih u sektoru turizma (posebno na djelatnost ugostiteljstva), naročito u kratkom i srednjem roku. Kada je u pitanju zaštita na radu, prema analizi učinaka koju je u Hrvatskoj 2003. godine sproveo Ministarstvo ekonomije, rada i preduzetništva procijenjeno je da će troškovi usklađivanja u dijelu zaštite na radu iznositi otprilike 4,3% ukupnih investicija pravnih osoba, što može uticati na donošenje poslovnih odluka preduzetnika o drugim ulaganjima (Švaljek, 2007: 53).

Sa druge strane, na povećane operativne troškove poslovanja pravnih lica djelatnosti ugostiteljstva uticaće i pojačane investicije u sferi javnog sektora povezane sa efikasnim i ekološki prihvatljivim rješavanjem problematike zbrinjavanja čvrstog otpada i odvoda otpadnih voda. Naime, iako je riječ o ulaganjima javnog sektora u komunalnu infrastrukturu (javni rashodi), može se očekivati da će jedinice lokalne samouprave naći načina da ih, kroz pojačanu poresku presiju, prenesu na krajnje korisnike tj. pravna lica i stanovništvo.

U sektoru turizma dominiraju mala i srednja preduzeća koja su osjetljiva na uslove u poslovnom okruženju, pa tako i na promjene do kojih može dovesti pristupanje Evropskoj uniji. Zbog njihovog značaj, ali i ranjivosti, izuzetno je važno da su ona dobro pripremljena za tržišnu utakmicu koja ih očekuje. Članice Evropske unije su 2000. godine usvojile Evropsku povelju o malim i srednjim preduzećima, koju su kasnije potpisale i zemlje kandidatkinje. Usvajanje Evropske povelje obavezuje zemlje potpisnice na primjenu načela Unije u stvaranju

povoljnog poslovnog okruženja za razvoj preduzetništva. Povelja prati napredak svake zemlje u deset dimenzija, od kojih se većina odnosi na otklanjanje administrativnih i troškovnih prepreka osnivanju, poslovanju i zatvaranju preduzeća. Crna Gora je pristupanjem Povelji dobrovoljno prihvatila evropsku politiku podsticanja razvoja malih i srednjih preduzeća i prije početka pregovora. Važno je istaći da su sve reformske mjere u ovom sektoru dobrovoljne i imaju obilježje „meke” pravne tekovine Unije. I pored toga, u Crnoj Gori treba voditi računa o ovim pitanjima, tim više što bi sektor malih i srednjih preduzeća trebalo u kratkom roku pripremiti i prilagoditi zahtjevima konkurencije na zajedničkom evropskom tržištu.

Ulaskom u Evropsku uniju, potpunim otvaranjem crnogorskog ekonomskog prostora konkurenciji EU i zaoštavanjem tržišne utakmice, može se očekivati i pojačana selekcija u oblasti ljudskog kapitala. Naime, ulazak stranih pravnih lica na crnogorsko tržište i pojačani interes za mlade, kvalifikovane, radno fleksibilne i mobilne radnike usloviće određene poremećaje na tržištu rada. To će izazvati novi udar na broj i strukturu zaposlenih, pri čemu se može očekivati da će se cijeli proces odvijati na štetu starijih, nedovoljno fleksibilnih radnika koji neće moći adekvatno udovoljiti sve zahtjevnijim kriterijumima poslodavaca u uslovima rastućih operativnih troškova i sve dužeg radnog vremena.

Prema evropskom zakonodavstvu, stanovnici EU imaju neograničeno pravo kupovine nekretnina u bilo kojoj zemlji članici, bez obaveze da u toj zemlji i stanuju. Naime, zajedničko tržište Unije zasniva se na načelu četiri slobode kretanja: dobara, usluga, kapitala i ljudi. Sloboda kretanja kapitala obuhvata osim plaćanja i transfera novca preko granica i transfere vlasništva različitih oblika imovine i finansijskih obaveza (kao što su ulaganja u preduzeća i nekretnine ili portfolio investicije). To podrazumijeva pravo rezidenata EU da kupuju nekretnine u Crnoj Gori. Obaveze Crne Gore po tom pitanju definisane su u Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju (član 63, stav 3): „Stupanjem na snagu ovog Sporazuma Crna Gora će državljanima država članica EU obezbijediti nacionalni tretman kada je riječ o sticanju nekretnina na njenoj teritoriji.“

Iako izjednačavanje prava na sticanje vlasništva na nekretninama za domaća i strana fizička lica ne bi trebalo predstavljati značajniji društveni trošak, potencijalne implikacije te legislativne promjene, naročito na srednji i dugi rok, treba sagledavati u kontekstu činjenice da Crna Gora raspolaže visoko vrijednim neizgrađenim prostorom pogodnim za izgradnju vikend stanova. Zbog toga, nakon ulaska u Evropsku uniju, paralelno sa rastom imidža i daljeg

unapređenja saobraćajnih veza i komunalne infrastrukture, može se očekivati dodatno pojačan interes stanovnika Unije za posjedovanjem nekretnina u Crnoj Gori, što bi moglo rezultirati nedovoljno kontrolisanim zauzimanjem kvalitetnog turističkog prostora i povećavanjem stepena izgrađenosti iznad nivoa dugoročne održivosti. Sličan trend registrovan je u svim drugim mediteranskim zemljama u času ulaska u Evropsku uniju (Alipour i Hall, 2006). Kako preterana izgradnja može dovesti do devastacije obale, koja je jedna od glavnih crnogorskih turističkih atrakcija, povećanje broja kuća za odmor moglo bi dovesti do smanjivanja konkurentnosti crnogorskog turizma.

### Prilog 3

#### **Kako je Malta dogovorila izuzeće od pune liberalizacije prodaje nekretnina rezidentima Evropske unije**

Na Malti su nerezidenti (uključujući i one izvan EU) mogli kupovati nekretnine i prije nego što je zemlja pristupila Uniji. Postojala su ograničenja u sticanju nekretnina: za kupovinu je trebala prethodna dozvola, nerezidenti su mogli kupiti samo jednu kuću za odmor ograničene veličine, avrijednost nekretnine morala je biti veća od određenog iznosa. Razlog tim ograničenjima bilo je zadržavanje određenih mjera kontrole nad zemljištem te sprečavanja špekulacije. Stranci su mogli sticati dodatne nekretnine na Malti samo ako bi dobili malteško državljanstvo.

Tokom pregovora o pristupanju Malta je tražila da ta ograničenja ostanu na snazi trajno. Vlast je bila zabrinuta da će na njihovom malom ostrvu doći do ekonomskih i socijalnih problema ako državljani EU dobiju neograničeni pristup nekretninama. To su potkrepljivali sa nekoliko uvjerljivih argumenata. Prvo, uz 395 000 stanovnika i površinu od samo 316 km<sup>2</sup>, Malta je najnaseljenija zemlja u EU-25. Zemljište namijenjeno gradnji stoga pokriva samo najosnovnije potrebe lokalnog stanovništva. Drugo, kada bi državljani EU mogli bez ograničenja kupovati nekretnine na Malti, moglo bi doći do nekontrolisanog rasta cijena nekretnina, što bi moglo negativno uticati na dostupnost stanovanja za malteške porodice, posebno za mlade bračne parove. Treće, dostupnost stanovanja na prenaseljenom ostrvu trajan je problem i može se pretpostaviti da će u budućnosti biti još izraženiji, te da će na buduće generacije uticati više nego na postojeće. Zato se smatralo da za Maltu prelazno razdoblje ne bi bilo dovoljno; prihvatljivo je bilo samo trajno izuzeće od prava nerezidenata na neograničenu kupovinu nekretnina na ostrvu.

Evropska komisija prihvatila je te argumente i Evropska unija se složila da Malta zadrži na trajnoj, ali nediskriminatornoj osnovi postojeća ograničenja prodaje nekretnina. No, nakon što državljani EU provedu na Malti pet godina kao rezident, moći će kupiti dodatne nekretnine, tj. više od jedne kuće za odmor.

*Izvor: Ott, K. (ur.), Pridruživanje Hrvatske Evropskoj uniji – U susret izazovima pregovora, Institut za javne financije i Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 2005, str. 191*

Evropska unija po pravilu ne prihvata zahtjeve zemalja kandidata za ograničavanjem bilo koje od četiri slobode kretanja, pa tako ni slobode kretanja kapitala, jer bi to moglo imati znatan uticaj na konkurenciju i na djelovanje zajedničkog tržišta. Međutim, iskustvo Malte, Danske i Poljske pokazuje da prostor za prihvatanje rješenja koja odgovaraju zemljama kandidatkinjama nije unaprijed ograničen i, između ostalog, zavisi od spretnosti i znanja



državnih službenika koji su uključeni u pregovore sa EU (Mihaljek, 2005). Tako je Poljska vlast uspjela dogovoriti dvanaestogodišnji moratorijum na pravo nerezidenata da kupuju poljoprivredno zemljište kojim Poljska obiluje. Danska je drugi zanimljiv primjer. Stranci u Danskoj mogu kupovati nekretnine u poslovne i stambene svrhe, ali ne kao kuće za odmor. To ograničenje postoji još od 1960. godine, kada Danska još nije bila članica EU, jer je postojala bojazan da bi stranci u špekulativne svrhe mogli kupovati kuće za odmor na obali. Danskoj je dopušteno da zadrži takvo ograničenje i nakon pristupanja Evropskoj uniji 1973. godine. Primjer Malte je poučan i zaslužuje posebnu pažnju zbog nekih sličnosti sa situacijom u Crnoj Gori (Prilog 3).

Kada Crna Gora pristupi Evropskoj uniji, Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) će biti zamijenjen Ugovorom o pristupanju. Ugovor će se zasnivati na SSP, ali će biti moguće neka pitanja regulisati na različit način. Svrha pregovora o pristupanju sastoji se upravo u tome da se utvrdi uz koje će uslove Crna Gora prihvatiti, primjenjivati, odnosno sprovoditi različita poglavlja pravne tekovine EU.

#### 1.3.1.2.2. Troškovi povezani sa pojačanim interesom stranog kapitala

Jačanje imidža zemlje kao rezultat ulaska u Evropsku uniju imaće za posljedicu veći interes globalnih hotelskih lanaca (Bachvarov u Hall et al., 2006), ali i brojnih drugih hotelskih preduzeća za ulazak u Crnu Goru. Iako taj proces ima mnogobrojne pozitivne učinke, inostrana konkurencija, operativni standardi i kvalitet (uvezenog) menadžmenta otežaće poslovanje domaćih hotelskih preduzeća. To se neće odraziti samo na dodatna ulaganja domaćih hotelskih preduzeća u tržišno repozicioniranje, podizanje nivoa usluživanja, kontinuirano obrazovanje zaposlenih i menadžmenta, već i na visinu troškova povezanih s propagandom, promocijom i komercijalizacijom proizvoda (uključujući i eventualnu kupovinu međunarodnog brenda, korišćenje usluga globalnih distributivnih sistema i slično).

Takođe, povećani interes globalnih hotelskih lanaca za ulazak u Crnu Goru u uslovima sve niže cijene kapitala, povoljnijih uslova finansiranja i brojnih drugih alternativnih izvora finansiranja usloviće dodatnu investicionu potražnju domaćih preduzetnika (malih i srednjih preduzeća). Kao rezultat tog indukovano rasta komercijalne turističke ponude, odnosno nekretnina u vlasništvu privatnih osoba, može se očekivati kontinuirati rast ne samo pritiska

na prostor, nego i pritiska na postojeće infrastrukturne kapacitete, koji će postati „uska grla” daljeg razvoja. Osim što će njihovo eventualno uklanjanje biti povezano sa novim javnim ulaganjima, odnosno novom poreskom presijom, svakako treba ukazati i na opasnost od fenomena tzv. turističke preizgrađenosti, koji podrazumijeva gubitak ekskluzivnosti destinacije.

Osim prethodno elaboriranih društvenih troškova povezanih sa pristupanjem EU, pojačani interes stranog kapitala za ulaganje u Crnu Goru sasvim sigurno će izazvati i rast *cijena nekretnina*, posebno u najatraktivnijem primarnom turističkom pojasu. U Bugarskoj je, na primjer, u 2004. godini, kada je ova zemlja postala članica Evropske unije, došlo do porasta cijena na tržištu nekretnina za 35%, dok se u 2005. i 2006. godini očekivao rast cijena od 25% (Bachvarov u Hall et al., 2006). Nakon ulaska novih članica u Uniju 2004. godine prosječna cijena nekretnina porasla je oko 30% na nacionalnoj osnovi, pri čemu je najveći porast zabilježen u Estoniji i Češkoj. Prosječna cijena nekretnina u glavnim gradovima novih članica Evropske unije porasla je oko 40%. Najveći je porast cijena nekretnina u glavnim gradovima zabilježen u Estoniji i Sloveniji. Ukupni prosječni godišnji porast cijena nekretnina iznosio je 4,9% za sve posmatrane zemlje do ulaska u Uniju, a nakon toga 14,6%. Odgovarajuće stope rasta na nivou glavnih gradova iznose 9,4 i 19,8% (Švaljek, 2007: 45).

Rast cijena nekretnina, nezavisno od toga da li se radi o građevinskom zemljištu ili objektima namijenjenim stanovanju, pojačaće želju velikog broja njihovih sadašnjih vlasnika za dugoročnim rješavanjem vlastitih egzistencijalnih problema, što će pogodovati brzom promjeni strukture vlasnika nekretnina. Takav proces, koji je već započeo, naročito je štetan u slučaju nekih priobalnih gradova u kojima će stara gradska jezgra, nekad centri događanja i života, sve više odumirati i umrtvljavati se tokom najvećeg dijela godine. Ukoliko bi se taj proces nastavio, moglo bi se govoriti o djelimičnom gubitku izuzetno vrijednog elementa kulturnog nasljeđa.

### **1.3.2. Komparativna analiza uticaja pristupanja EU na sektor turizma**

Crna Gora je zvanično dobila status kandidata za članstvo u Evropskoj uniji u decembru 2010. godine. Proces pristupanja i sticanja punopravnog članstva u Evropskoj uniji otvara nove izazove zemljama kandidatima, posebno u usklađivanju sa pravnom tekovinom Evropske

unije. U tom smislu, Crna Gora se već nekoliko godina intenzivno priprema za ulazak u Evropsku uniju. Te pripreme, koje se već danas odražavaju na naše ekonomsko i društveno okruženje, obuhvataju zakonodavno i institucionalno prilagođavanje. Nasuprot promjenama zakonodavnog i institucionalnog okvira, ulazak u Evropsku uniju označiće početak promjena uzrokovanih pristupanjem jedinstvenom i u velikoj mjeri liberaliziranom tržištu Unije. Možemo pretpostaviti da će učinci tih promjena biti snažni i dalekosežni.

Pristupanje Uniji se događa istovremeno sa drugim procesima, pa je teško razlučiti njegove učinke od ekonomskih kretanja izazvanih nacionalnim ili globalnim procesima. Sam proces pristupanja je složen i donosi niz promjena čije je ukupne učinke teško sagledati. Uz direktne, prisutni su i indirektni učinci, a posljedice istih promjena mogu dugoročno biti različite od onih kratkoročnih. Poseban problem predstavljaju nemjerljivi učinci, zbog kojih je ponekad nemoguće brojčano izraziti veličinu ukupnih učinaka.

S obzirom da se Crna Gora nalazi u procesu kroz koji su relativno nedavno prošle članice iz talasa proširenja 2004. godine i Hrvatska 2013. godine, možemo pretpostaviti da će Crna Gora osjetiti slične posljedice pristupanja kao i te zemlje. Stoga ćemo u ovom poglavlju analizirati iskustvo ovih članica EU, koje može poslužiti kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore. Zbog sličnosti u osnovnim turističkim potencijalima, ključnim karakteristikama sektora turizma prije početka procesa pristupanja, značaja turizma za nacionalnu ekonomiju, korisno je razmotriti iskustvo Malte, Kipra, Slovenije i Hrvatske u njihovoj pretpristupnoj fazi. Kada je u pitanju procjena efekata članstva na turizam, posebno je korisno iskustvo Slovenije i Hrvatske, jer se radi o zemljama koje izlaze na Jadransko more i koje su zajedno sa Crnom Gorom dugo bile dio bivše Jugoslavije. Iskustvo Slovenije je dodatno važno i zbog toga što je ona, po mišljenju brojnih analitičara, bila najuspješnija u pripremnoj fazi, što je rezultiralo minimalnim transakcionim troškovima pristupanja Evropskoj uniji. Zbog navedenih razloga, analiza će se fokusirati na ove zemlje, sa namjerom da se dublje istraže sljedeće tri oblasti:

- koje su bile najvažnije karakteristike turističkog sektora prije dobijanja statusa kandidata
- da li je bilo promjena u strategiji turističkog razvoja u predpristupnom periodu, i kao rezultat promjena koje podrazumijeva članstvo u EU
- da li su i kako su ove promjene u strategiji turističkog razvoja uticale na turistički sektor.

### 1.3.2.1. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Malte

Razvoj turizma na Malti karakteriše „klasični“ ciklus razvoja (Theuma, 2006). Naime, nakon skromnih početnih rezultata i postepenog rasta 60-ih godina kada se turizam još uvijek nije smatrao strateškim i razvojnim prioritetom i nije prepoznat kao aktivni generator ekonomskog razvoja, 70-te i 80-te godine obilježio je dinamičan rast turističkih dolazaka i noćenja. Broj posjetilaca je porastao sa 12 583 u 1959. godini na 871 800 posjetilaca u 1990. godini (Theuma, 2006). Nakon perioda dinamičkog rasta dolazi do stagnacije 90-ih godina, kada opada interesovanje za Maltu kao turističku destinaciju. Osnovne karakteristike razvoja turističkog sektora Malte, prije dobijanja statusa EU kandidata, bile su:

- zavisnost od samo jednog turističkog proizvoda „sunce i more“
- izrazita dominacija velikih međunarodnih turoperatora (engleskih) na strani turističke tražnje (učešće alotmana u ukupnom broju turističkih noćenja bio je oko 85%)
- niske cijene kao instrument za dostizanja konkurentnosti
- dinamičan rast smještajnih kapaciteta
- nizak nivo kvaliteta usluga.

Početak procesa pristupanja EU bio je neka vrsta katalizatora pozitivnih promjena u sektoru (Alipour, Hall u Hall et al., 2006). Naime, skoro istovremeno sa početkom pregovaračkog procesa, 1999. godine osnovana je posebna državna institucija zadužena za turizam (MTA - Malta Tourism Authority). Njen cilj bio je repozicioniranje Malte i povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Iste godine počela je izrada Studije nosećeg kapaciteta (završena 2001. godine), čije su preporuke unijete u novi strateški plan razvoja turizma za period 2002-2004. godine. Ekološki aspekt i principi održivog razvoja turizma postali su ključni sastavni elementi nove strategije razvoja (Dodds, 2007), s obzirom na sve agresivnije zauzimanje oskudnog prostora u kojem su novoizgrađeni vikend stanovi „progutali“ više prostora nego hoteli i druge komercijalne smještajne jedinice. Intenzivna gradnja počela je 70-ih godina prošlog vijeka kada je malteška Vlada dala podsticaj za gradnju nove turističke infrastructure (Theuma u Hall et al., 2006). Sa namjerom da se trajno napusti

imidž jeftine ljetnje destinacije za masovni turizam, strateški akcenat je stavljen posebno na sljedećih pet vitalnih područja:

1. zaštitu turističkog prostora od nekontrolisane gradnje
2. fokusiranje na turističke segmente sa većom platežnom moći (kvalitet nasuprot kvantitetu)
3. diverzifikaciju turističke ponude (pružanje raznovrsnih turističkih doživljaja)
4. novu viziju turističkog sektora, repozicioniranje i novi imidž Malte kao turističke destinacije
5. novi pristup marketingu turističke destinacije (Theuma u Hall et al., 2006).

Usvajanje nove strategije razvoja turističkog sektora podudarilo se sa procesom pristupanja EU i dalo je ohrabrujuće rezultate, prihodi od turizma su stalno rasli (Tabela 2). Za razliku od perioda 1995-1999. godine, tokom kojeg je broj inostranih posjetilaca (stranih turista) rastao po stopi od 2,24% godišnje, sa ostvarenih 1,2 miliona međunarodnih turističkih dolazaka u 1999. godini, period 2000-2004. godine karakteriše negativna stopa rasta od 1,2% godišnje, sa 1,15 miliona međunarodnih dolazaka u 2004. godini. Takođe, broj međunarodnih noćenja 2004. godine nije se puno razlikovao u poređenju sa 1999. godinom (11 miliona u 2004. godini nasuprot 11,6 miliona u 1999. godini).

Tabela 2: Malta – ključni turistički indikatori 1995 - 2004

Malta	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Strani turisti</b>										
Dolasci (u 000)	1116	1054	1111	1182	1214	1216	1180	1134	1127	1156
Noćenja u svim tipovima smještaja	10919	10665	11187	11326	11658	10266	11067	10599	11115	10973
Noćenja u hotelima i sličnim objektima (u 000)	7632	7311	7730	8046	8150	6978	7475	7021	7712	7763
Noćenja u komplementarnom smještaju (u 000)	3287	3354	3457	3280	3508	3288	3592	3578	3403	3210
Prihodi od turizma (mil. MTL)	232,8	228,9	249,8	254,6	271,4	268,5	260,7	246,3	261,5	269,1
Prihodi od turizma (mil. €)	542	533	582	593	632	625	607	574	609	627
<b>Smještajni kapaciteti</b>										
Hoteli i slični objekti					251	247	234	191	196	210
Broj kreveta	37308	38152	39434	38932	38932	40890	40688	38701	39772	41365
Popunjenost ukupnih smještajnih kapaciteta (%)	56,04	54,72	54,05	56,62	54,61	46,99	52,73	48,30	53,73	52,82

Izvor: Malta Tourism Authority, *Tourism Statistics 1995-2004*

Smještajni kapaciteti u 1999. godini obuhvatali su ukupno 251 kategorisani turistički objekat. Hotelski smještaj su činili uglavnom hoteli sa tri zvjezdice (51 hotel) i hoteli sa četiri zvjezdice (34 hotela), sa učešćem od 77% u ukupnom broju raspoloživih hotelskih kreveta, dok su hoteli sa pet zvjezdica činili samo 12%. Međutim, ova kategorija smještaja se više nego udvostručila u periodu 1996-1999. godine, u skladu sa vladinom turističkom politikom da privuče turiste više platežne moći izgradnjom novih hotela sa četiri i pet zvjezdica. U 1999. godini prosječna stopa popunjenosti ukupnih smještajnih kapaciteta iznosila je 54,61%. Najveću popunjenost u ovoj godini imaju hoteli sa četiri zvjezdice (80%), dok najnižu (18%) hoteli sa jednom zvjezdicom (*Sustainable Tourism Development in Small Island (Malta Republic)*, 2008: 33).

Trend rasta broja hotela sa četiri zvjezdice i, sa druge strane, pada broja pansiona i hostela (Tabela 3) u periodu do 2000. godine može se objasniti novim strateškim opredjeljenjem ka poboljšanju strukture i kvaliteta smještajnih kapaciteta (Noordam i Smid, 2002). Sa druge strane, popunjenost ukupnih smještajnih kapaciteta u 2004. godini je opala u odnosu na 1999. godinu (53% u 2004. godini, 55% u 1999. godini), ali je popunjenost smještajnih kapaciteta u hotelima sa četiri i pet zvjezdica bila iznad prosjeka (European Commission, 2001b). Broj noćenja u hotelima iznosio je 70,75% od ukupnog broja ostvarenih noćenja u 2004. godini. Od ukupnog broja posjetilaca 75,4%, odnosno 850 627 turista smješteno je u hotelima, što predstavlja porast od 14,2% u odnosu na prethodnu godinu.

Tabela 3: Malta – smještajni kapaciteti po vrstama za odabrane godine

Vrsta smještaja	Kreveti po vrstama smještaja					
	1989	%	1994	%	2000	%
Hotel sa 5 zvjezdica	1409	3,4	1674	3,8	3750	7,9
Hotel sa 4 zvjezdice	6175	15,1	9688	22,1	11819	25,0
Hotel sa 3 zvjezdice	9026	22,1	8099	18,5	7602	16,1
Hotel sa 2 zvjezdice	1917	4,7	1836	4,2	2036	4,3
Hotel sa 1 zvjezdicom	550	1,3	432	1	159	0,3
Kompleksi	11799	29	14500	33,1	14711	31,1
Pansioni/hosteli	1703	4,2	1566	3,6	1512	3,2
Apartmani	7626	18,7	5992	13,7	5640	12,1

Izvor: Malta Environment and Planning Authority (MEPA), *Structure Plan for the Maltese Islands Tourism Topic Study – Final Draft*, 2001, str. 16

U strukturi dolazaka stranih turista najzastupljeniji su turisti iz Velike Britanije, Njemačke, Italije, Francuske i Holandije (Tabela 4).

Tabela 4: Malta – međunarodni turistički dolasci (avionom) i noćenja po zemljama porijekla

<b>Država</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>Država</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Austrija	18 789	24 423	23 928	Švedska	9 588	10 433	25 628
Belgija	24 495	26 268	31 245	V.Britanija	466 005	471 898	451 997
Danska	16 684	19 909	20 039	Norveška	9 714	11 027	16 309
Francuska	79 770	77 029	86 061	Švajcarska	22 109	21 669	22 778
Njemačka	147 765	124 773	134 758	Rusija	22 327	16 601	19 242
Italija	69 885	78 366	80 991	Libija	25 024	17 455	12 831
Holandija	42 173	39 807	38 341	USA	11 369	13 896	17 001

Izvor: National Statistics Office – Malta, *News Release*, 23/2005, str. 4

U periodu 2000-2004. godine ostvaren je značajan rast prihoda od turizma. Naime, u poređenju sa periodom 1995-1999. godine, u kojem su prosječni prihodi od turizma na godišnjem nivou iznosili 576,4 miliona €, u 2004. godini oni su iznosili 608,4 miliona €. Drugim riječima, iako tokom perioda 2000-2004. godine nije došlo do značajnijih promjena u broju međunarodnih turističkih dolazaka, noćenja i raspoloživih smještajnih kapaciteta, prihodi od turizma su rasli. Stopa rasta prihoda od turizma u 2003. godini iznosila je 6% u odnosu na prethodnu godinu, dok je u 2004. godini iznosila 3%. Ove stope bile su veće od stope rasta dolazaka i noćenja, zahvaljujući poboljšanju strukture i kvaliteta smještajnih kapaciteta.

#### 1.3.2.2. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Kipra

Turizam je ključni pokretač rasta kiparske privrede. Zbog toga je, nakon sticanja nezavisnosti Kipra 1960. godine, visoko pozicioniran na agendi ekonomske politike. Nakon podjele Kipra na dva entiteta 1974. godine, za razliku od turskog dijela ostrva, u grčkom dijelu je došlo do ekspanzije turizma, uglavnom zbog promjene u globalnim trendovima međunarodne tražnje (analiza se odnosi samo na situaciju u grčkom dijelu Kipra). Kao rezultat ovakvih dešavanja, prihodi od turizma iznosili su 810 miliona CY£ (1,8 milijardi USD) u 1995. godini. Međutim, tako nekontrolisan turistički razvoj rezultirao je situacijom koja je veoma slična situaciji na Malti krajem 90-ih godina. Naime, više od 20% turizma u grčkom dijelu bilo je kontrolisano od strane jednog turoperatora (Thomson-Preussag), dok je tradicionalni turistički proizvod „sunce i more“ suočen sa problemom preopterećenosti zbog prekomjerne gradnje smještajnih kapaciteta, koju prati pad prosječne dnevne potrošnje turista (Scott, Topcan u Hall et al., 2006: 225).

Tabela 5: Kipar – odabrani turistički parametri po zemljama u 1999. godini

Država	Dolasci (%)	Paket aranžman turisti (%)	Smještaj u hotelima (%)	Država	Dolasci (%)	Paket aranžman turisti (%)	Smještaj u hotelima (%)
V. Britanija	47,5	78,6	54,43	Grčka	3,4	17,53	35,89
Njemačka	10	91,23	77,60	Nord.zem.	11	96,17	11,22
Švajcarska	4	86,35	82,47	Rusija i ex SSSR	5,5	62,05	66,91
Francuska	1,4	71,59	78,55	Izrael	2,5	88,15	93,67
Holandija	2,2	86,93	53,34	Arapske zemlje	2,5	20,09	53,61
Belgija	1,6	92,69	91,86	Istočna Evropa	2,4	-	-
Austrija	1,3	83,93	81,80	Ostale zemlje	3,3	-	-
Italija	1,0	67,12	84,42	Sve zemlje (pr.)	100	77,27	60,84
Irska	1,3	88,45	12,62				

Izvor: Cyprus Tourism Organisation, *Tourism in Cyprus 1999*, CTO, 2000, str. 1-3

U strukturi gostiju dominiraju turisti iz Evrope koji generišu 91,7% turističkih dolazaka u 1999. godini (Cyprus Tourism Organisation [CTO], 2004: 1). Oni uglavnom dolaze organizovano i koriste hotelski smještaj (Tabela 5). U istraživanjima zadovoljstva turista, posjetioci su konstantno izražavali nezadovoljstvo stanjem infrastrukture i prirodnim okruženjem Kipra (Clerides et al., 2009. u Orphanides, Syrighas, 2012: 56)

. Kao rezultat toga, produktivnost u sektoru je stagnirala (Mamuneas, Pashardes, 2003 u Orphanides, Syrighas, 2012: 56).

Uslijed sve većeg nezadovoljstva takvim događanjima, postepeno je rasla i lokalna svijest o problemima povezanim sa nedovoljno kontrolisanom turističkom ekspanzijom. Među najizraženijim problemima, posebno treba spomenuti devastaciju najvrijednijeg obalnog pojasa kao rezultat nekontrolisane gradnje, probleme u snabdijevanju vodom u špicu ljetnje sezone, saobraćajne gužve i buku.

Zbog navedenih problema i imidža manje kvalitetnog turističkog odredišta, broj međunarodnih turističkih dolazaka na Kipar od 2002. godine počeo je da opada iz godine u godinu. Naime, u 2002. godini broj registrovanih turističkih dolazaka bio je 11% manji nego u 2001. godini, u 2003. godini bio je 10% manji nego u 2002. godini (jedan od razloga su i nepovoljni spoljni faktori koji su negativno uticali na međunarodne turističke dolaske: rat u Iraku, epidemija SARS i terorističke pretnje), dok je u 2004. godini 3% niži u odnosu na 2003. godinu. Negativan trend je konačno zaustavljen 2004. godine. Već sljedeće, 2005. godine ostvaren je porast međunarodnih turističkih dolazaka od 2,6%, kao i porast prihoda od 5,2% u odnosu na 2004. godinu (CTO, 2005: 17).



Istovremeno sa procesom harmonizacije sa pravnom tekovinom EU u predpristupnoj fazi, i sa namjerom da se zaustavi negativan trend u međunarodnim turističkim dolascima i prihodima od turizma, Kiparska turistička organizacija (KTO) je, u skladu sa EU pravnim okvirom, počela da sprovodi mnogo strožije ekološke standarde i smjernice prostornog planiranja. Takođe, 2003. godine KTO je donijela novu Strategiju razvoja turizma za period 2003 - 2010. godine, u saradnji sa svim stejkholderima u turističkoj industriji iz javnog i privatnog sektora. Novi strateški dokument koji je zasnovan na:

- maksimalnoj privrženosti i implementaciji principa održivog razvoja
- tržišnom repozicioniranju, diverzifikaciji proizvoda, kao i
- promjeni turističkog imidža Kipra (u destinaciju koja nudi očuvanu životnu sredinu, brojne kulturne atrakcije, visok kvalitet usluga, orijentisanost na tržišni segment sa većom kupovnom snagom),

imao je za cilj porast turističkih dolazaka po prosječnoj godišnjoj stopi od 3,5%, kako bi se dostigao broj od 3,5 miliona posjetilaca, sa namjerom da se dupliraju prihodi od turizma i dostignu 1,8 milijardi CY£ do 2010. godine (Scott, Topcan u Hall et al., 2006: 231; Liasidou, 2009: 142). Planirano je da se tako ambiciozni razvojni ciljevi ostvare promjenama u smještajnim kapacitetima, tako što bi se zaustavio rast, a podigao kvalitet svih smještajnih kapaciteta (osnovnih i komplementarnih).

Tabela 6: Kipar – ključni turistički indikatori 1995 - 2004

<b>Kipar</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Strani turisti</b>										
Dolasci (u 000)	2253	2089	2194	2357	2578	2912	2841	2495	2416	2478
Noćenja u svim tipovima smještaja	14222	12718	13206	14456	-	16816	18089	15289	13490	13637
Noćenja u hotelima i sličnim objektima (u 000)	14202	12702	13193	14442	-	16791	18066	15235	13424	13554
Noćenja u komplementarnom smještaju (u 000)	20	16	13	14	-	26	23	54	66	83
Prihodi od turizma (mil. CY£)	810	780	843	878	1025	1194	1277	1136	1020	988
<b>Smještajni kapaciteti</b>										
Hoteli i slični objekti	546	614	604	615	615	618	965	946	951	955
Broj soba	35075	35932	35742	36383	34122	43363	43338	44523	44892	45535
Broj kreveta	77259	83537	83288	85161	84173	84479	87834	90112	91139	92239
Popunjenost (%)	58,60	52,74	52,23	55,65	-	65,10	73,92	63,04	57,48	57,61

Izvor: Cyprus Tourism Organisation (CTO), *Annual Reports 1995-2004*; CYSTAT, *Statistics on Tourism*

Smještajni kapaciteti u 1999. godini uvećani su za 12,6% u odnosu na 1995. godinu, odnosno 31,1% u odnosu na 1990. godinu. Međutim, u poređenju sa 1985. godinom, kapaciteti su skoro udvostručeni, sa 311 smještajnih jedinica u 1985. godini na 615 u 1999. godini (European Commission, 2001: 54). Ovakvom rastu ponude najviše je doprinio porast broja hotela sa pet zvezdica za 80% u odnosu na 1990. godinu. Iako se stopa rasta smještajnih kapaciteta u periodu 1995-1999. godine (u prosjeku 2,1% godišnje) u poređenju sa periodom 2000-2004. godine (u prosjeku 2,2% godišnje) bitno ne razlikuje, treba naglasiti da je taj rast značajno zaustavljen u 2001. godini, tako da je u periodu 2001-2004. godine, promjena smještajnih kapaciteta bila neznatna, što je u skladu sa novom Strategijom razvoja turizma. Isto važi i za broj ostvarenih noćenja, pošto je u periodu 2002-2004. godine znatno smanjen u poređenju sa 2001. godinom. Naime, 2001. godine u svim oblicima smještajnih jedinica registrovano je 18,1 milion inostranih noćenja, dok je u 2002. godini taj broj opao na 15,3 miliona (Tabela 6). Konačno, u 2004. godini bilo je samo 13,6 miliona inostranih noćenja.

Zaključno, posebno treba naglasiti činjenicu da su se prihodi od turizma povećali u periodu 2000-2004. godine u poređenju sa periodom 1995-1999. godine, i pored toga što je u tom periodu zaustavljen rast smještajnih kapaciteta i ostvarenih noćenja. Naime, nasuprot prosječnim prihodima od 867,2 miliona CY£ u periodu 1995-1999. godine, prosječni prihodi od turizma u periodu 2000-2004. godine iznosili su 1123 miliona CY£. Iako se porast prihoda od turizma ne može pripisati samo procesu pridruživanja EU, postoje razlozi da se međusobno povežu ova dva procesa.

#### 1.3.2.3. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Slovenije

Za razliku od Malte i Kipra, Slovenija je razvijala turizam u skladu sa principima održivog razvoja, tako da se nikada nije suočila sa stvarnim problemom masovnog turizma, nekontrolisane gradnje smještajnih kapaciteta niskog kvaliteta, kao ni sa problemom prekomjerne gradnje u atraktivnim turističkim oblastima. Postojala je svijest o tome da pozicija Slovenije kao male zemlje okružene jakim konkurentima Austrijom i Italijom ne dozvoljava orijentaciju na masovni turizam, već “turizam po mjeri čovjeka” (Ministry of Economic Development and Tehnology of the Republic of Slovenia, 2012: 9).

Sa druge strane, Slovenija je jasno identifikovala nekoliko tržišnih niša i na osnovu principa održivog razvoja, mudrog korišćenja svojih resursa i potencijala i povoljnih geografskih uslova zemlje, počela je da razvija turizam fokusirajući se na: kupališni turizam zasnovan na klasičnoj ponudi “sunce i more”, zatim planinski turizam - skijališni zimski odmor i zdravstveni turizam - spa&wellness u (termalnim i drugim) banjama (Konečnik u Hall et al., 2006: 84). Nakon sticanja nezavisnosti, država je intenzivirala napore ne samo na daljem razvijanju postojećih tržišnih niša, već i na njihovom diferenciranju, kako bi se razlikovale od međunarodnih konkurenata. Zasluge za ostvarene rezultate u sektoru turizma mogu se pripisati dobro osmišljenoj strategiji razvoja i efikasnom sistemu promocije nacionalnog turizma tokom i poslije pristupanja EU. Naime, u januaru 1995. godine usvojena je Rezolucija o strateškim ciljevima za razvoj turizma u Sloveniji sa programom aktivnosti i mjera. Primarni cilj rezolucije bio je razvijanje prepoznatljive, tržišno orijentisane turističke ponude bazirane na domaćem znanju i kulturnom nasljeđu, odnosno ponude zasnovane na kvalitetu i u skladu sa potrebama turista sa visokom platežnom moći. Ovaj strateški dokument odredio je i kvantitativne ciljeve koji treba da budu ostvareni u periodu 1995-2000. godine, a to su: 6 miliona turista, 12 miliona noćenja i devizni priliv od turizma u iznosu od 3,5 milijardi USD. Na osnovu Rezolucije, osnovan je Centar za promociju turizma 1996. godine, koji je ubrzo pripremio dokument pod nazivom Indeks 365, koji se smatra prvom marketing strategijom slovenačkog turizma. Ključne tačke u dugoročnom pozicioniranju slovenačkog turizma bile su:

- zaštita životne sredine (ekološka očuvanost)
- održivi razvoj
- malo je lijepo
- međunarodni kvalitet usluga „upakovan” u slovenački nacionalni izraz
- raznovrsni turistički doživljaji dostupni na malom prostoru.

Pošto je broj međunarodnih turističkih dolazaka u Sloveniji prilično varirao u periodu 1995-1999. godine, sa istim trendom u predpristupnom periodu od 2000-2004. godine (iako sa manjim varijacijama), pozitivni efekti vezani za početak procesa pristupanja EU najbolje se

moгу илустровати бројем међународних ноћења, приходима од туризма и подацима о попуњености смјештајних капацитета (Табела 7).

Табела 7: Словенија – кључни туристички индикатори 1995 - 2004

<b>Slovenija</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Strani turisti</b>										
Dolasci (u 000)	732,1	831,9	974,3	976,5	884	1089,5	1218,7	1032	1373,1	1498,3
Noćenja u svim tipovima smještaja	2435	2550	3078	3062	2741	3404	3813	4020	4175	4361
Prihodi od turizma (mil. €)	837	989	1048	971	900	1045	1105	1143	1186	1312
<b>Smještajni kapaciteti</b>										
Hoteli i slični objekti										
Broj soba	16213	16847	16350	16195	15753	16265	14970	15056	15534	15785
Broj kreveta	33878	36028	33714	33771	32272	33502	30490	30715	31997	32652
Popunjenost – ukupno (%)	22,1	20,5	21,9	21,7	21,1	23,2	31	31,3	31,5	26,8
Popunjenost – hoteli (%)	35,2	34,9	38,8	38,1	38,9	43,2	47,9	48,7	46,8	46,1

Izvor: SORS, 1996-2005; Bank of Slovenia, *Balance of payments for Slovenia – from 1994 to 2013*

Naime, tokom čitavog perioda 1995-1999. godine broj међународних ноћења постепено је растао у просјеку 3,61% годишње и достигао 2,7 милиона у 1999. godini. U periodu 2000-2004. godina broj међународних ноћења је растао у просјеку 6,45% на годишњем nivou и достигао 4,36 милиона ноћења у 2004. godini. Dalje, zbog činjenice da se ukupni smještajni kapaciteti nisu značajno promijenili tokom čitavog perioda 1995-2004. godine, ostvareni porast broja међународних ноћења doprinio је boljoj popunjenosti smještajnih kapaciteta.

Табела 8: Словенија: Међународни туристички доласци и ноћења по земљама поријекла (000)

Država	2001		2002		2003		2004	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Njemačka	234,2	877,8	229,2	848,4	229,4	813,2	237,9	771,7
Italija	269,3	688,2	274,8	718,4	288,5	729,2	313,4	786,5
Austrija	174,4	619,8	193,4	677,0	201,4	691,0	205,7	691,6
Hrvatska	95,5	260,3	94,2	256,1	93,6	265,0	92,0	261,0
V. Britan.	40,4	190,7	46,1	194,0	50,2	202,2	76,3	267,1

Izvor: SORS, *Statistical Yearbook of the Republic of Slovenia*, 2006, str. 435-436

Konačno, i najvažnije, za razliku od perioda 1995-1999. godine kada su prihodi od turizma bili relativno stabilni i na годишњем nivou iznosili просјечно 949 милиона €, oni su u periodu 2000-2004. godine rasli u просјеку по stopi skoro tri puta većoj u odnosu na

prethodni period (5,9% u odnosu na 2,37%) i dostigli su 1,3 milijardi € u 2004. godini. Ova stopa je čak i veća ako posmatramo samo posljednje dvije godine. Naime, u 2004. godini prihodi od turizma su porasli za 10,57% u odnosu na prethodnu godinu, i tako ostvarili veću stopu rasta od broja međunarodnih dolazaka (9%) i noćenja (4,5%).

U strukturi dolazaka stranih turista najzastupljeniji su turisti iz Njemačke, Italije, Austrije, Hrvatske i Velike Britanije (Tabela 8), što se može povezati sa članstvom Slovenije u Evropsku uniju. Jedan od razloga je svakako i dolazak low-cost kompanije *Easy Jet* krajem aprila 2004. godine kada je otvorena linija London - Ljubljana, što je uticalo i na smanjenje cijena prevoza nacionalne avio-kompanije *Adria Airways*.

Tabela 9: Slovenija – najznačajnija i najbrže rastuća tržišta prema broju noćenja, 2004 (000)

Top 10 tržišta	Noćenja	Top 10 najbrže rastućih tržišta	Noćenja
Italija	786,5	Velika Britanija	64,9
Njemačka	771,7	Italija	57,3
Austrija	691,6	Francuska	29,2
Velika Britanija	267,1	SAD	22,1
Hrvatska	261,0	Holandija	19,8
Holandija	215,2	Irska	11,5
Francuska	105,3	Srbija i Crna Gora	9,4
Mađarska	105,2	Ostale ne-evropske zemlje	8,3
Belgija	91,2	Španija	7,6
SAD	90,1	Australija	6,6

Izvor: SORS, *Statistical Yearbook of the Republic of Slovenia 2006*, str. 436

Kao što se može vidjeti u Tabeli 9, deset najviše rastućih tržišta u 2004. godini bile su članice EU (Velika Britanija, Italija, Francuska, Holandija, Irska i Španija), što navodi na zaključak da je Slovenija dobijanjem statusa članice EU dobila i veću prepoznatljivost na evropskom i međunarodnom tržištu.

Prema istraživanjima Evropske komisije za putovanja (ETC), Slovenija je jedna od vodećih zemalja po stopi rasta u turizmu 2004. godine, zajedno sa Estonijom, Litvanijom, Bugarskom i Češkom, zemljama koje su takođe 2004. godine postale članice Evropske unije (Konečnik u Hall et al., 2006: 84). Iako je u toj godini zabilježena visoka stopa rasta u turizmu, ona se ne razlikuje značajno od stope rasta u prethodnom periodu. Stoga se ne može sa sigurnošću tvrditi da je ostvareni rast u turizmu povezan sa članstvom u EU, ali je sigurno da je ono pomoglo u tome da se održe tako visoke stope rasta. Kao u slučaju Malte i Kipre, i u slučaju Slovenije može se reći da su navedeni trendovi u snažnoj i pozitivnoj korelaciji sa procesom pristupanja EU.

#### 1.3.2.4. Analiza uticaja pristupanja EU na primjeru Hrvatske

Turizam je jedna od najznačajnijih ekonomskih aktivnosti u Hrvatskoj. Hrvatski turizam ostvaruje dobre rezultate u vidu snažnog rasta prihoda od turizma, rasta produktivnosti rada, zaposlenosti (na poslovima ugostiteljstva i turizma bilo je oko 96,5 hiljada zaposlenih, odnosno 6,9% ukupno zaposlenih u 2010. godini) i učešća u BDP od 8,3% (Institut za turizam, 2011: 15). S druge strane, problemi hrvatskog turizma ogledaju se u nedovoljnom nivou investicija u ovu djelatnost, što onemogućuje brže povećanje kvaliteta smještajnih kapaciteta. Problemi se ogledaju i u izrazitoj sezonalnosti (tokom dva ljetna mjeseca ostvareno je 64% svih noćenja u 2010. godini, a u periodu od juna do septembra 86%), i s njom povezanoj nedovoljnoj popunjenosti kapaciteta (iskorišćenost svih hotelskih kapaciteta u razdoblju od 2001. do 2010. godine se smanjuje, s izuzetkom hotela s pet zvjezdica), te u višim cijenama proizvoda i usluga vezanih za turističku potražnju u poređenju sa konkurentima i emitivnim tržištima (Institut za turizam, 2011: 22). Pored ulaganja u smještajne kapacitete, potrebna su i intenzivnija javna ulaganja u uređenje turističkih mjesta, komunalnu infrastrukturu i marketing, čime će se omogućiti veći priliv privatnih ulaganja (Institut za turizam, 2011).

U Hrvatskoj je 2007. godine urađena studija pod nazivom “Procjena očekivanih koristi i troškova pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji”, kako bi se utvrdili troškovi i koristi od pridruživanja EU (Švaljek, 2007). Na primjerima odabranih zemalja analiziran je proces prilagođavanja tih zemalja, kao i dobri, odnosno loši učinci integrisanja na njihovu ekonomiju. Rezultati istraživanja predstavljeni u ovoj studiji ukazuju da se, uprkos određenim očekivanim troškovima, može očekivati da će u području turizma preovladati pozitivni učinci pridruživanja, povezani sa uticajem povećane turističke tražnje na porast kvaliteta i raznovrsnosti turističkog proizvoda Hrvatske.

Procijenjeno je da bi, u trenutku ulaska u Uniju, ukupan broj smještajnih kapaciteta bio nešto veći, ali bi se njihova struktura popravila, jer bi se povećao broj hotelskih objekata (hrvatsko ugostiteljstvo trebalo raspolagati sa ukupno 582 hotelska objekta, 80 hotelskih objekata više nego u 2005. godini), dok bi se kapaciteti u kampovima i privatnom smještaju smanjili. Prema ovom scenariju, ukupan bi se broj noćenja povećao sa 51,4 miliona u 2005. godini na 55,3 miliona, dok bi se prihodi ugostiteljstva povećali na približno 2,5 milijardi eura

(ili 0,7 milijardi eura više nego u 2005. godini). Takav finansijski rezultat bio bi posljedica izgradnje većeg broja novih hotelskih objekata više i visoke kategorije, viših ostvarenih prosječnih cijena po smještajnoj jedinici, kao i povećanog korišćenja hotelskih kapaciteta uslijed poboljšanog imidža Hrvatske kao turističkog odredišta. Takođe treba istaći da ovaj scenario pretpostavlja otprilike 2,4 milijarde eura novih ulaganja (Švaljek, 2007: 81).

Tabela 10:

Direktne koristi ulaska Hrvatske u EU u odnosu na scenario neulaska, stanje 2015. god.

	Iznos	%
Povećanje broja dolazaka turista (u 000 €)	<b>1174,5</b>	<b>10,1</b>
Povećanje broja noćenja (u 000 €)	<b>5.937,3</b>	<b>10,3</b>
<b>Rast bruto prihoda ugostiteljstva (u mlrd EUR)</b>	<b>0,9</b>	<b>35,9</b>
Povećanje broja hotela	<b>140</b>	<b>23,9</b>
Promjena strukture smještajne ponude (+/- broja objekata)		
- <i>hoteli i slični objekti – povećanje broja objekata</i>	131	12,9
- <i>kampovi – smanjenje</i>	-25	-11,6
- <i>privatni smještaj – smanjenje</i>	-11.000	-18,0
Porast broja dana pune zauzetosti (u danima)	<b>12,2</b>	<b>19,2</b>
Povećanje korišćenja ukupnog kapaciteta	<b>3,3%</b>	-
Povećanje prihoda po smještajnoj jedinici (€)	<b>2.009,5</b>	<b>46,8</b>
Povećanje prihoda po noćenju (u EUR)	<b>10,1</b>	<b>23,2</b>
Nova ulaganja (u mlrd EUR)	<b>2,5</b>	<b>104,1</b>
Nova zaposlenost (broj ljudi)	<b>5.772</b>	<b>46,7</b>
Broj novih porodičnih hotela	<b>73</b>	<b>185,9</b>

Izvor: Švaljek, S. (ur.), 2007: 84

S obzirom na činjenicu da će se troškovi i koristi ulaska Hrvatske u Evropsku uniju pojavljivati i u godinama nakon pristupanja, njihovo djelovanje na sektor turizma, odnosno djelatnost ugostiteljstva, razmatrano je u odnosu na dva razdoblja: na razdoblje do pristupanja Uniji i razdoblje od pristupanja do trenutka ekonomske stabilizacije u novim uslovima. Pod pretpostavkom da će Hrvatska pristupiti Uniji tokom 2009. godine, a razdoblje stabilizacije privređivanja u novim uslovima završiti do 2015. godine, procjena direktnih mjerljivih očekivanih koristi scenarija ulaska u Uniju u odnosu na alternativni scenario ostanka izvan Unije, prema stanju u 2015. godini, data je u Tabeli 10.

Iskustvo odabranih zemalja pokazalo je da su se, nakon dobijanja statusa kandidata, odnosno u pretpristupnom periodu, u ovim zemljama desile sljedeće promjene:

- nova strategija razvoja turizma zasnovana na principima održivog razvoja
- restrukturiranje smještajne ponude (rast broja hotelskih objekata uz smanjenje komplementarnog smještaja)
- diverzifikacija turističke ponude (pružanje raznovrsnih turističkih doživljaja) i poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda
- repozicioniranje i stvaranje novog imidža kao turističkih destinacija (Malta, Kipar), uz napuštanje imidža jeftine ljetnje destinacije za masovni turizam
- fokusiranje na tržišne segmente sa većom platežnom moći (kvalitet nasuprot kvantitetu)
- preduzete mjere za zaštitu prostora od nekontrolisane gradnje
- uveden novi pristup marketingu turističke destinacije.

Sve navedeno dalo je ohrabrujuće rezultate: zaustavljen je rast smještajnih kapaciteta, ali je poboljšana struktura i podignut je kvalitet svih smještajnih kapaciteta (osnovnih i komplementarnih). Iako tokom pretpristupnog perioda 2000-2004. godine nije došlo do značajnijih promjena u broju međunarodnih turističkih dolazaka i noćenja i raspoloživih smještajnih kapaciteta, prihodi od turizma u ovim zemljama su rasli.

Iskustvo odabranih zemalja je, zbog sličnosti u osnovnim turističkim potencijalima, ključnim karakteristikama sektora turizma prije početka procesa pristupanja i značaja turizma za nacionalnu ekonomiju, posebno relevantno za Crnu Goru. Naime, indikativno je da su se nove strategije razvoja turizma u ovim zemljama, bazirane na zaštiti životne sredine i efikasnom korišćenju prostora, odnosno principima održivog razvoja, kao i dinamičan rast prihoda od turizma podudarili sa početkom procesa pristupanja EU. Uprkos činjenici da je teško sa sigurnošću tvrditi da su ove pozitivne promjene rezultat isključivo procesa pristupanja EU, može se zaključiti da su one u snažnoj i pozitivnoj korelaciji sa procesom pristupanja EU.

Na osnovu iskustva navedenih zemalja možemo očekivati slične promjene i u Crnoj Gori. Naime, ulazak Crne Gore u EU podrazumijeva značajne promjene u ekonomiji koje će se neminovno odraziti i na sektor turizma. Bez obzira na datum kada će Crna Gora postati članica EU, može se očekivati da će se kvalitet crnogorskog turističkog proizvoda značajno poboljšati tokom pretpristupnog perioda. Očekivano poboljšanje bi trebalo biti ostvareno i kroz restrukturiranje smještajnih kapaciteta – ponude (porast broja hotela i istovremeno pad



komplementarnog smještaja), podizanja kvaliteta usluga, razvoja novih proizvoda. Sve to, zajedno sa implementacijom novih, strožijih pravila prostornog planiranja i standarda zaštite životne sredine, treba značajno da doprinese boljem pozicioniranju Crne Gore na tržištu Evropske unije.

Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine postavila je kao osnovni cilj kreiranje održivog, visokokvalitetnog i raznolikog turističkog proizvoda koji će omogućiti rast broja turista i rast prihoda, a kroz to stvaranje novih radnih mjesta i povećanje životnog standarda. Akcenat je stavljen na održivi razvoj, koji je za turizam posebno važan, jer turistička ponuda u Crnoj Gori treba da bude bazirana na prirodnim i kulturnim atrakcijama, kao i različitim turističkim aktivnostima koje podrazumijevaju prirodni ambijent i raznolikost istorijskog i kulturnog naslijeđa koje je koncentrisano na malom prostoru. Strategija utvrđuje novi cilj u odnosu na prethodni Master plan: “Primjenom principa i ciljeva održivog razvoja Crna Gora je proširila svoju poziciju globalne top turističke destinacije; uslijed toga, za stanovništvo Crne Gore se obezbjeđuju zaposlenje i prihodi, a država dobija prihode na stabilan i pouzdan način” (Politika i strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020, 2008: 3). Crna Gora se projektuje kao “kvalitetna Majorka” u ljetnoj polovini godine, a zimi kao destinacija sa specifičnim, kvalitetnim i tržištu prilagođenim proizvodima.

Strategija predviđa ubrzan razvoj smještajnih kapaciteta, pa se smatralo da će do 2010. godine hotelski smještaj porasti na 55.850 (50.000 na Primorju, 5.850 u kontinentalnom dijelu) ležaja, a do 2020. godine na 111.700 kreveta (100.000 na Primorju, 11.700 u kontinentalnom dijelu) smještajnih jedinica. Paralelno sa tim, ponuda će se postepeno prestrukturirati prateći tražnju i ići će se ka preferiranju sadržaja srednjeg i visokog turizma. Predviđa se povećanje dnevnog prometa po gostu osnovnih usluga, podizanjem nivoa kvaliteta, sa 18€ na 90€ (10% ispod prosjeka na Majorci), a finansijski izraženo na 534 miliona € u 2010. godini do 1,2 milijarde € u 2020. godini.

Dinamika razvoja smještajnih kapaciteta dramatično zaostaje za projekcijama iz Master plana iz 2001 godine i njegove inovacije iz 2008 godine. Kapacitet hotela u 2010. godini je iznosio 27.011 kreveta, a projekcija iz Master plana do 2010. godine predviđa 55.850 (50.000 na Primorju, 5.850 u kontinentalnom dijelu), što znači da do planskih ciljeva nedostaje čitavih 28.839 kreveta. Planirani cilj do 2020. godine iznosi 111.700 kreveta (100.000 na Primorju, 11.700 u kontinentalnom dijelu), što znači da bi u tekućoj deceniji

trebalo izgraditi smještajnih kapaciteta sa još 84.689 kreveta, ili oko 8469 godišnje. S obzirom da je gotovo stagnirala gradnja osnovnih smještajnih kapaciteta (hoteli) posljednjih godina, a da i dalje postoji ekspanzija komplementarnih smještajnih kapaciteta (apartmani, kuće za odmor), upitno je hoće li se iskustvo odabranih zemalja ponoviti u slučaju Crne Gore. Koliko se gubi zbog nepovoljne strukture smještajnih kapaciteta, najbolje ilustruje podatak da ležaj u komplementarnom smještaju daje tačno 10% ekonomskih efekata hotelskog ležaja (Masterplan za turizam Crne Gore do 2020. godine, 2008: 61).

Tabela 11: Crna Gora: kategorizacija hotela (oktobar 2014. godine)

Ukupno	Broj hotela	Broj soba	Broj apartmana	Broj ležaja kreveta	Učešće objekata	Učešće ležaja
5*	7	388	94	977	1,84	2,47
4*	107	4803	1278	12825	28,16	32,37
3*	136	3364	815	9243	35,79	23,33
2*	92	4399	254	11083	24,21	27,98
1*	38	2470	209	5488	10,00	13,85
<b>ukupno</b>	<b>380</b>	<b>15424</b>	<b>2650</b>	<b>39616</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Izvor: Mihailović, 2015: 6

Smještajni kapaciteti po strukturi i nivou kvaliteta usluge za sada ne omogućavaju valorizaciju ekonomskih potencijala u dovoljnoj mjeri. Struktura smještajnih kapaciteta i dalje je nepovoljna. U dokumentu Vlade Crne Gore *Program mjera za podsticanje izgradnje hotelskih kompleksa i privlačenje hotelskih investitora i poznatih svjetskih brendova* navodi se da su hoteli i slični smještajni kapaciteti, koji treba da čine okosnicu turističke privrede, procentualno značajno niži u ukupnom smještajnom kapacitetu Crne Gore u odnosu na privatni smještaj (odnos osnovnog i komplementarnog smještaja je 21:79). Analizirajući neke zemlje Evropske Unije kao što su Austrija, Španija i Bugarska, uočava se viši udio hotelskih kapaciteta u ukupnim smještajnim turističkim kapacitetima: Austrija – 45%, Španija – 53%, Bugarska – 87%. Takođe, postojeća struktura smještajnih kapaciteta (Tabela 11) nije u skladu sa strateškim ciljevima razvoja turizma u Crnoj Gori, naročito u odnosu na planirani porast učešća osnovnih smještajnih kapaciteta (Ministarstvo održivog razvoja i turizma u Mihailović, 2014/15: 6). U strukturi osnovnih smještajnih kapaciteta dominiraju hoteli sa 2 i 3 zvjezdice. Stimulativnim mjerama za hotele visoke kategorije (4\* i 5\*), kao i primjenom strožijih poreskih opterećenja za niže kategorije objekata uz primjenu propisanih standarda teži se unapređenju u tom segmentu turističke ponude. Razvoj novih visokokvalitetnih smještajnih

kapaciteta, kao i povećanje udjela istih u ukupnim kapacitetima treba da predstavlja cilj koji će omogućiti povećanje i adekvatnu iskorišćenost ekonomskih potencijala.

Kako je tražnja na međunarodnom tržištu usmjerena na visokokvalitetne hotele, poboljšanjem strukture i kvaliteta smještaja privukli bi se turisti sa većom platežnom moći, sa drugih tržišta, prvenstveno evropskog, koji nisu u dovoljnoj mjeri zastupljeni kod nas. U strukturi dolazaka stranih turista 2014. godine, najzastupljeniji su gosti koji dolaze iz Rusije (23,58%) i Srbije (21,3%), a za njima slijede gosti iz Bosne i Hercegovine (6,8%), Poljske (3,73%), Francuske (3,1%), Italije (2,53%), Njemačke (2,44%), Albanije (2,23%), Češke (1,91%) i Velika Britanije (1,8%). Glavna inostrana emitivna tržišta za Crnu Goru i Mediteran uopšte, prije 90-ih godina, bile su Njemačka i Velika Britanija. Poređenja radi, 1989. godine Zapadna Evropa je učestvovala sa ukupno 79%, a Istočna Evropa sa 21% u ukupnom broju noćenja stranih gostiju. Njemačka kao najvažnije emitivno tržište je učestvovala sa 35%, Velika Britanija 21%, Češka 8,4% i Holandija 5,6% (Master plan za turizam, str. 8). U 2014. godini, učešće Njemačke u ukupnom broju noćenja stranih gostiju iznosi 2,05%, a Velike Britanije 1,33%.

Takođe, crnogorski turistički proizvod nije u dovoljnoj mjeri diverzifikovan i još uvijek je izražena visoka sezonalnost. Turistička ponuda je još uvijek dominantno orijentisana na sunce i more. Međutim, to nije svojstveno samo crnogorskom turizmu. Stub cjelokupne turističke ponude Mediterana jeste ljetnji morski turizam. U periodu krize ova vrsta turizma je pokazala veću otpornost od drugih. U Evropi „odmori na moru i plaži (eng. *sun and beach holidays*), koji su i dalje dominantni oblik glavnog odmora, opali su svega 3% u 2009. godini, a u 2010. godini porasli su za 1% (European Travel Commission, 2011: 12)

Primorske opštine u Crnoj Gori generišu 97% turističkog prometa na bazi ponude „sunce i more”, dok sve ostale opštine ostvaruju samo 3% ukupnog turističkog prometa (Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013: 47). Da bi se i u Crnoj Gori ponovilo iskustvo posmatranih zemalja, neophodno je raditi na podizanju kvaliteta destinacije, kako bi se ostvario veći prihod sa manjim brojem turista, a produženjem sezone smanjiti pritisak koji postoji u ljetnjim mjesecima. To je moguće postići jedino uspostavljanjem efikasnog upravljanja razvojem turističkih destinacija koje će obezbijediti dugoročni i izbalansirani razvoj, uz široku podršku svih učesnika (stejkholdera) u turizmu.

#### 1.4. Zaključna razmatranja prvog poglavlja

U želji da se turistički sektor Crne Gore kroz proces evropskih integracija što bolje pripremi za nove tržišne i konkurentske uslove, odnosno da prilagođavanje novim uslovima bude što brže i bezbolnije, prvo poglavlje doktorske disertacije imalo je za cilj da ukaže:

- na bitna područja koristi i troškova u oblasti turizma, a koji su povezani sa ulaskom u EU;
- na ključne trendove koji su obilježili sektor turizma u odabranim zemljama nakon sticanja statusa kandidata za članstvo u EU;
- na ključne implikacije koje će članstvo imati na turistički sektor Crne Gore;
- na potrebu unaprijeđenja upravljanja razvojem turizma u Crnoj Gori, odnosno razvijanja novog, holističkog i integrisanog pristupa upravljanju njegovim razvojem, baziranom na konceptu održivog razvoja i stakeholderskoj saradnji, u skladu sa preporukama institucija Evropske unije i najboljim primjerima iz prakse evropskih destinacija,

Iskustvo odabranih zemalja koje su 2004. godine pristupile EU, kao i iskustvo Hrvatske, ukazuje da pristupanje Uniji značajno utiče na turistički sektor i to na više načina, od kojih posebno treba istaći sljedeće:

- Članstvo u EU doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma;
- Članstvo u EU podrazumijeva nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u velikoj mjeri doprinosi ne samo očuvanju i dugoročnoj zaštiti prostora kao primarnom turističkom resursu, već i atraktivnosti zemlje za turističke posjete;
- Zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, otklanjanja “uskog grla” u komunalnom standardu i uvođenju efikasne kontrole u očuvanju vrijednih prostora od moguće degradacije, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganjem u razvoj turističke ponude.

Nakon prethodne analize ključnih dokumenata Evropske unije iz oblasti turizma možemo zaključiti da se u njima izdvaja nekoliko ključnih konceptualnih pravaca koji su im zajednički:

- uvažavanje principa održivog razvoja
- uspostavljanja sistema upravljanja razvojem turističke destinacije kao temelja održivog razvoja turizma
- stakeholderska saradnja u turizmu kao platforma za postizanje ciljeva održivog razvoja u turizmu.
- organizacija upravljanja održivim razvojem turističke destinacije kroz partnerstvo privatnog i javnog sektora.

Sve navedeno opredijelilo je teme koje će biti predmet dalje detaljnije analize, odnosno strukturu doktorske disertacije. Tako, drugo poglavlje obrađuje paradigmu održivosti razvoja turizma. Treće poglavlje je posvećeno problematici upravljanja održivim razvojem turizma u destinaciji, kao osnovnoj razvojnoj jedinici u turizmu, pri čemu je naglasak stavljen na stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma. Smatramo da je turistička destinacija „platforma“ koja mora posjedovati prirodne i društvene resurse, objedinjavati subjekte koji djeluju na tom području, izgraditi povjerenje između svih zainteresovanih strana i donositi odluke koje teže održivom razvoju zbog kojih današnji posjetiocu odabiraju upravo tu destinaciju. Četvrto poglavlje obrađuje organizacione oblike upravljanja turističkom destinacijom. U ovom dijelu rada posebna pažnja posvijećena je destinacijskim menadžment organizacijama koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo privatnog i javnog sektora, kao i destinacijskim menadžment kompanijama, značajnim za kreiranje novih proizvoda i stvaranje širokog portfolija turističkog doživljaja.

Dodatno treba istaći da modeli turističke organizacije, odnosno upravljanja razvojem turističke destinacije i njihov razvoj nisu uniformni, te da ćemo se u daljoj razradi koncentrisati na primjere naprednih i uspješnih turističkih zemalja kojima Crna Gora prema ostvarenom turističkom rezultatu svakako pripada. Ovdje treba imati na umu da među uspješnim primjerima postoje dva različita modela:

- Model evropskih destinacija u kojima se turizam razvija već dugo i gdje su se, slijedom te činjenice razvili upravljački modeli koji su kroz duži proces morali pomiriti strukture (interese) postojećih interesnih grupa sa ciljevima razvoja;

- Model “novog svijeta” (Australija, Novi Zeland, Kanada i dijelom SAD) koji je turistički razvoj i upravljanje postavljao na greenfield osnovi, te je stoga imao bolje uslove za upravljačke inovacije, jer je upravljao i samim stvaranjem interesnih grupa.

S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja turizmom treba bazirati na evropskom modelu upravljanja razvojem turističke destinacije, kako bi one odgovorile izazovima budućeg razvoja, osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju. Model pretpostavlja uključenost svih stejkholdera u proces upravljanja, uspostavljanje komunikacije i koordinacije između stejkholdera i implementaciju koncepta održivog razvoja kroz praćenje pokazatelja održivosti.

## II PARADIGMA ODRŽIVOSTI RAZVOJA TURIZMA

### 2.1. Konceptija održivog razvoja – osnova za novi pristup upravljanju u turizmu

U teorijskom pogledu održivi razvoj turizma predstavlja posebno područje istraživanja u okviru teorije održivog razvoja. U izvještaju Brundtlandove komisije „Our Common Future“ uvedena je nova paradigma „održivi razvoj“, odnosno takav razvoj koji će dovesti do poboljšanja kvaliteta života sadašnjih i budućih generacija. U ovom dokumentu razvoj se prvi put definiše ne samo kao ekonomska kategorija, već i humana, a prije svega ekološki održiva kategorija. Ovaj novi koncept je otvorio i niz pitanja kao što su sljedeća:

- Kako očuvati prirodno i kulturno okruženje?
- Kako obezbijediti pravedniju raspodjelu prihoda za sadašnje generacije i ukupnog blagostanja među različitim društvenim grupama?
- Kako optimizirati dostizanje ekonomskih, društvenih, kulturnih i ekoloških ciljeva razvoja zajednice?
- Kako odrediti ciljeve razvoja društva za buduće generacije?
- Kakva je uloga različitih stejkholdera u procesu održivog razvoja, odnosno ekonomskog sektora, vladinih institucija, lokalne administracije, lokalne populacije, nevladinog sektora?
- Kakva je uloga naučnika, a posebno naučne etike, u balansiranju potreba razvoja ekonomskog sektora i potreba očuvanja prirodnih i kulturnih dobara lokalne zajednice?
- Da li postojeće institucije i političko-ekonomski okviri određene zajednice omogućavaju održivi razvoj?

Izvještaj ukazuje na dalekosežne posljedice koje na životnu sredinu mogu imati nekontrolisani ekonomski i populacioni rast i na potrebu definisanja i primjene koncepta održivog razvoja. Održivi razvoj definisan je kao: „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“ (World

Commission on Environment and Development [WCED], 1987: 16). Ova definicija je i danas široko prihvaćena. Osnovna postavka od koje se pošlo u ovom dokumentu je da ekonomski rast mora više uvažavati potrebu ekološke i društvene ravnoteže. U tom smislu, koncepcija održivog razvoja promoviše:

- kvalitet življenja i kvalitet životne sredine
- racionalno korišćenje resursa
- socijalnu pravičnost u distribuciji resursa i dobara
- uravnotežen teritorijalni razvoj.

Zbog svojih specifičnosti, turizam ima posebnu ulogu u ostvarivanju ukupnog održivog razvoja. U prilog tome služi podatak da je u Programu Evropske komisije *Towards Sustainability* (1992: 6) turizam prepoznat kao jedno od pet najvažnijih područja za opšti održivi razvoj (pored industrije, energetike, transporta i poljoprivrede). Turizam pruža mogućnosti za zapošljavanje, za smanjivanje siromaštva i doprinosi ukupnom regionalnom razvoju. Ovaj važan sektor može da doprinese revitalizaciji i očuvanju kulturnih dobara i boljem razumijevanju među ljudima, koje se ostvaruje kroz različite forme komunikacije na relaciji turista-domaćin i turista-turista. Održivi razvoj turizma će u ovom radu biti interpretiran upravo kao sredstvo za postizanje održivog razvoja, odnosno takvog razvoja gdje će troškovi razvoja turizma biti svedeni na minimum, a koristi od razvoja turizma biti maksimizirani.

U okviru globalnog koncepta održivosti i razmjera koje turizam kao privredna aktivnost ima u globalnoj ekonomiji, ali i u nacionalnim ekonomijama, svoje izuzetno važno mjesto ima koncept održivosti razvoja turizma, koji promoviše:

- razvoj turističkog proizvoda visokog kvaliteta koji zadovoljava sadašnje turističke potrebe, uz očuvanje turističkih resursa za buduće generacije;
- očuvanje i unapređenje kvaliteta životne sredine, optimalno korišćenje i zaštitu prirodnih i kulturnih resursa, dobara i vrijednosti;
- ekonomski razvoj, očuvanje socijalnog integriteta i unapređenje kvaliteta života lokalnih zajednica na turističkom području;



- afirmaciju i očuvanje kulturnog identiteta turističkog područja i tradicionalnih vrijednosti, uz doprinos međukulturnom razumijevanju i toleranciji;
- ekonomski profit (direktan i indirektan) od turizma i u turizmu i doprinos smanjenju siromaštva lokalnog stanovništva („*pro poor tourism*“);
- strateško planiranje i upravljanje održivim razvojem turističkih područja.

U literaturi se često koristi definicija održivog turizma koja je prihvaćena u Izvještaju Brundtlandove komisije, prema kojoj održivi turizam predstavlja oblik turizma kojim se zadovoljavaju sadašnje potrebe turista, turističke industrije i lokalnog stanovništva, a da se ne ugrozi mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe.

Svjetska turistička organizacija (WTO) definiše održivi razvoj turizma kao turizam koji dovodi do upravljanja svim resursima na takav način da se ispunjavaju ekonomske, društvene i estetske potrebe, uz održanje kulturnog integriteta, bitnih ekoloških procesa, biološke raznovrsnosti i poboljšanje kvaliteta života. Prema WTO, održivi razvoj turizma uključuje poboljšanje života lokalne zajednice, ali i pružanje turistima kvalitetnog doživljaja, kao i očuvanje resursa koje turistički sistem konzumira (McIntyre et al., 1993). U tom smislu, održivi turizam bi trebalo da:

- osigura optimalno korišćenje prirodnih resursa koji čine ključni element turističkog razvoja
- osigura respekt prema socio-kulturnoj autentičnosti lokalne zajednice
- osigura društveno-ekonomske koristi svim interesnim grupama u turizmu (UNEP, WTO, 2005: 11).

Iako su se vremenom razvili brojni termini koji imaju veze sa održivim turizmom, nijedan od tih termina nije akronim za taj izraz (to su, na primjer, alternativni turizam, eko-turizam, turizam “prijatelj životne sredine”, turizam koji ima minimalne uticaje na prostor, meki turizam, odgovorni turizam).

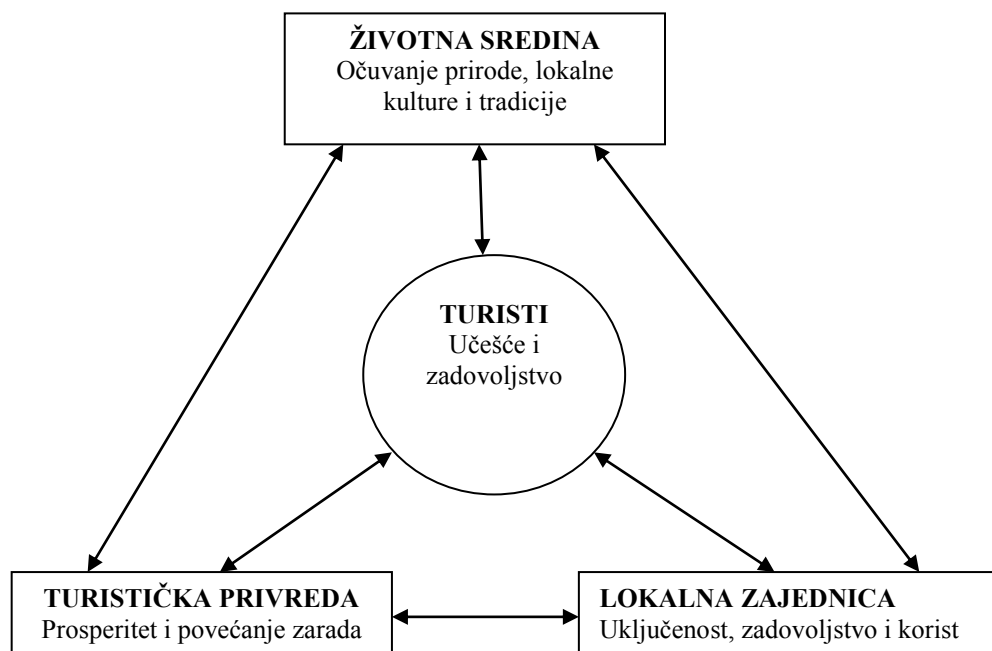
Održivi razvoj turizma je predmet izučavanja mnogih naučnika i međunarodnih institucija (WTO, 1993; WTTC/WTO/EC, 1995; McKercher, 2003; Middleton, Hawkins, 1998; Swarbrooke, 1999). Istraživači održivog razvoja turizma, sve više naglašavaju da se

smisao održivog razvoja ne sastoji samo u obezbjeđenju pravednije raspodjele i očuvanja resursa i za buduće generacije, nego i unutar iste generacije (Verburg et al., 1997:247). U takvoj interpretaciji smisla održivog razvoja nameće se potreba stvaranja jednog etičkog okvira za održiv razvoj. To podrazumijeva takve aktivnosti individue ili organizacije koje će biti usmjerene na povećanje njenog ekonomskog blagostanja, uz uvažavanje potrebe pravednije raspodjele resursa. Ovakav etički okvir politike održivog razvoja posebno je značajan u turizmu zbog kompleksnosti okruženja u kojem se odvijaju turističke aktivnosti i potrebe da svi stejkholderi u destinaciji, a posebno lokalna zajednica, omoguće turistima kvalitetan doživljaj. Nezadovoljstvo lokalne zajednice nepravednom distribucijom koristi od turizma može da dovede do antagonizma između turista i lokalne zajednice, što će svakako imati negativan uticaj na razvoj turizma. Dakle, izostanak etičke komponente u razvojnim planovima ima za posljedicu kako nezadovoljstvo lokalne zajednice tako i smanjen interes turista za destinaciju, što u krajnjem slučaju ima i negativne posljedice za cio turistički sektor u destinaciji.

Etičku komponentu politike održivog razvoja može da obezbijedi stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma. Balansiranje interesa različitih stejkholderskih grupa u planiranju održivog razvoja turizma usmjereno je upravo na pravedniju raspodjelu koristi od resursa u destinaciji. Osnovni princip u upravljanju razvojem turizma na nivou destinacije treba da bude da svi stejkholderi na koje odluke o pravcima razvoja turizma imaju uticaj budu i uključeni u proces donošenja odluke, kako zbog principa društvene pravednosti tako i zbog mogućnosti njihovog sinergetskog dejstva u procesu implementacije usvojenih strategija razvoja turizma.

Imajući u vidu postojeće teorijske stavove, tumačenja i definicije, kao i praktična rješenja u implementaciji održivog turizma, mogu se izdvojiti četiri ključna cilja (Slika 1), od kojih ni jedan ne mora biti dominantan u odnosu na ostale (Jegdić, 2011: 23), a to su:

- zaštita *životne sredine* i očuvanje prirodnih resursa, lokalne kulture i tradicije
- očuvanje socijalnog integriteta lokalne zajednice i obezbjeđenje koristi za *lokalnu zajednicu*,
- ostvarenje ekonomskih koristi za *turističku privredu* i
- optimalno zadovoljenje potreba *turista* kroz ponudu turističkog proizvoda visokog kvaliteta.



Slika 1: Model održivog razvoja turizma

Da bi se ciljevi održivog turizma operacionalizovali i omogućila njegova implementacija u širim razmjerama, neophodno je pridržavati se osnovnih principa koji predstavljaju okvir i uputstvo za praktično djelovanje. Program UN za životnu sredinu (*United Nations Environment Programme* - UNEP) i Svjetska turistička organizacija (WTO) sačinili su listu od 12 principa održivog turizma, kao rezultat desetogodišnjeg zajedničkog rada na unapređenju prakse održivog turizma (Prilog 4). Definisani principi prepoznaju dva smjera u kojima turistička politika može djelovati:

- smanjenje negativnog uticaja turizma na društvo i okolinu,
- kreativni doprinos turizma razvoju lokalne ekonomije, zaštiti prirodne i kulturne baštine i kvalitetu života lokalnog stanovništva i turista.

## Prilog 4

### Principi održivog turizma UNEP – UNWTO

1. EKONOMSKA ODRŽIVOST – obezbijediti održivost i konkurentnost turističke destinacije i preduzeća;
2. LOKALNI PROSPERITET – uvećati doprinose turizma napretku destinacije domaćina;
3. KVALITET RADNIH MJESTA – ojačati broj i kvalitet lokalnih radnih mjesta uključujući i nivo zarade, uslove pružanja usluga i mogućnosti za sve, bez diskriminacije po polu, rasi ili po drugom osnovu;
4. SOCIJALNA JEDNAKOST - tražiti proširenje raspodjele ekonomskih i socijalnih koristi od turizma na cijelu zajednicu domaćina, uključujući i poboljšanje mogućnosti, prihoda i usluga dostupnih siromašnima;
5. ZADOVOLJSTVO POSJETILACA - obezbijediti sigurnost, zadovoljstvo i potpun doživljaj za posjetioce, dostupne svima bez diskriminacije po polu, rasi, invalidnosti ili na drugi način;
6. LOKALNO UPRAVLJANJE - angažovati i osnažiti lokalne zajednice u planiranju i donošenju odluka o upravljanju i budućem razvoju turizma na nivou područja, u konsultacijama sa drugim stejkholderima;
7. DOBROBIT ZAJEDNICE - očuvati i ojačati kvalitet života u lokalnim zajednicama, izbegavajući bilo koji oblik socijalne degradacije ili iskorišćavanja;
8. KULTURNO BOGATSTVO - poštovati i uvećavati istorijsku baštinu, kulturnu autentičnost, tradicije i posebnosti zajednice domaćina;
9. INTEGRITET PROSTORA - održavati i unapređivati kvalitet pejzaža, ruralnih i urbanih, te izbjeći fizičko i vizuelno propadanje okoline;
10. BIOLOŠKA RAZNOVRSNOST - podržati očuvanje prirodnih područja, staništa i divljih vrsta i smanjiti štetne uticaje na njih;
11. EFIKASNOST RESURSA - smanjiti upotrebu deficitarnih i neobnovljivih resursa u razvoju i funkcionisanju turističkih sadržaja i usluga;
12. ČISTOĆA OKOLINE - smanjiti zagađenje vazduha, vode i zemljišta, te stvaranje otpada od strane turističkih preduzeća i posjetilaca.

Izvor: UNEP-UNWTO, *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*, WTO, Madrid, 2005, str. 18-19

Veliki broj autora i strukovnih organizacija ističu četiri osnovne dimenzije održivog turizma, zasnovane na četiri stuba održivosti: ekonomska, ekološka, kulturna i socijalna održivost (McKercher, 2003: 4). *Ekonomska održivost* podrazumijeva ekonomski efikasan razvoj turizma i turističke destinacije kroz međusektorska partnerstva i finansijsku podršku implementaciji izabrane strategije održivog razvoja turizma. *Ekološka održivost* podrazumijeva razvoj koji je kompatibilan sa održavanjem osnovnih ekoloških procesa i biološke raznovrsnosti, očuvanjem prirodnog naslijeđa i prirodnih turističkih resursa, zaštitom

i racionalnim korišćenjem prirodnih resursa (naročito neobnovljivih i strateški značajnih za razvoj turističkog područja) i zaštitom životne sredine, što zahtijeva:

- donošenje i poštovanje kodeksa ponašanja i promovisanje odgovornog ponašanja svih učesnika u turističkom procesu,
- formulisanje nacionalne, regionalne i lokalne politike turizma i razvojnih strategija koje su u skladu sa ciljevima održivog razvoja,
- organizovanje istraživanja procjene uticaja na životnu sredinu prije donošenja odluke o realizaciji novog turističkog projekta.

*Kulturna održivost* podrazumijeva održavanje i jačanje identiteta lokalne zajednice putem pružanja podrške očuvanju lokalne kulture i tradicionalnog sistema vrijednosti. Očuvanje i uvažavanje kulturne raznolikosti jeste jedan od ključnih principa održivog razvoja. Turizam treba da doprinese zaštiti, upoznavanju i poštovanju kulturnog nasljeđa, autentične lokalne kulture, tradicije i specifičnosti lokalne zajednice. Neophodna je podrška turizma efikasnom upravljanju i zaštiti kulturnog nasljeđa, prije svega obezbjeđivanjem finansijske podrške iz ostvarenog prihoda i obazrivim upravljanjem kretanjem i aktivnostima turista. Potrebna je saradnja sa lokalnom zajednicom radi adekvatne prezentacije i interpretacije autentične lokalne kulture, pažljivo osmišljene interakcije stanovništva i turista i prevazilaženje kulturoloških razlika. *Socijalna održivost* usmjerena je na dobrobit lokalne zajednice i stvaranje i zadržavanje prihoda i drugih koristi u tim zajednicama, kroz povećanje mogućnosti za zaposlenje, pravedniju distribuciju ekonomskih i socijalnih dobiti od turizma u lokalnoj zajednici i kroz obezbjeđenje finansijskih podsticaja za lokalne firme radi bavljenja turizmom.

Pored četiri osnovna stuba održivosti, Mowforth i Munt (2003) navode još i obrazovnu komponentu, pomoć u zaštiti i lokalno učešće. *Obrazovna komponenta* obuhvata ne samo akademska znanja, već i obrazovanje turista, kao i različite oblike obrazovanja i praktične obuke zaposlenih u turističkoj privredi, kao i lokalnog stanovništva. *Pomoć u zaštiti* odnosi se na zaštitu različitih aspekata ekološke i kulturne raznovrsnosti u datoj oblasti. *Lokalno učešće* je specifičnost novih formi turizma, a za naša istraživanja posebno značajan kriterijum održivosti turizma. Turističke destinacije koje uključuju lokalne zajednice u planiranje i implementaciju turističkih projekata imaju daleko više uspjeha u ostvarivanju održivog

razvoja i dobiti za lokalno stanovništvo. Hunter ističe da bi bilo teško zamisliti bilo kakav pristup održivom razvoju turizma bez snažnog lokalnog uticaja na planiranje i kontrolu razvoja i bez uključivanja lokalne zajednice u određenom stepenu u procese planiranja (Hunter, 1997).

Posebnu dimenziju predstavlja politička održivost, koja podrazumijeva konsenzus različitih niva upravljanja, ključnih aktera u javnom i privatnom sektoru i stanovništva, uz odgovarajuću institucionalno-organizacionu podršku u implementaciji izabrane strategije održivog razvoja turizma.

Suština održivosti jeste u pronalaženju prave mjere, to jest balansa između razvoja turizma i turističkih područja, s jedne strane, i zaštite i očuvanja životne sredine, resursa i vrijednosti područja i lokalnih zajednica, sa druge strane. To je i zalaganje za pristup da se održivost turizma može ostvariti samo kao integralan dio održivog razvoja područja.

- *Ključni dokumenti o održivom razvoju turizma*

Koncept održivog razvoja bilježi svoj početak 1974. godine kada je u Cocoyocu objavljena Deklaracija o razvoju čovječanstva i zaštiti čovjekove okoline (eng. *Cocoyoc Declaration*). Osnovna ideja ovog dokumenta da zemlja nije naslijeđena od predaka, već posuđena od budućih generacija i da, u skladu sa tim, treba planirati razvoj i koristiti resurse koji nas okružuju, od tada se može naći u brojnim preporukama, deklaracijama, nacionalnim i međunarodnim dokumentima.

Sljedeći međunarodno važan strateški dokument na ovu temu predstavlja izvještaj "Naša zajednička budućnost", poznat kao Brundtlandov izvještaj, koji je 1987. godine izdala Komisija za životnu sredinu i razvoj pri Ujedinjenim nacijama. Značaj ovog dokumenta ogleda se u tome što je po prvi put pitanje zaštite okoline postalo politička agenda, čime se željelo uticati na to da se sve buduće rasprave o životnoj sredini i razvoju razmatraju zajedno kao jedno pitanje.

Među međunarodnim dokumentima koji su od direktnog značaja za održivi turizam izdvajaju se: *Povelja o održivom turizmu* (1995), *Berlinska deklaracija o održivom turizmu* (1997), *Opšti etički kodeks u turizmu* (1999), *Deklaracija o održivom turizmu na ostrvima*

*azijsko-pacifičkog regiona* (2002), *Deklaracija o ekoturizmu* (2002) i *Deklaracije o turizmu i klimatskim promjenama* (Đerba 2003, Davos 2007).

Regulativu kojom se nastojao kreirati okvir za usvajanje određenih smjernica u odnosu na zaštitu životne sredine i održivi razvoj predstavlja *Agenda 21*, dokument koji je usvojen od strane vlada 182 zemlje na Konferenciji Ujedinjenih Nacija o životnoj sredini i razvoju, tj. na Zemaljskom savjetu (EC) u Rio de Žaneiru 1992. godine. Kako turizam nije bio posebna tema Agende 21, nakon prihvatanja ovog dokumenta Svjetski savjet za putovanja i turizam (WTTC), Svjetska turistička organizacija (WTO) i Zemaljski savjet (EC - Earth Council) usvojili su 1995. godine „*Agendu 21 za turističku privredu*“, kao dokument za implementaciju ciljeva *Agende 21* iz 1992. godine u sektoru turizma (WTTC / WTO / EC, 1995). Tek poslije deset godina, na inicijativu koalicije evropskih nevladinih organizacija za održivi turizam, usvojena je *Agenda za održivi i konkurentni evropski turizam* 2007. godine.

Opšti cilj *Agende 21 za turističku privredu* jeste ustanovljavanje programa održivog razvoja turizma kojim će se uspostaviti sistem i procedure za inkorporiranje koncepcije i principa održivog razvoja u proces donošenja odluka i preduzimanja akcija koje su neophodne za ostvarivanje održivog turizma. Dokument sadrži sljedećih 12 principa za održivi razvoj turizma:

- obezbjeđivanje dugoročne ekonomske održivosti i konkurentnosti turističke destinacije i lokalnih malih i srednjih preduzeća turističke privrede;
- lokalni prosperitet – osigurati maksimalan doprinos turizma ekonomskom prosperitetu lokalnih zajednica;
- kvalitetno zaposlenje – povećati broj i kvalitet lokalnih poslova u turizmu i poslova podržanih turizmom;
- socijalna jednakost – pravedna distribucija ekonomskih i socijalnih dobiti od turizma u lokalnoj zajednici;
- zadovoljstvo turista – kod posjetilaca stvoriti osjećaj bezbjednosti, zadovoljstva i ispunjenosti, kao i učiniti turizam dostupan svima bez ikakve diskriminacije;
- lokalna kontrola – raditi na uključivanju i davanju nadležnosti lokalnim zajednicama u upravljanju razvojem turizma, u konsultaciji sa ključnim sektorskim akterima;
- dobrobit lokalne zajednice – viši kvalitet življenja lokalnog stanovništva;

- očuvanje i uvažavanje kulturne raznolikosti;
- prostorni integritet – očuvati i unaprijediti kvalitet predijela, spriječiti degradaciju prostora;
- očuvanje biološkog diverziteta;
- postizanje resursne efikasnosti;
- očuvanje kvaliteta životne sredine – minimizirati zagađenje vazduha, vode, zemljišta i produkciju otpada od strane turističkih preduzeća i turista.

„*Agenda 21 za turističku privredu*“ predstavlja program aktivnosti za sve relevantne subjekte u oblasti putovanja i turizma. U njoj se ističe da je najvažniji zadatak za vladine organe, nacionalne turističke organizacije i udruženja turističke privrede uspostavljanje sistema i postupaka u cilju uključivanja koncepta održivog razvoja. Definisane aktivnosti su razvrstane u devet prioriternih oblasti:

- zakonski, ekonomski i dobrovoljni osnov za primjenu koncepcije održivog turizma,
- ustanovljavanje i praćenje ekonomskih, društvenih, kulturnih i ekoloških uticaja turizma,
- obuka, obrazovanje i društvena svijest,
- planiranje održivog razvoja turizma,
- razmjena informacija, znanja i tehnologija koje se odnose na održivi turizam,
- učešće svih segmenata društvene zajednice,
- razvoj održivih turističkih proizvoda,
- mjerenje napretka u ostvarivanju održivog razvoja,
- partnerstvo u razvoju održivog turizma.

Za naša razmatranja posebno je značajna oblast partnerstava u razvoju održivog turizma. Istaknuto je da partnerstva treba razvijati u cilju odgovornog poslovanja. Postizanje ciljeva održivog razvoja zavisiće od kvaliteta partnerstva koje uspostave preduzeća turističke privrede i drugi stejkholderi u turizmu. Održivi razvoj ne može ostvariti jedna organizacija, grana privrede ili vlada. Najvažnija poruka Agende 21 je potreba za udruženim naporima da bi se došlo do trajne održivosti, odnosno, za održivi razvoj turizma i stalno poboljšanje kvaliteta turističkih usluga, što je i integralni dio održivog razvoja turizma, neophodno je široko i



koordinirano partnerstvo u destinaciji. Partnerstvo između javnog i privatnog sektora u cilju održivog razvoja turizma posebno je prisutno u zemljama Evropske unije. Tako npr. Francuska agencija za turistički inženjering (AFIT), ima zadatak da pomogne privatnom sektoru u primjeni različitih inovacija, kreiranju kritične mase znanja i ekspertizi malih privatnih kompanija. AFIT vrši njihov monitoring, davanje savjeta i organizaciju kurseva za osposobljavanje u domenu održivog razvoja turizma.

Uprkos brojnim aktivnostima koje se preduzimaju, još uvijek je u praksi malo primjera vezano za održivost razvoja. Razlog tome najprije treba tražiti u još uvijek nedovoljno razvijenoj svijesti o uticajima čovjeka i njegovog djelovanja na životnu sredinu, što je opet rezultat nedovoljne edukacije. Zbog toga je potrebno preduzeti i uskladiti aktivnosti na svim nivoima, odnosno, kako na nacionalnom koji može stvoriti okvir za djelovanje, tako i na lokalnom nivou, gdje na nivou destinacije treba preduzeti brojne aktivnosti kojima se štite resursi i čuvaju za buduće generacije.

### **2.1.1. Ostvarivanje koncepcije održivog razvoja turizma - noseći kapacitet**

Osnovna ideja primjene koncepta održivog turističkog razvoja je spoznaja o tome koliko određeni prostor može prihvatiti turističkih sadržaja uz minimalne posljedice za budući razvoj. Kvantifikovanje parametara održivog turističkog razvoja naziva se turističkim prihvatnim kapacitetom, odnosno nosećim kapacitetom (engleski *carrying capacity*). Kako gotovo sve turističke destinacije deklarativno teže održivom turističkom razvoju, utvrđivanje nosećeg kapaciteta u turizmu postaje sve više nezaobilazan dio turističkih razvojnih planova, naročito u onim turističkim destinacijama koje su u svom životnom ciklusu dostigle fazu stagnacije.

Tabela 12: Sredstva za primjenu održivog turizma

1. Zaštićena područja	5. Utvrđivanje nosećeg kapaciteta
2. Regulacija turističke privrede	6. Tehnike konsultacija/učešća
3. Menadžment vezan za posjetioce	7. Etički kodeksi
4. Procjena uticaja na životnu sredinu -	8. Indikatori održivog turizma

Izvor: Mowforth, Munt, 2003: 116

Mowforth i Munt (2003) formulisali su sistem sredstava za primjenu održivog turizma (Tabela 12), među kojima značajno mjesto ima utvrđivanje nosećeg kapaciteta. Takođe, prema Svjetskoj turističkoj organizaciji noseći kapacitet presudan je za zaštitu životne sredine i održivi razvoj (UNWTO, 2002). Na povezanost turističkog nosećeg kapaciteta sa konceptom održivosti u turizmu najbolje ukazuje njegova službena definicija prema Svjetskoj turističkoj organizaciji: „Noseći kapacitet je maksimalni broj turističkih korisnika koji simultano posjećuju turističko mjesto bez neprihvatljivih poremećaja fizičke, ekonomske i socio-kulturne okoline, kao i bez neprihvatljivog smanjenja kvaliteta zadovoljstva posjetilaca” (UNWTO, 2004: 13). Na sličan način noseći kapacitet definiše i McIntyre, odnosno kao „maksimalno korišćenje bilo kojeg mjesta bez izazivanja negativnih efekata na resurse, smanjenja zadovoljstva posjetilaca ili izazivanja nepovoljnih efekata na društvo, ekonomiju ili kulturu područja” (McIntyre et al., 1993: 21). Ima i drugih definicija koje takođe variraju u osnovnom pristupu. Weaver i Lawton definišu noseći kapacitet kao „obim turističkih aktivnosti koje mogu da se obavljaju bez nastajanja ozbiljnije štete za destinaciju” (Weaver, Lawton, 2002 u Weaver, 2006: 156). U tom smislu, noseći kapacitet mjeri koji je stepen njenog korišćenja održiv.

Iz svih navedenih definicija proizilazi da se održivi razvoj turizma može jednostavno shvatiti i kao razvoj u granicama nosećeg kapaciteta pojedine turističke destinacije. Ovakvo tumačenje u skladu je i sa opštom definicijom održivosti kako je vidi World Wildlife Fund, a koja glasi: ”Održivi razvoj znači poboljšanje kvaliteta života unutar kapaciteta postojećih sistema” (IUCN, UNEP, WWF, 1991: 8). Primjena ovog koncepta u turizmu je složena zbog niza socio-ekonomskih faktora i faktora okoline, kao i zbog percepcija domaćeg stanovništva i turista koje se pri tome moraju uzeti u obzir.

Kod sagledavanja nosećeg kapaciteta za destinaciju važno je uzeti u obzir brojne faktore. Posebno je važno sagledati koji su to faktori koji mogu stvoriti podlogu za razvoj određene vrste turizma, ko su sve korisnici turističkih proizvoda i koja su očekivanja pojedinih učesnika u destinaciji od razvoja turizma. Naravno, pri tome je važno imati na umu da se granice nosećeg kapaciteta mogu tokom vremena i mijenjati. To je, na primjer, posebno vidljivo kod određivanja nosećeg kapaciteta plaža gdje se kapacitet može mijenjati zavisno od toga želi li destinacija biti masovna kupališna destinacija ili želi osigurati svojim posjetiocima više prostora po kupaću i razvijati se u smjeru kvalitetnije turističke ponude.

S obzirom na brojnost faktora koji utiču na njegovo određivanje, noseći kapacitet se može posmatrati kao:

- ekološki kapacitet - u slučaju kada biološki faktori stvaraju ograničenja vezano za maksimalan broj gostiju koji se mogu prihvatiti,
- kulturni kapacitet - gdje su ključni faktori ograničenja uticaj na lokalnu zajednicu ili mogućnosti ljudskih resursa,
- društveni kapacitet - kada sami turisti određuju stepen gužve koju su spremni prihvatiti ili pak percepcija domaćeg stanovništva o tome,
- infrastrukturni kapacitet - odnosi se na postojeću infrastrukturu koja stvara ograničenja za prihvrat gostiju, a ta ograničenja mogu se odnositi na transport, vodosnabdijevanje, kanalizaciju, broj smještajnih kapaciteta i sl.,
- Kapacitet menadžmenta - kada su ključna ograničenja institucionalne prirode povezana sa brojem turista sa kojima se realno može upravljati.

Prema Swarbrooke, noseći kapacitet se dijeli na sljedeći način:

- fizički kapacitet - odnosi se na broj turista koji neko mjesto fizički može smjestiti,
- ekološki - broj turista koji može prihvatiti neko mjesto, a da se pri tome ne oštećuje okolina,
- ekonomski kapacitet - broj turista koji su dobrodošli u neko mjesto pre nego počnu stvarati ekonomske probleme za lokalno stanovništvo (npr. rast cijena nekretnina, zemlje i dr.),
- socijalni kapacitet - broj ljudi iznad kojeg se počinju stvarati nepopravljive štete vezane za društvene poremećaje,
- infrastrukturni kapacitet - broj gostiju koje može „ugostiti” infrastruktura neke destinacije,
- perceptualni kapacitet - broj turista koje može neko mjesto ugostiti, a da se ne umanjuje kvalitet njihovog doživljaja (Swarbrooke, 1999: 29).

WTO definiše sljedeće tipove nosećeg kapaciteta:

- fizički noseći kapacitet je nivo iznad kojeg raspoloživi prostor ne može biti korišćen za turističke posjete bez značajnijeg smanjivanja turističkog doživljaja,
- ekološki noseći kapacitet je nivo turističke posjete (broj posjetilaca) iznad kojeg će se dogoditi štetne ekološke promjene,
- kulturni noseći kapacitet je nivo turističke posjete iznad kojeg će kulturni, istorijski i arheološki resursi biti ugroženi,
- turističko-društveni noseći kapacitet, iznad kojeg, uslijed velikih gužvi dolazi do opadanja zadovoljstva turista (na primjer, velika grupa posjetilaca muzeja u isto vrijeme smanjuje mogućnost interakcije između interpretatora i turiste, kao i među turistima).

U literaturi se razlikuju fiksni noseći kapacitet od fleksibilnog nosećeg kapaciteta. Fiksni noseći kapacitet polazi od strane ponude, odnosno, od strane destinacije koliko ona zapravo može podnijeti u odnosu na svoj noseći kapacitet. Takav pristup pogodan je za destinacije koje imaju relativno sačuvane prirodne i kulturne resurse, gdje noseći kapacitet nije poznat, gdje resursi nisu pogodni za ekspanziju turizma i gdje stanovnici nisu skloni intenzivnijem razvoju turizma. Drugi pristup tj. fleksibilan noseći kapacitet obično se primjenjuje u destinacijama koje su već urbanizovane i imaju „slabiji“ pristup prema održivosti i gdje postoje mogućnosti investiranja, a lokalno stanovništvo i ostale interesne grupe sklone su podržati intenzivniji razvoj turizma.

Uprkos određenim razlikama, većina savremenih metodologija određivanja nosećeg kapaciteta temelji se na analizama tri osnovne grupe parametara, odnosno pokazatelja: fizičko-ekološko-infrastrukturnih, socio-demografskih i političko-ekonomskih:

- *fizičko-ekološko-infrastrukturni pokazatelji* odnose se na sve komponente koje su u vezi sa fizičkim, odnosno prirodnim okruženjem, u koje je uključena i infrastruktura (fizički kapacitet prostora, ekološki kapacitet, dužina obale, vodosnabdijevanje, elektrosnabdijevanje, saobraćaj, komunalna infrastruktura i drugo).
- *Socio-demografski pokazatelji* vezani su za lokalno stanovništvo, turiste i njihove međudnose (stanovništvo, radna snaga, obrazovna struktura, kulturni identitet, odnos broja lokalnih stanovnika i turista, zadovoljstvo posjetilaca i drugo)

- *Političko-ekonomski pokazatelji* odnose se, prije svega, na pretpostavljene ekonomske mjere vezane za razvoj turizma. U velikom broju slučajeva imaju ključnu ulogu pri određivanju konačnog prihvatnog kapaciteta, jer se često na osnovu političko-ekonomskih pokazatelja, odnosno političkih odluka opredjeljuje za određeni razvojni scenario, a tako i za konačni noseći kapacitet.

Osim navedene tri grupe pokazatelja, treba imati u vidu i da je svaka destinacija entitet za sebe. Dakle, bez obzira na generalnu univerzalnost postupka, noseći kapacitet svake turističke destinacije ima neke svoje specifičnosti. Radi unapređenja postojećih metoda određivanja nosećeg kapaciteta ili kao samostalni pristupi, ustanovljene su sljedeće metodologije i tehnike:

- *Indikatori turističkog razvoja* UNWTO (UNWTO, 2004) – Svjetska turistička organizacija je u svojim publikacijama naglasila važnost upotrebe pokazatelja nosećeg kapaciteta i razradila ih je s obzirom na tri odrednice održivog razvoja (životna sredina, ekonomija, lokalna zajednica). Uprkos svojim nesumnjivim kvalitetima, ova koncepcija se suočila sa problemima visokih troškova i dugotrajnosti uslovljene posmatranjem indikatora u dužem vremenskom periodu, kao i problemom primjene.
- *Granice prihvatljivih promjena (Limits of Acceptable Change - LAC)* – metodu granica prihvatljivih promjena razvila je Šumska služba SAD (US Forest Service), a cilj joj je utvrditi učinak ljudskih aktivnosti na životnu sredinu. LAC pristup nastoji definisati one uslove koji se smatraju poželjnim u turističkom području i postavlja strateško upravljanje za postizanje navedenih ciljeva. Postavljaju se standardi i upotrebljavaju pokazatelji za identifikaciju neprihvatljivih uslova, zatim se oblikuju akcije kao odgovori na situacije koje zahtevaju modifikaciju. Pokazatelji se mogu odnositi na različite komponente turizma, na primjer, na zagušenje u saobraćaju, prenatrpanost plažnog prostora (Stankey et al., 1985).
- *Metoda osiguranja iskustva posjetioca i zaštite resursa (Visitor Experience and Resource Protection – VERP)* – metoda se bavi pitanjima i problemima vezanim za noseći kapacitet i uticaj broja posjetioca na životnu sredinu, ali i na iskustvo tih posjetioca. Takav sklop djelovanja može se primjenjivati kao dio opšteg upravljanja parkom (u prostorno-planskim

dokumentima), ali i na samo pojedinačne, opterećenije zone parka. Standardi kvaliteta definišu minimalan prihvatljiv pokazatelj stanja pojedinih varijabli (Hof, Lime, 1997).

- *Model optimiziranog upravljanja destinacijom (Tourism Optimization Management Model – TOMM)* – ovu metodu razvili su pojedinci uključeni u turističku industriju, a dizajnirana je za procjenu, praćenje i upravljanje radi dugoročne zaštite destinacije. U tom modelu izrađuju se scenariji, lokalna zajednica učestvuje u procesu tako što određuje koji su ekonomski, ekološki i infrastrukturni uslovi poželjni i kakvim marketingom i upravljanjem se mogu postići. Za razliku od okvira upravljanja kao što je LAC, gdje je fokus na postavljanju granica za upravljanje uticajima, TOMM naglašava optimalnost i održivost turizma i zajednice, postavlja prihvatljive raspone unutar kojih bi se to trebalo dogoditi (Arnberger et al., 2013).

Na evropskom nivou postoji nekoliko instrumenata koji mogu da podstaknu i olakšaju primjenu turističkog nosećeg kapaciteta: *Natura 2000* (ekološka mreža EU), *Habitats Directive* (Direktiva o staništu) i *European Red List* (Crvena lista) su instrumenti za zaštitu prirode i određivanje nivoa nosećeg kapaciteta za ekološki osjetljiva mjesta, kako bi se kontrolisao i ograničio razvoj turizma.

Zajedno sa konceptom nosećeg kapaciteta danas se sve više u literaturi spominje i „demarketing” koji označava različite aktivnosti usmjerene na demotivisanje turista da posjećuju destinacije koje su suočene sa problemom nosećeg kapaciteta (poput npr. Venecije). Ovaj koncept uveden je u ranim 70-im godinama od strane Kotlera i Levy-a, koji su ga definisali kao “oblik marketinga koji djeluje sa obeshrabrenjem potrošača uopšte ili neke kategorije potrošača na određeno vrijeme ili na stalnim osnovama” (Kotlera i Levy, 1971 u Gerstner et al., 1993: 49). Demarketing se, ustvari, smatra suprotnim od ciljnog marketinga. Indirektne strategije demarketinga uključuju smanjenje ukupne promocije, povećanje cijena i eliminaciju proizvoda koji su privlačni nepoželjnim turistima (Weaver, 2006: 188). Jedna od nekoliko studija slučaja demarketinga uobličениh u turističkoj literaturi, istražuje nastojanje vlade Kipra da odvrati dolazak grubijana destimulacijom noćnih klubova i jeftinih paket aranžmana, kao i pomoću jasnog prepoznavanja poželjnih i nepoželjnih tržišnih segmenata u svojim promotivnim kampanjama. S druge strane, treba voditi računa da takva marketinška politika

ima i svoje drugo lice. Ono se ogleda u tome da, ukoliko bi de-marketing bio jako uspješan, mogao bi destinaciju odvesti u drugu krajnost tj. smanjiti broj turista na neželjeni nivo.

Jedan od glavnih problema prilikom izrade studija nosećeg kapaciteta jeste u tome što se one pogrešno percipiraju kao način ograničavanja razvoja. Zbog toga, do pojavljivanja stvarnog interesa za bavljenje nosećim kapacitetom u konkretnom prostoru uglavnom dolazi u krajnje kritičnim situacijama, odnosno onda kada dolazi do ozbiljnog ugrožavanja ekonomske održivosti u prostoru.

### **2.1.2. Pokazatelji održivog razvoja turizma**

Da bi se razvojem turizma moglo upravljati u skladu sa načelima održivosti turizma, nužan preliminarni korak je utvrđivanje trenutnog stanja u odnosu na sve dimenzije održivosti. Tek sa ocjenom stanja, ali i kontinuiranim praćenjem održivosti, stvara se potrebna informaciona osnova za efikasno upravljanje razvojem u željenom, održivom smjeru. Tu potrebu dodatno potencira činjenica da probijanje praga održivosti u kratkom roku ne mora nužno biti vidljivo. Neodrživi razvoj se tako u sadašnjosti može odvijati nezapaženo, a čak može proizvoditi i određene pozitivne učinke u kratkom i srednjem roku, maskirajući potencijalno štetne implikacije za budućnost.

U cilju praćenja održivog razvoja turizma i napretka ka postavljenim ciljevima ovog razvoja potrebno je utvrditi indikatore za mjerenje održivog razvoja turizma kao sredstva za procjenu uticaja razvoja turizma na okruženje u ekonomskom, ekološkom i socio-kulturnom smislu. Brojni su radovi koji se bave ovom problematikom. Opširna bibliografija radova objavljenih do 1996. godine je data u radu Manning-a (1996). Međutim, iako se pojam održivog razvoja obrađuje u mnogim knjigama i člancima njegova praktična primjena u planiranju i upravljanju turističkim destinacijama tek je u povojima. Tako Choi i Sirakaya (2006: 1275) naglašavaju da mnoge zemlje za sada nemaju jasno definisanu politiku i strategiju za primjenu koncepta održivog razvoja. Takođe ne postoje ni jasno definisani okviri, niti pokazatelji za sprovođenje i praćenje socio-ekonomskih i političkih promjena. Sirakaya, Jamal i Choi (2001: 418) naglašavaju da se „pokazatelji održivosti za turizam razlikuju od praćenja ostalih pokazatelja, jer je potrebno uzeti u obzir kompleksnost odnosa i zavisnosti resursa i interesnih grupa u turističkom sistemu.“

Pokazatelji održivog razvoja turizma mogu se definisati kao skup informacija koje se kontinuirano formalno prikupljaju kako bi se mjerile promjene koje su važne za upravljanje i razvoj turizma. Indikatori, ili promjenljive veličine koje se mogu pratiti i mjeriti da bi se otkrila promjena stanja određenog fenomena, spadaju u sredstva preko kojih se vrši fino prečišćavanje postojećih informacija, ali i sakupljanje novih podataka. Tako rafinirane ili prerađene informacije omogućavaju da se lakše uoče trendovi razvoja određenog fenomena (npr. turizam) i izbegnu/preduprije nepredviđeni negativni efekti, preduzimanjem prikladnih aktivnosti. „Indikatori su indikacija stanja određene pojave ili fenomena (npr. turizam), što ne mora biti definitivna (krajnja) ocjena stanja te pojave/fenomena“ (Muller, 2004 u Jović i sar., 2010: 277).

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji indikatori mjere ili vrijednuju određene informacije, čime donosioci odluka (upravni organi) smanjuju mogućnosti nesvjesnog donošenja loših poslovnih odluka (WTO, 2004: 8). Iako se u teoriji čini jednostavnim, izbor, mjerenje, praćenje i ocjena adekvatnih indikatora održivog turizma je kompleksan i zahtjevan posao.

Praćenje pokazatelja održivosti razvoja turizma izuzetno je važno zbog blagovremenosti akcija koje se mogu preduzeti kako bi se spriječili negativni učinci i moguće nepoželjne situacije u destinaciji. Zbog toga se ne smiju posmatrati sami za sebe, već kao specifičan alat, dio šireg procesa aktivnosti i planiranja u turizmu. Pored Svjetske turističke organizacije, Evropske unije, OECD-a i drugih međunarodnih organizacija, brojni timovi eksperata su se tokom protekle dvije decenije bavili problematikom definisanja i primjene indikatora održivog turizma.

Kad je riječ o globalnim inicijativama za razvoj i korišćenje pokazatelja održivosti razvoja kao najznačajnije se mogu izdvojiti: 1. *Agenda 21*, definisana na Samitu u Rio de Žaneiru, gdje se u Odlomku 40 govori o potrebi prikupljanja informacija koje trebaju biti podloga za donošenje odluka i gdje se predlaže elaboracija pokazatelja održivosti razvoja; 2. *Agenda 21 za turizam* (UNWTO, WTTC, EC, 1995) koja predstavlja pokazatelje kao ključno područje i glavni alat za praćenje razvoja; 3. UN Komisija za održivi razvoj razvila je *Theme Indicator Framework*, koja se bavi određenim pitanjima održivosti, daje vodič za razvoj programa nacionalnih pokazatelja (UN Department of Economic and Social Affairs, Commission on Sustainable Development, 2001); 4. *Global Reporting Initiative* (GRI)



uspostavlja skup standarda za životnu sredinu koji se odnose na javni i privatni sektor; 5. *Tour Operators Initiative* elaborirao je vodič za održivost razvoja za turoperatore.

Imajući u vidu složenost strukture turističkog sistema, razumljivo je što se u dosadašnjim istraživanjima pojavio veliki broj indikatora vezanih za odnosni fenomen. U faktore koji utiču na izbor indikatora koji će se koristiti u upravljanju turističkom destinacijom spadaju: pristup održivom razvoju (minimalistički ili cjelovit), mjerljivost indikatora, raspoloživi finansijski, ljudski i drugi resursi, interesi ključnih subjekata razvoja turizma u datoj destinaciji, podrška javnosti, politički uticaji i drugi (Butler, 1999 u Jovičić i sar., 2010:278). Npr. atraktivna destinacija kupališnog turizma, čiji se razvoj temelji na cjelovitom/kompleksnom tipu održivosti, odabracu drugačiji set indikatora, u odnosu na veliki gradski centar u kopnenom dijelu neke zemlje, koji se oslanja na minimalistički (djelimičan) pristup održivom razvoju.

Postoji više vrsta pokazatelja koji se mogu prikupljati zavisno od vrste destinacije i specifičnosti potreba. Tako Svjetska turistička organizacija izdvaja pokazatelje „upozorenja“ (npr. pad broja lojalnih gostiju), pokazatelje „uticaja na sistem“ (npr. nedostatak vode, porast kriminala), pokazatelje „stanja industrije“ (npr. iskorišćenost kapaciteta, zadovoljstvo turista), pokazatelje „uticaja razvoja turizma na biofizičko i socio-ekonomsko okruženje“ (na primjer, stepen smanjenja površine šuma, promjene u ponašanju potrošača, nivo dohotka lokalne zajednice), pokazatelje „uticaja upravljanja“ (na primjer, čišćenje podmorja), pokazatelje „koji su rezultati upravljanja“, npr. promjene u nivou zagađenja, povećanje broja lojalnih gostiju (WTO, 2004: 11). Različiti pokazatelji mogu služiti planiranju i odlučivanju na različitim nivoima. Oni se tokom vremena mogu dopuniti, mijenjati i služiti različitim ciljevima. Posebno pitanje predstavlja njihova upotrebljivost u praksi. Zbog toga je potrebno odrediti adekvatne pokazatelje za destinaciju, ali i samu mogućnost njihovog prikupljanja.

Indikatori koje su uveli Yianna Farsari i Poulicos Prastacos (2001, 2002) sa Instituta za primijenjenu i numeričku matematiku Fondacije za istraživanja i tehnologiju Grčke, su veoma sadržajni, i obuhvataju i neke aspekte održivog razvoja turizma koji nisu obuhvaćeni u drugim publikacijama. Indikatori su razvrstani u sljedeće kategorije:

- indikatori resursa,
- indikatori društveno-ekonomske održivosti,

- indikatori odgovornog upravljanja u turizmu,
- indikatori održivosti biološke i kulturne raznolikosti na regionalnom nivou,
- indikatori integrisanja turizma u planiranje ukupnog razvoja i odgovorni marketing,
- indikatori podrške lokalne ekonomije održivom razvoju,
- indikatori učešća lokalne zajednice u procesu donošenja odluke o održivom razvoju turizma,
- indikator obučavanja osoblja zaposlenog u turističkoj industriji,
- indikator istraživanja.

Za zemlje članice Evropske unije i zemlje koje namjeravaju stupiti u njeno članstvo, posebno su važne preporuke institucija Evropske unije. Sumirajući rezultate istraživanja sprovedenih u turističkim destinacijama različitog tipa i uvažavajući sve probleme vezane za mogućnost preciznog utvrđivanja nosećeg kapaciteta, stručni konsultanti Evropske komisije su sačinili listu komparativnih indikatora za praćenje i utvrđivanje stepena održivosti turističkog razvoja. Primjena komparativnih indikatora održivog turizma EU zasniva se na sistemu kodiranja kojim se utvrđuju granične vrijednosti za svaki indikator, na osnovu kojih se stanje razvoja turizma ocjenjuje kao 1) kritično, 2) podnošljivo i 3) održivo. Zbog toga se ovi indikatori nazivaju „indikatorima upozorenja“ (Jovičić i sar., 2010: 280) Indikatori održivog turizma Evropske unije svrstani su u pet grupa:

- ekonomski indikatori prikazuju ekonomske efekte turističkog privređivanja u turističkom mjestu ili području;
- zadovoljstvo turista podrazumijeva stepen zadovoljstva turista kvalitetom turističkih kapaciteta i pruženih usluga, kao i njihovo mišljenje o atraktivnosti motiva, stanju životne sredine i socio-kulturnim osobenostima receptivnog područja;
- socijalni indikatori odražavaju socijalni integritet lokalne zajednice, sa aspekta subjektivnog blagostanja domicilnog stanovništva u turističkoj destinaciji;
- kulturni indikatori izražavaju stepen očuvanosti kulturnog identiteta lokalne zajednice, pod dejstvom uticaja turista koji dolaze iz sredina sa drugačijim kulturnim osobenostima;
- indikatori stanja životne sredine treba da pruže sliku o stanju životne sredine i uticajima koje turizam vrši na pojedine medije (vodni resursi, vazduh, biodiverzitet, zemljište).

Evropska komisija je 2013. godine predstavila Evropski sistem turističkih indikatora (ETIS) za održivo upravljanje na nivou turističkih destinacija, koji obuhvata 27 osnovnih i 40 izbornih – opcionih indikatora održivog razvoja turizma na nivou destinacije podijeljenih u četiri grupe: indikatori destinacijskog menadžmenta, ekonomski indikatori, socio-kulturni i indikatori stanja životne sredine.

Prema metodologiji Svjetske turističke organizacije (2004: 21) razvoj pokazatelja održivosti obuhvata tri faze, to su:

- faza istraživanja i organizacije - obuhvata definisanje područja destinacije, proces razvoja, identifikaciju turističkih prednosti i rizika, definisanje vizije destinacije,
- faza razvoja pokazatelja - obuhvata izbor prioriternih pitanja, identifikaciju željenih pokazatelja, inventarizaciju izvora podataka i izbor procedura,
- faza implementacije koja u sebi sadrži evaluaciju implementacije, sakupljanje podataka i analize, određivanje odgovornosti, komunikaciju i izvještavanje, kao i praćenje i evaluaciju aplikacije pokazatelja.

Prva faza obuhvata sakupljanje ključnih informacija o destinaciji, stanju u turizmu, interesnim grupama, prijedlozima studijama i svim onim informacijama koje mogu doprinijeti razvoju i implementaciji podataka. Cilj je napraviti analizu situacije u destinaciji i stanju u turizmu, da se determinišu trendovi i potencijalni rizici, kao i da se jasno odrede uloge ključnih interesnih grupa u destinaciji. Tu je važno odrediti granice destinacije, pri čemu se misli da se „zaokruži” područje na kojem se odvijaju turističke aktivnosti. To je posebno važno sagledati zbog toga što administrativne granice često ne odgovaraju „granicama” destinacije, odnosno, području odvijanja turističkih aktivnosti. Identifikacija interesnih grupa u destinaciji je sljedeći korak. Posebno pitanje u ovom cijelom procesu je pitanje uključivanja interesnih grupa, gdje ključna područja čini uključivanje analize interesnih grupa, planiranje i upravljanje interesnim grupama. Kod analiza je važno utvrditi do kog nivoa određene grupe trebaju ili žele biti uključene u cijeli projekat. To, naravno, zavisi od toga koliko su one uključene u turizam ili koliko uticaj na njih ima razvoj turizma, zatim od njihovog interesa, razumijevanja i mogućnosti uključivanja u proces razvoja pokazatelja. Puno je veći broj interesnih grupa na samom početku procesa razvoja, dok je manji broj njih uključen u same

operativne aktivnosti kada se sprovede konkretne aktivnosti vezane za projekat. Praksa je pokazala da je u ovoj fazi dobro organizovati radna tijela u koja su uključeni predstavnici pojedinih grupa.

U drugoj fazi, fazi razvoja pokazatelja, fokus je na definisanju pokazatelja koji mogu odgovoriti na pitanja koja su važna za turističku destinaciju. Ovdje najprije treba utvrditi glavna pitanja sa stanovišta svih ključnih interesnih grupa, te između njih usaglasiti stavove oko toga koja pitanja imaju najveći prioritet za budući razvoj destinacije. Svaka destinacija, zavisno od svojih specifičnosti, jedinstvena je po svojim problemima vezanim za životnu sredinu, ekonomsku, društvene i druge prilike. Praksa pokazuje da uobičajeno široka lista na početku, tokom rasprava se smanjuje i svede na ključni skup pokazatelja. Takođe, lista pokazatelja se često smanjuje i zbog tehničkih, finansijskih ograničenja ili ograničenja u ljudskim resursima potrebnim za prikupljanje i obradu podataka.

Za definisanje liste pokazatelja Svjetska turistička organizacija (2004) preporučuje organizaciju radionica koje, u zavisnosti od ključnih pitanja, angažuju predstavnike različitih interesnih grupa i eksperte po pojedinim područjima. Izbor pokazatelja zahtijeva pregled postojećih i potencijalnih izvora podataka pri čemu se razlikuju dva pristupa. Prvi, koji se odnosi na pristup koji se temelji na postojećim podacima i drugi, koji polazi od problema/pitanja. Uobičajeno se kombinuju ova dva pristupa, pri čemu se posebno razmatra mogućnost unapređenja prikupljanja podataka zavisno od potreba. Svjetska turistička organizacija preporučuje pet kriterijuma za određivanje pokazatelja održivosti, a to su: relevantnost, fizibilnost, kredibilnost, jasnoća i uporedivost. Relevantnost pokazatelja govori o tome koliko oni odgovaraju na specifična pitanja i daju potrebne informacije menadžmentu (WTO, 2004: 56). Kod fizibilnosti se misli na mogućnost korišćenja podataka, tj. iz kojeg se izvora sakupljaju i mogu li se odmah koristiti ili traže dodatne obrade. Kredibilnost podrazumijeva da su pokazatelji takvi da im se može vjerovati, odnosno, da institucija koja ih pruža uživa određeni kredibilitet javnosti (npr. kod čistoće mora). Jasnoća podrazumijeva da su pokazatelji jasni i razumljivi tj. da nisu takvog karaktera da ih mogu razumjeti samo korisnici s uskim specijalističkim znanjima na određenom području. Takođe je važno i da su pokazatelji uporedivi i to kroz vrijeme i sa drugim destinacijama, kako bi se mogli koristiti kod praćenja konkurentnosti, benchmarking analize ili nekih drugih pokazatelja uspješnosti destinacije. Kada je riječ o broju potrebnih pokazatelja za neku destinaciju ne postoji

generalni stav o tome koliki je broj pokazatelja optimalan. Samo nekoliko pokazatelja sigurno ne može „pokriti” sva pitanja i probleme vezane za održivost destinacije. Međutim, s druge strane preveliki broj pokazatelja isto može biti nepraktičan i nepregledan. Zato se može reći da broj pokazatelja zavisi od veličine destinacije, broja „ključnih” pitanja budućeg razvoja turizma, potreba interesnih grupa, kao i od raspoloživih izvora podataka.

Treća faza je faza implementacije koja zapravo predstavlja korišćenje pokazatelja u operativnim procesima u destinaciji. Oni se mogu koristiti za kontinuirano praćenje održivosti razvoja destinacije i njenog turizma. U ovom koraku se izabrani pokazatelji još jednom evaluiraju i određuje se procedura korišćenja u kojoj se definišu izvori, učestalost prikupljanja podataka i vrijeme od prikupljanja do konačnih izvještaja. Takođe je važno odrediti u kojem obimu i na koji način se informacija pruža korisnicima, ko je odgovoran za podatke i njihovu tačnost i određuju se troškovi projekta i tehnički zahtjevi za njegovosprovođenje.

Uzimajući u obzir sve navedeno, može se reći da postoje četiri karakteristike koje pokazatelji treba da imaju da bi sistem pokazatelja održivosti turizma bio konzistentan i efektivan: dobar pokazatelj bi, dakle, trebao biti intuitivan, izračunljiv i prostorno i vremenski komparabilan. Prva karakteristika proizilazi iz tvrdnje da bi dobar pokazatelj trebao nedvosmisleno ukazivati na koji se tačno aspekt, odnosno dimenziju održivosti turizma odnosi. Druga karakteristika odnosi se na tvrdnju da bi dobar pokazatelj informaciju koju nastoji pružiti trebao dati u obliku eksplicitne, po mogućnosti brojčane vrijednosti. Treća karakteristika vezana je za tvrdnju da bi dobar pokazatelj trebao biti uporediv između različitih jedinica istog hijerarhijskog nivoa administrativnog organizovanja, što znači da bi, na primjer, vrijednost pokazatelja izračunata za jednu regiju neke države trebala biti uporediva sa vrijednošću istog pokazatelja izračunatom za drugu regiju te iste ili neke druge države. I na kraju, četvrta karakteristika odnosi se na tvrdnju da bi dobar pokazatelj morao omogućiti praćenje promjene stanja u vremenu, što u krajnjoj liniji znači da bi dobar pokazatelj trebao služiti kao svojevrsni alat za kontinuirano praćenje održivosti turizma u nekoj destinaciji.

Korišćenje pokazatelja može unijeti velike promjene u proces donošenja odluka. Na svim nivoima planiranja pokazatelji mogu doprinijeti kvalitetu donošenja odluka, i to na nacionalnom, regionalnom nivou ili na nivou konkretne destinacije. Na nacionalnom nivou pokazatelji mogu ukazivati na određene promjene, omogućiti upoređivanje sa ostalim turističkim zemljama. Na regionalnom nivou služe kao ulazni podaci za planiranje i procese

zaštite gdje je to potrebno, dok na lokalnom nivou mogu pomoći u identifikaciji ključnih elemenata stanja turizma i potencijalnih rizika. Pored toga, unutar same destinacije može se pratiti korišćenje ključnih resursa (na primjer, zaštićena područja, plaže i slično) ili mjesta koja su pod zaštitom (npr. nacionalni parkovi, parkovi prirode), gdje pokazatelji mogu biti izvrstan input za planiranje i kontrolu takvih mjesta. Pokazatelje mogu pratiti i koristiti za unapređenje poslovanja i turistička preduzeća (hoteli, turoperator, prevoznici i drugo), kao i manji preduzetnici (na primjer, restorani, mali hoteli i slično).

Za efikasno upravljanje razvojem u smjeru održivosti neophodna je detaljna baza informacija koja će biti od velike pomoći donosiocima odluka. Koristi od takvog informacionog sistema bile bi sljedeće:

- omogućio bi uvid u stepen održivosti turizma na nivou države i/ili pojedinih destinacija, sa aspekta ekološke, ekonomske i društvene održivosti razvoja. Mogle bi se identifikovati destinacije sa najboljom i/ili najlošijom praksom i uporediti sa ostalim posmatranim destinacijama unutar države (tzv. nacionalni *benchmarking*). Upotrebom metodologije koja bi bila kompatibilna sa relevantnim destinacijama u inostranstvu, omogućio bi se i međunarodni *benchmarking* cjelokupne države i/ili pojedinih njenih regija/destinacija;
- ukazivao bi na moguće prednosti/mogućnosti, kao i slabosti/pretnje, što bi olakšalo donošenje odluka u oblasti turističko-razvojne politike. S obzirom na očekivani relativno skori ulazak Crne Gore u EU, važnost sistemske informacione osnove o održivosti turizma ogledaće se i u okviru eventualne zajedničke evropske turističke politike;
- potpomogao bi izradu konkretnih instrumenata koji bi bili u funkciji upravljanja održivim razvojem turizma. Prije svega, to se odnosi na (a) dokumente prostornog uređenja i zakonodavstvo vezano za očuvanje životne sredine (ekološka i društvena održivost); (b) strateške dokumente opšteg ekonomskog razvoja Crne Gore, kao krovne strategije razvoja turizma, i specifične turističko-razvojne strategije (ekonomska i društvena održivost), kao i (c) zakone, pravilnike, inicijative i aktivnosti za očuvanje lokalnog i/ili regionalnog identiteta destinacija i kvaliteta života lokalnog stanovništva (društvena održivost);
- omogućio bi sistemsko i kontinuirano praćenje nivoa održivosti, a shodno tome i evaluaciju preduzetih mjera i aktivnosti i očekivanih i neočekivanih događaja koji posredno i neposredno utiču na održivost turizma.

Razvoj turizma ne može se planirati izolovano od okruženja, ekonomije i društva, koji su sastavni dijelovi destinacije. Zbog toga je izuzetno važno da informaciju o stanju pokazatelja u destinaciji dobiju svi stejkholderi, kako bi oni, svaki u svojoj sferi djelovanja, mogli reagovati i preduzimati korake potrebne da razvoj destinacije bude održiv.

### **2.1.3. Prostorno – planski aspekti održivog razvoja turizma**

Turizam proističe iz prostora, odvija se u prostoru i utiče na njegovu transformaciju. On je svojevrsan potrošač prostora, koji često koristi one objekte i površine koje nisu interesantne za niz drugih djelatnosti, pri čemu njihovom degradacijom brzo i lako nastaju konfliktna situacije, a turistički potencijali se često nepovratno gube, što može onemogućiti turističku djelatnost.

Prostorno planiranje je najpogodnije sredstvo za rješavanje protivurječnosti i konflikata između turizma i životne sredine. Na ovaj način se pomenuta protivurječnost može transformisati u međuzavisnost razvoja turizma i zaštite životne sredine, jer treba imati u vidu da je turizam jedina aktivnost čiji je razvoj direktno uslovljen prilikama u životnoj sredini. Turistička djelatnost je predmet brojnih prostornih planova: od lokalnih do nacionalnih. Osnovni problem najčešće se ispoljavao u činjenici da se u svim planovima zaštita prirodne sredine tretirala odvojeno od razvoja turizma, pri čemu se nije istraživala njihova međuzavisnost. Time se može djelimično objasniti postojanje nesklada između usvojenih planskih rešenja i primjene planova u praksi.

U zemljama Evropske unije tendencije su da se održivi razvoj ostvaruje integrisanjem aspekta zaštite kvaliteta životne sredine u sve oblike planiranja i sektorske politike. Sa razvojem koncepcije održivog razvoja sve su izraženije tendencije integrisanja prostornog i planiranja kvaliteta životne sredine u jedan oblik planiranja i njihovog izdvajanja u poseban institucionalni blok, za koji se smatra da će imati koordinirajuću i integrišuću ulogu u planiranju i usmjeravanju razvoja. Ovakva očekivanja zasnovana su na nužnosti integralnog i problemskog pristupa planiranju i kontroli korišćenja opštih resursa (prostor) i neophodnosti koordinacije i kooperacije u razvoju pojedinih podsistema koji koegzistiraju u konkretnom prostoru i životnoj sredini.

Turističko privređivanje velikim dijelom se temelji na elementima atraktivnosti prostora. Autentičnost/jedinstvenost turističke destinacije, shvaćena kao različitost od drugih destinacija, zasniva se na postojećim prirodnim i kulturnim atraktivnostima prostora i kreiranim turističkim atraktivnostima. Što je značajnija atraktivnost, veći su potencijali za razvoj turističke destinacije. Ključno za turističku atraktivnost prostora jeste zaštita i prezentacija prirodnih i kulturnih turističkih resursa i njihovo održivo korišćenje za razvoj turizma. Atraktivnost prostora za turizam podrazumijeva i očuvanje kulturnog identiteta lokalne zajednice i estetskog kvaliteta prostora. Tako prostor za potrebe turizma mora biti lijep i privlačan, pri čemu je manje bitno da li je taj prostor izvorno privlačan ili je to postao ljudskom intervencijom. S druge strane, sasvim je sigurno da čovjek svojim djelovanjem ili intervencijom može unaprijediti neki prostor, ali ga i trajno degradirati. Po pravilu, dok pravilno upravljanje prostorom kao strateškim razvojnim resursom implicira dugoročno povećanje njegove vrijednosti (ekonomske, ekološke, estetske), neadekvatno, nemarno i nedovoljno osmišljeno upravljanje prostorom najčešće ima za posljedicu njegovu postupnu degradaciju, odnosno trajnu devastaciju. Dugoročna strateška povezanost turizma i korišćenja turistički zanimljivog prostora nalaže da se problematika razvoja turizma što je moguće više sagledava u funkciji društveno odgovornog upravljanja raspoloživim javnim prostorom.

Racionalno korišćenje prostora i očuvanje njegovog kvaliteta jedan je od osnovnih preduslova razvoja turizma. Danas se koriste različite strategije korišćenja prostora zavisno od vrste destinacije. Utvrđivanje načina dugoročno održivog korišćenja raspoloživog (turističkog) prostora u najvećem broju brzo rastućih turističkih destinacija u svijetu je usko povezano ne samo sa interesima različitih učesnika ekonomskog razvoja (državni interesi, lokalna samouprava, privatni preduzetnici, lokalno stanovništvo), već se najčešće događa u kompleksnim i turbulentnim društvenim, ekonomskim i političkim okolnostima opterećenim različitim razvojnim ograničenjima (Burns, 2008). Drugim riječima, finansijska moć, ekonomski prioriteti, socijalne potrebe i politički uticaji vrlo često obilježavaju interakciju pojedinih razvojnih učesnika kako u fazi pripreme prostornih i turističkih planova razvoja, tako i u njihovoj implementaciji (Altinay et al., 2006). Pritom, vladajuće političke i/ili ekonomske elite, u najvećem broju slučajeva, pokušavaju nametnuti svoje kratkoročne parcijalne interese u određivanju najbolje alternativne upotrebe raspoloživih prostornih resursa (Shamsul - Haque, 2007; Choi, Sirakaya, 2006) ne vodeći previše računa o dugoročnom

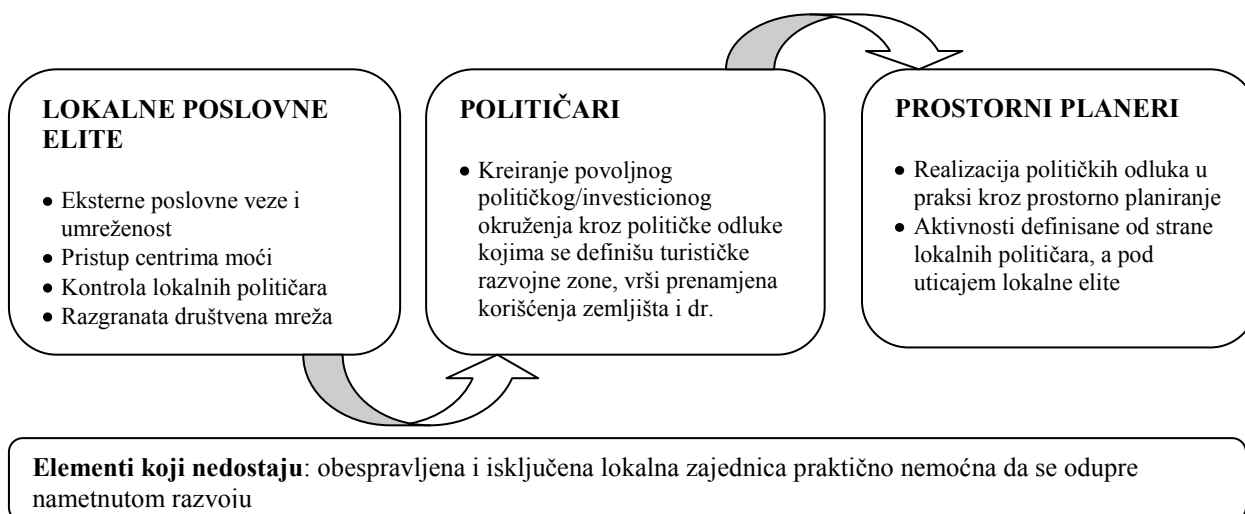


interesu kako drugih učesnika razvojnog procesa, tako i cijele društvene zajednice, što često ima za posljedicu promovisanje turističkih razvojnih projekata i turističkih razvojnih planova koji ne udovoljavaju potrebi društveno odgovornog upravljanja prostorom, a time ni načelima održivog razvoja. Dok preduzetnički sektor, vođen motivom maksimiziranja profita na kratki rok, teži ubrzanoj izgradnji novih smještajnih jedinica, nosioci javne vlasti često podržavaju njihove interese u želji da povećaju budžetske prihode. Rezultat takve razvojne politike, po pravilu, može se dovesti u kontekst ne samo pojačane izgradnje turističke infra i suprastrukture namijenjene najviše potrebama masovnog turizma, već i sa sve većom degradacijom prostora, gubitkom prepoznatljivog kulturnog identiteta sve većeg broja turističkih destinacija, odnosno sve bržim urušavanjem socijalne kohezije lokalnog stanovništva (Tosun, Jenkins, 1998). Odnos između nedovoljno kvalitetnog planiranja prostora i planiranja turističkog razvoja, odnosno pritisaka kojima su i jedno i drugo često izloženi, a što ima za posljedicu nemogućnost sprovođenja ideje o održivom razvoju na lokalnom nivou (Yasarata et al., 2010:353) prikazan je na Slici 2.

Prethodno elaboriran način korišćenja kako političke i ekonomske moći, tako i nejednakog pristupa informacijama u donošenju odluka o dugoročnoj namjeni i korišćenju raspoloživog razvojnog prostora, može se prepoznati u brojnim, još uvijek nedovoljno razvijenim (demokratski i ekonomski) zemljama svijeta.

Tradicionalno prostorno planiranje neophodno je integrisati sa potrebama očuvanja životne sredine kako bi se osigurao održivi razvoj. Potrebno je i snažnije afirmisati kompleksni, interdisciplinarni i participativni pristup prostornom planiranju. Primjena participativnog procesa može biti od pomoći pri definisanju problema i identifikovanju rješenja koja proizilaze iz različitih mišljenja, podrazumijevajući razumijevanje prirode međusobne povezanosti problema sa kojima se zajednica suočava. Pored toga, implementacija se može još više osnažiti, jer se odluka ili politika mogu učiniti još efektivnijim ukoliko je veliki broj interesnih grupa podrži i zajednički radi na njoj. Participativni proces može prouzrokovati povećanje povjerenja javnosti, jer otvorenost ka suprotnim tvrdnjama i stavovima uvećava kredibilitet finalne odluke i stimuliše aktivno civilno društvo. Najčešći oblik participativnog planiranja je savjetovanje sa stanovništvom o projektima prije njihovog službenog odobrenja. Takođe se koriste i značajniji i kreativniji oblici učestvovanja javnosti, kao što su radionice i javne rasprave. Internet igra sve veću ulogu u participativnom

planiranju, ili u širenju informacija o projektima planiranja ili u kontekstu interaktivnih sistema komunikacije.



Slika 2: Uzroci odstupanja od sprovođenja koncepta održivosti turističkog razvoja

Sa prostornim planiranjem u turizmu usko je povezano i pitanje zoniranja. Zoniranje je Inskip (1991: 432 u Weaver, 2006: 162) definisao kao „regulacije kojima se demarkiraju specifična područja za različite tipove korišćenja prostora i standardi razvoja koji se trebaju primeniti unutar svake zone.” Zoniranjem se ograničavaju vrste korišćenja prostora i aktivnosti specificirane u području i tako se formalno prepoznaju prostori koji služe za intenzivniji razvoj turizma („frontstage” zone), stambene zone i naselja domicilnog stanovništva („backstage” zone) i zaštitne zone/pojasevi između ovih zona („buffer” zone) u opštini, regiji ili određenom prostoru, kako bi se napravila optimalna raspodjela turističkih kapaciteta u cilju očuvanja životne sredine. Weaver (2006: 154) ističe da je MacCannel još 1976. godine koncept “pozornice” (*frontstage*) i „iza pozornice” (*backstage*) primijenio na destinaciju kako bi se napravila razlika između prostora koji prihvata turiste i prostora koji je primarno namijenjen lokalnom stanovništvu.

Zoniranju se pridaje nedovoljna pažnja u crnogorskim turističkim destinacijama. U većini destinacija nema jasno izraženih zona, što je posljedica stihijskog razvoja kojima su destinacije bile prepuštene u vrijeme masovnog turizma. Nekonrolisana gradnja zgrada, “stanova za odmor i rekreaciju” i privatnog smještaja dovela je do toga da su na primorju danas potpuno izmiješane stambene i turističke zone. U takvim uslovima, mnoge turističke

destinacije gube jednu od osnovnih privlačnosti – karakteristike prostora koje ga čine različitim od gradskih centara, tako da se može dogoditi da turista koji je došao da provede odmor na primorju boravi u stambenoj četvrti koja po svemu nalikuje onome što je ostavio kod kuće. Umjesto turističkih sadržaja (tematskih parkova, barova, restorana, bazena, staza za rekreaciju i sl.) u neposrednom okruženju svog smještaja gost može naići na sve one gradske probleme od kojih se želio odmoriti: saobraćajnu gužvu, problem sa parkingom, bukom i slično.

Brojne turističke destinacije u Crnoj Gori karakteriše ubrzano neselektivno i nekontrolisano zauzimanje kvalitetnog prostora, preopterećenost vitalnih infrastrukturnih i komunalnih sistema u odnosu na postojeću izgrađenost turističkih objekata, kao i tolerisanje nelegalne gradnje. Sve navedeno dovelo je do toga da je turizam u Crnoj Gori danas obilježen brojnim kontrastima. U Crnoj Gori se, jedni pored drugih, mogu naći luksuzni hoteli i privatni smještaji najniže kategorije, festivali koji afirmišu lokalnu kulturu i jeftina zabava. Jedni naspram drugih stoje predjeli izuzetno očuvane prirode i izuzetno devastirane cjeline. Takođe, prisutan je i trend prenamjene poljoprivrednog zemljišta za stambenu izgradnju, naročito nakon povraćaja zemljišta bivšim vlasnicima. Posljednjih godina vrši se intenzivna prodaja zemljišta stranim državljanima, između ostalog i na najatraktivnijim lokacijama užeg i šireg pojasa primorskih opština, oko Skadarskog jezera i u turističkim centrima na sjeveru. Prodaju zemlje prati agresivna gradnja novih objekata koji se nerijetko grade bespravno i bez poštovanja graditeljske tradicije (Prostorni plan Crne Gore do 2020. godine, 2008: 62).

Najveći pojedinačni problem prostornog planiranja, naročito na primorju, jeste nelegalna gradnja koja se manifestuje na mnogo načina, preko raznih oblika intervencija koje su planski, tehnički i zakonski neprihvatljive. U Budvi, na primjer, pojedini dijelovi područja “spadaju među one gdje su nelegalna gradnja i drugo nekontrolisano zauzimanje prostora toliko uzeli maha da su hitno potrebni sanacioni planovi, da bi se uveo kakav-takav prostorni i ekološki red” (*Prostorni plan opštine Budva – radna verzija nacrtu plana*, 2007: 72). Sanacija dosad počinjenih ekoloških šteta predstavlja prioritet od čijeg realizovanja bitno zavisi koliko će biti sačuvana atraktivnost prostora budvanskog područja za njegov održiv razvoj (*Lokalni ekološki akcioni plan Opštine Budva*, 2007: 21).

Prekomjerna izgradnja na primorju ograničila je prostor, tako da u određenim zonama nedostaju čak i osnovne komponente, npr. parking mjesta. Pri tome se zanemaruje činjenica

da destinacija koja želi biti konkurentna na tržištu, mora riješiti ne samo osnovne prostorne probleme, nego i ostaviti dovoljno raspoloživog prostora za osmišljavanje dodatnih sadržaja koji bi upotpunili doživljaj turiste u toj destinaciji. Građevinska područja u obalnom području izrazito su predimenzionirana u odnosu na broj stanovnika i turističke kapacitete. Njihov udio u ukupnoj površini šest crnogorskih primorskih opština je 15,5%, od čega je izgrađeno samo 18,5%, a ostatak od 81,5% ili 19.042 ha čini neizgrađeni dio građevinskih područja. Isti pokazatelji u pojasu širine 1 km od obalne linije, ukazuju da je za izgradnju planirano čak 46% teritorije. Kao poređenje, može se navesti da udio građevinskih područja u ukupnoj teritoriji hrvatskih obalnih županija (imaju sličnu gustinu naseljenosti kao Crnogorsko primorje) iznosi 5–7%, a isti udio u okviru obalnih jedinica lokalne samouprave iznosi 8–10%. Ako se, pak, udio planirane izgrađenosti u pojasu širine 1 km od obalne linije uporedi sa situacijom u obalnim područjima Italije, Francuske i Španije, vidi se da ove države, uz bitno veću gustinu naseljenosti od Crnogorskog primorja, imaju niži udio planirane izgrađenosti (prosječno oko 30%). O razmjerama predimenzioniranosti građevinskih područja govori i podatak da je površina planiranog građevinskog područja koje nije izgrađeno (19.042 ha) dovoljna da se smjeste objekti stanovanja (prema postojećim gustinama izgradnje) u kojima bi moglo živjeti još 600.000–800.000 stanovnika i turistički kapaciteti za najmanje 270.000 novih kreveta (*Nacionalna strategija integralnog upravljanja obalnim područjem Crne Gore*, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2015: 42).

Sistem uređenja prostora i prostornog planiranja raspolaže ključnim mehanizmima održivog razvoja kojim se može spriječiti trajno smanjenje kako vizuelnih, tako i ekonomskih i ostalih vrijednosti prostora zbog degradacije i neracionalnog trošenja. Međutim, on nije ispunio očekivanja postavljena Nacionalnom strategijom održivog razvoja (NSOR) iz 2007. godine, a obrasci neodrživog prostornog razvoja u suprotnosti su i sa vrlo jasno utvrđenim ciljevima i opredeljenjima u Prostornom planu Crne Gore do 2020. godine (*Nacrt nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. godine, njenog procesa izrade i sprovedenog konsultativnog procesa*, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2015: 40).

Strateški iskorak značajan za reformu sistema uređenja prostora napravljen je u Prostornom planu posebne namjene obalnog područja Crne Gore (PPNOP CG). Na nivou Nacrta PPPNOP CG neodrživi trendovi prostornog razvoja korigovani su tako što je:

- umanjen udio građevinskog područja u površini obalnog područja za oko 6, 8% (sa sadašnjih 15, 5 % na 9%);
- smanjeno građevinsko područje za stanovanje, odnosno rezidencijalni turizam;
- povećana iskorišćenost građevinskog područja na preko 50 %;
- uveden obalni odmak;
- eliminisana konfliktna namjena na najvrijednijim djelovima prostora obalnog područja;
- podržan održivi ruralni razvoj u zaleđu obalnog područja utvrđivanjem odgovarajućih namjena prostora (*Nacrt nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. godine, njenog procesa izrade i sprovedenog konsultativnog procesa*, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2015: 43).

U uslovima rastuće standardizacije i komodifikacije sve većeg broja turističkih proizvoda, potreba efikasne tržišne diferencijacije očuvanjem pejzažne autentičnosti i prepoznatljivog vizuelnog identiteta morala bi biti logičan izbor malih i nedovoljno razvijenih turističkih destinacija u bespoštednoj i često neravnopravnoj konkurentskoj utakmici (Masterplan, *Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine*, 2008: 103). Samim tim, turističke destinacije koje će maksimiranjem koeficijenta turističke izgrađenosti, odnosno gradnjom u visinu, težiti neprirodnoj imitaciji turističkog identiteta Dubaija ili Singapura biće samo njihove loše kopije. Tako je, npr. u Budvi počela tzv. „dubaizacija”, odnosno gradnja ogromnih solitera, umjesto da se grade male razvijene strukture koje bi svakako više doprinijele imidžu ovog turističkog grada. U javnosti je prihvaćena i riječ „budvanizacija“ kao sinonim haotične, ružne i bespravne gradnje. Crnoj Gori to svakako nije potrebno. To je konstatovano i u Masterplanu Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine, u kojem se, kao jedan od osnovnih principa strategije, navodi izdvajanje od konkurentskih destinacija karakteristikama tipičnim za zemlju.

U današnje vrijeme, kada se kao imperativ postavlja održivi razvoj, nužno je jačanje veze i integracije prostornog planiranja i planiranja razvoja turizma. Zaštita prostora, kao i njegovo poboljšanje, postaje najznačajnija podloga turističke politike u razvoju turističke destinacije.

## 2.2. Parametri održivosti razvoja turističke destinacije

### 2.2.1. Ekološki parametri

Danas je ekološko okruženje ključni činilac vrijednosti turističke destinacije. Pravac interesa u razvoju turizma mijenja se i ustupa mjesto „odgovornom turizmu“, „alternativnom turizmu“, „ekoturizmu“ i slično. Kao alternativa masovnom turizmu počeli su se javljati od 80-ih godina prošlog vijeka novi vidovi „humanog“ turizma kao što su: ekološki, sportski, kulturni, religiozni, manifestacioni, obrazovni, seoski i sl. Svi oni se mogu podvesti pod pojam održivog (sustainable tourism) ili odgovornog turizma. Svjetska turistička organizacija predviđa da će u naredne dvije decenije najpopularnije vrste turizma biti kulturni turizam, avanturistički turizam, ekoturizam, krstarenja i posjete tematskim parkovima. Ova orijentacija proizvod je narasle svijesti o potrebi očuvanja i unapređenja prirodnih resursa. Ekološka svijest kod turista je sve prisutnija, i ona podrazumijeva i razumijevanje jedinstvenosti i neponovljivosti prirodnog i kulturnog nasljeđa. Ekoturizam i kulturni turizam predstavljaju razvojnu šansu, posebno za one zemlje koje nemaju mogućnosti za značajnije infrastrukturno ulaganje u razvoj turizma, jer su to vrste turizma koje iziskuju srazmerno manje sredstava za razvoj (*low-cost produce development*). U tom smislu afirmisaće se tzv. „autentične turističke destinacije“. Na taj način, alternativu dosadašnjem razvoju turizma čini humanizacija turizma kroz njegovo uravnoteženje, odnosno kroz održivi razvoj. Temeljna preokupacija menadžmenta mora biti pronalaženje sklada između ekonomskih i ekoloških ciljeva razvoja i uspostavljanje harmonije između želja, interesa i potreba turista i okruženja, kao i infrastrukture destinacije. U tom cilju, potrebno je donijeti i primjeniti brojna pravila i standarde u cilju zaštite okruženja, ali i same destinacije.

Kada je riječ o dimenziji uticaja turizma na životnu sredinu potrebno je sveobuhvatno sagledati šta to znači, jer turizam i životna sredina imaju snažnu međusobnu interakciju. „Jedna važna karakteristika interakcije između turizma i životne sredine je postojanje snažnog uzročno-posljedičnog mehanizma: turizam često ima štetan uticaj na kvantitet i kvalitet prirodnih i kulturnih resursa, ali pad kvaliteta i kvantiteta tih resursa ima uticaj na turizam“ (Swarbrooke, 1999: 49).

Ovdje je važno istaći i razliku između pojmova „ekologija“ i „životna sredina“ budući da se često u literaturi može naći opis „ekoloških parametara“, a da se pri tome misli na životnu sredinu. Naime, ekologija je prema Ekološkom leksikonu nauka koja proučava odnose organizama, odnosno pojedinih vrsta, i njihovih zajednica prema uslovima spoljašnje sredine. Prema istom izvoru životna sredina je: a) kompleks faktora (abiotičkih i biotičkih) koji predstavljaju okruženje individue, vrste, odnosno populacije, uključujući životne zajednice ili ljudsku populaciju; b) cjelokupno okruženje, fizičko i biološko, živo i neživo, prirodno, kultivisano i dograđeno, socijalno-političko, kulturno i estetsko, koje je vremenski određeno u prošlosti i budućnosti. Ovo spoljašnje okruženje u interakciji je sa unutrašnjim okruženjem čovjeka koju čine potrebe i aspiracije, osjećanja, očekivanja i predstave. Zato je važno istaći da je za održivost turističke destinacije važno sagledati parametre životne sredine koji predstavljaju šire područje od same ekologije, koja predstavlja jedan dio tog segmenta.

Područja koja uključuju aspekt životne sredine Swarbrooke (1999: 50) dijeli u pet cjelina: prirodno okruženje, izgrađeno okruženje, prirodni resursi, biljni i životinjski svijet i poljoprivredna područja. Malo je netaknutih područja koja su ostala nepromijenjena i koje čovjek nije promijenio svojim uticajem. Razvoj turizma može donijeti negativne učinke na *prirodno okruženje*, ali sa druge strane može podstaći njegovu zaštitu. *Prirodni resursi* poput čistog planinskog vazduha, zemlje, vode, reka, jezera i slično, često mogu činiti srž atraktivnosti proizvoda destinacije. Tako, s jedne strane, turisti mogu koristiti prirodne resurse, ali ih istovremeno kroz neadekvatno korišćenje mogu i uništiti (na primjer, uništavanje vegetacije zbog gradnje, zagađenje mora zbog marina i slično). Isto tako, turizam mijenja i *biljni i životinjski svijet*. Iako on predstavlja izrazito atraktivan dio za razvoj turizma, on se pod uticajem čovjeka može mijenjati (na primjer, požari, skupljanje zaštićenog bilja, uništavanje staništa, intervencija ljudi u razmnožavanju pojedinih životinjskih vrsta i slično). *Izgrađeno okruženje* može se posmatrati na nivou pojedinih izgrađenih građevina, manjih naselja, kao i gradova. Gradovi i naselja bogate kulturne, istorijske i arhitektonske vrijednosti sami za sebe predstavljaju atrakciju za razvoj turizma. Ovdje se ubrajaju i moderne građevine koje isto tako mogu predstavljati atrakciju (npr. Gaudijeva „katedrala“ u Barseloni), kao i transportna infrastruktura. Što se tiče *poljoprivrednih područja*, turizam takođe može doprinijeti njihovom smanjenju na različite načine. U prvom redu razvoj turizma može

smanjivati poljoprivredna područja i može mlade ljude odvratiti od poljoprivrednih poslova i usmjeriti ih na turizam (Swarbrooke, 1999: 52).

Zbog izrazite međuzavisnosti turizma i životne sredine, pri planiranju razvoja turizma važno je pažljivo sagledati sve aspekte životne sredine i turizam razvijati u harmoniji sa životnom sredinom. Iako razvoj turizma može imati negativan uticaj na okolinu, on sa druge strane može podstaći i motivisati na zaštitu prirode, biljnih i životinjskih vrsta i time čuvati prirodne resurse. Sa razvojem turizma potrebno je voditi računa o unapređenju međuodnosa turizma i okoline. Različiti su načini na koji se ti odnosi mogu unaprijediti. Swarbooke (1999: 54) navodi različite načine unapređenja tog odnosa, kao što su, na primjer, razvoj koncepta ekoturizma, regulacija negativnih uticaja, promovisanje primjera dobre prakse, čuvanje osjećaja za proporciju, rast svijesti o potrebi čuvanja okoline i među turistima i među ponuđačima turističkih proizvoda i usluga, plaćanje troškova za sanaciju posljedica koje turizam ostavlja na životnu sredinu, balansiranje čuvanja okoline i razvoja koji je potreban da se osiguraju poslovi i društvene koristi.

### **2.2.2. Socio-kulturni parametri**

Kada je riječ o socijalnim parametrima održivosti, onda je važno reći da su oni do danas manje razmatrani od ekoloških. Razloga za to ima više, a jedan od glavnih razloga je što se uticaji razvoja turizma, gledano sa socio-kulturnog aspekta, događaju sporije i manje su vidljivi. Kada se govori o socijalnom aspektu, najprije se misli na uticaj koji turizam ima na “lokalno stanovništvo”. Međutim, neki autori vjeruju da je kod socijalnih aspekata potrebno šire sagledati sve interesne grupe u destinaciji i njihova prava i odgovornosti. Osim toga, ovaj aspekt na neki način je i “politički” s obzirom da odražava ukupno planiranje i razvoj turizma. Kod ovog aspekta je izuzetno važno sagledati ukupne međuodnose između interesnih grupa. Kod socio-kulturne održivosti, prema Swarbrooku (1999: 69) važno je sagledati četiri „E”:

- Pravednost (E - *Equity*) - osigurati da su sve interesne grupe tretirane nepristrasno,
- Jednake mogućnosti (E - *Equal opportunities*) - osigurati iste mogućnosti i onima koji su zaposleni u turizmu i onima koji žele biti turisti,



- Etika (E - *Ethics*) - etiku je potrebno osigurati od strane turističkog sistema prema turistima i poslovnim partnerima, kao i u odnosu javnog sektora u destinaciji prema domaćem stanovništvu i turistima,
- Jednakost partnera (E - *Equal Partners*) - znači da turisti tretiraju radnike koji ih uslužuju kao jednake njima.

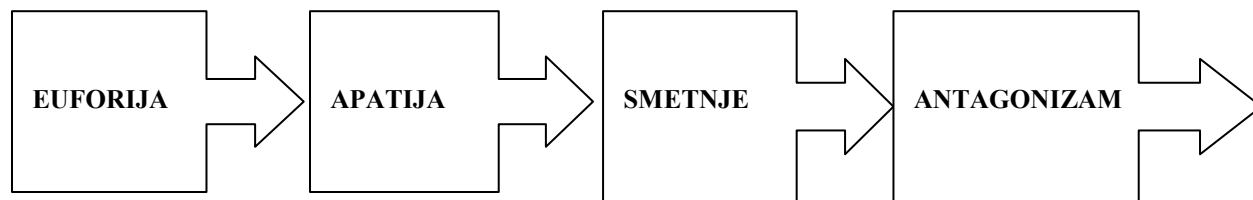
Interesne grupe koje se najčešće spominju u razmatranju socio-kulturnih parametara održivosti u destinaciji su: turisti, strani turoperator, lokalna uprava, lokalni preduzetnici u turizmu i lokalno stanovništvo.

Uticaj razvoja turizma na lokalno stanovništvo već nekoliko decenija zaokuplja pažnju stručnjaka i naučnika (Pizam, 1978; Um, Crompton, 1987; Mowforth, Munt, 1998; Teye, Sonmez, Sirakaya, 2002). Razvoj turizma nosi pozitivne i negativne učinke na lokalno stanovništvo, a ti se uticaji mogu posmatrati kroz različite aspekte kao, na primjer, kroz uticaj na nasljeđe, jezik, religiju, tradicionalnu umjetnost, stil života, sistem vrijednosti i ponašanja, kretanje u broju lokalnog stanovništva. Koliko će uticaj biti pozitivan ili negativan zavisi od karakteristika turizma koji se razvija, stepena ekonomske i društvene razvijenosti lokalnog stanovništva i, na kraju, od mjera koje lokalna uprava preduzima u regulisanju stepena uticaja razvoja turizma. Kao primjer za socio-kulturni kapacitet možemo navesti ostrvo Đerba na kojem je, uslijed pritiska masovnog turizma na ostrvo, došlo do potpunog gubitka socijalnog i kulturnog integriteta i promjene načina života, napuštanja tradicionalnih djelatnosti (poljoprivreda, ribarstvo), porasta kriminala, prostitucije, droge i drugo. Stanovnici ostrva su bili prinuđeni da traže od države da ih zaštiti od nekontrolisanog rasta turizma, tako što će se limitirati i kontrolisati broj i koncentracija turista (Weaver, 2006 u Maksin i sar., 2009).

Globalna kretanja u turizmu prilično su uticala na život lokalnog stanovništva u pojedinim regijama u svijetu. I turistima i lokalnom stanovništvu pružena je mogućnost da prošire svoje vidike, upoznaju druge kulture, njihov stil života, hranu, navike, istoriju. Važna dimenzija u sagledavanju socio-kulturne održivosti je odnos između turista i lokalnog stanovništva. Turisti u nekoj destinaciji obično borave jedno kraće vrijeme, pod pritiskom su različitih mogućnosti i vrsta doživljaja koje im se nude u nekom ograničenom vremenu. Osim toga, turisti obično najveći dio vremena provode sa drugim turistima oko glavnih turističkih resursa. Na domaćine vrlo često gledaju kao na one koji treba da im "služe". Gledajući na taj

način, turizam za lokalno stanovništvo ima negativne učinke. U literaturi se često citira opšte prihvaćen Doxeyev indeks iritacije koji govori o tome koji je uticaj turističkog razvoja na odnos između lokalnog stanovništva i posjetilaca. Model prikazan na Slici 3 pokazuje četiri faze turističkog razvoja i njegovog uticaja na taj odnos.

Slika 3: Doxeyev indeks iritacije (Irridex model)



Izvor: Mowforth, Munt, 1998: 277

U *fazi euforije* je malo turista i lokalno stanovništvo je veoma naklonjeno turistima i uopšte razvoju turizma u destinaciji, prvenstveno zbog finansijskih efekata koje ostvaruju. Osećanje zadovoljstva je obostrano. U okviru ove faze nema negativnih efekata razvoja turizma ili su oni neznatni. Pozitivni efekti ove faze dovode do povećanja broja posjetilaca što rezultira stupanjem u sljedeću fazu. U okviru *faze apatije* uočljivo je opadanje prvobitnog entuzijazma lokalnog stanovništva koje se posebno ogleda u sve izraženijem komercijalnom odnosu prema turistima, dok lični kontakti između lokalnog stanovništva i turista postaju sve formalniji. U centru pažnje destinacije je još uvijek 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 prekomjernost i konkurencija za lokalne resurse, vode ka sljedećoj *fazi smetnji ili iritiranja*. Iskrslji problemi se uobičajeno rješavaju od strane lokalnih planera proširivanjem infrastrukture, a ne, što bi bilo logičnije, ograničavanjem rasta. Sljedeća, *faza atagonizma* 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 dijela lokalnog stanovništva koje nema direktne koristi od razvoja turizma u destinaciji. Jedna od posljedica ovog antagonizma je slabljenje reputacije destinacije na tržištu, što se nastoji otkloniti planskim mjerama i jačanjem promotivnih aktivnosti.

Originalno se ovaj model primijenio u vrijeme masovnog turizma, a danas se sve više primjenjuje na razvoj turizma u zemljama „trećeg“ svijeta. Indeks govori o tome kako je odnos između stanovništva i turista direktno povezan sa razvijenošću usluga i infrastrukture. Mowforth i Munt (1998: 278) navode da su nakon ovoga modela, koji je Doxey izradio još 1975. godine, uslijedili modeli Butlera (1975. godine) i Murphya (1983. godine) koji su detaljnije prikazali socijalne interakcije i koji su dali veći broj varijabli koje utiču na taj odnos. Oba modela govore o prilagođavanju stila života lokalnog stanovništva kako bi se prevladao stresan odnos sa posjetiocima.

Kada je u pitanju Crna Gora, rezultati „Istraživanja strateškog upravljanja razvojem turizma Crne Gore“ (Tripković, 2013: 273) ukazuju da, kada se analizira odnos prema turistima, Crna Gora se nedvosmisleno nalazi u zreloj fazi razvoja. Najveći dio ispitanika (67,1%) voli što turisti dolaze, jer to znači da će sezona biti dobra. Zanimljivo je međutim da čak 28,6% ispitanika pokazuje odnos prema turistima karakterističan za destinacije u prvoj fazi razvoja – raduju se dolasku turista, jer im je to prilika da upoznaju nove ljude i nove kulture. Svega 4,3% ispitanika je iskazalo nezadovoljstvo zbog dolaska turista, ali i oni su pomirljivi prema njima – shvataju da je to dobro za privredni i društveni razvoj Crne Gore i njihovog mjesta. Takva struktura odnosa domicilnog stanovništva i turista velika je prednost Crne Gore.

### **2.2.3. Ekonomski parametri**

U teoriji je dugo bio opšte prihvaćen stav da je turizam samo izvedena, posljedična pojava privrednog razvoja. Takav stav se objašnjavao time da pozitivni uticaji turizma na privredni razvoj pretpostavljaju prethodno dostignut određeni nivo opšteg društvenog i privrednog razvoja. Međutim, kasnija istraživanja turizma (i to posebno receptivnog) ukazala su da razvoj turizma utiče i na ostale privredne i društvene djelatnosti, to jest na ukupni privredni razvoj. Tako je turizam prepoznat ne samo kao posljedica privrednog razvoja, već i kao faktor privrednog razvoja.

Hunziker i Krapf (1942 u Bošković, 2009) su još 1942. godine objasnili uticaj turizma na nacionalnu ekonomiju. Oni su dokazali da zavisno od ulaznih i izlaznih turističkih tokova, turizam može imati i pozitivne, ali i negativne efekte na obim nacionalnog dohotka (engl.

*national income*). Turizam utiče na redistribuciju nacionalnog dohotka u svjetskim okvirima, ali takođe i na redistribuciju dohotka između sektora i kompanija u okviru nacionalne ekonomije. Od tada, pažnja mnogih teoretičara usmjerena je na analiziranje različitih, takozvanih ekonomskih uticaja turizma (engl. *economic impacts of tourism*) među kojima su multiplikativni efekti turizma u literaturi jedni od najčešće razmatranih. Turistička potrošnja, kao potrošnja turista u mjestima koja posjećuju, osnova je razumijevanja ekonomskih uticaja turizma. Stručnjaci iz oblasti turizma najčešće se, da bi dokazali značajne ekonomske efekte potrošnje stranih turista, pozivaju na teoriju multiplikatora američkog autora H.G. Clementea. Naime, smatra se da je, iako su drugi prije njega postavili teorijske osnove multiplikatora u ekonomskoj nauci (Kahn, Paul Samuelson, Keynes), Clement dao najobuhvatniji prikaz primjene teorije multiplikatora u oblasti turizma, i to u svojoj studiji „The Future of Tourism in the Pacific and Far East“ (Bošković, 2009:5) Po toj teoriji jedan dolar potrošnje stranih turista u toku jedne godine se multiplicira u „krvotoku“ nacionalne privrede i postaje vrijednost od 3,2 USD (u privredama zemalja Pacifika i Dalekog istoka). Dakle, koeficijent multiplikacije zapravo pokazuje broj obrta primljenog novca od stranih turista u toku jedne godine i kako zaključuje Clemente u svojoj studiji, on je iznosio 3,2 za sve zemlje Pacifika i Dalekog istoka.

Nesporno je da turizam u velikoj mjeri utiče na ekonomiju. U domaćoj i stranoj literaturi mogu se naći različite klasifikacije za sagledavanje ekonomskih efekata turizma na privredu. Jedna od najčešće korišćenih jeste podjela na direktne i indirektne efekte na privredu. Prema ovoj podjeli, kao najvažniji direktni uticaji turizma na privredu navode se sljedeći: uticaj na društveni proizvod i nacionalni dohodak, uticaj na razvoj privrednih djelatnosti turističke privrede, uticaj na platni bilans, uticaj na zaposlenost stanovništva, uticaj na investicije i uticaj na brži razvoj nedovoljno razvijenih zemalja i područja. Indirektni uticaj se odnosi na razvoj komplementarnih djelatnosti, posebno na poljoprivredu, industriju, građevinarstvo. Turistička potrošnja ima uticaja na gotovo sve privredne i neprivredne djelatnosti. Potrošnja turista ima i multiplikativni uticaj na privredu zemlje u cjelini.

Razvoj turizma donosi velike ekonomske koristi destinaciji, ali sa sobom donosi i neke negativne posljedice (Tabela 13). Nema sumnje da održivi turizam mora biti ekonomski održiv, jer je turizam ekonomska aktivnosti. Međutim, ekonomska održivost u tom smislu znači optimiziranje stope rasta kojom se može upravljati sa potpunim uvažavanjem

ograničenja destinacije. „Ekonomске koristi od turizma trebale bi biti pravedno distribuirane u društvu” (Choi, Sirakaya, 2006: 1276).

Tabela 13: Ekonomске koristi i negativne strane razvoja turizma

<b>Koristi</b>	<b>Negativne strane</b>
Radna mjesta	Mnogi poslovi su slabo plaćeni ili su sezonski
Prihodi lokalnoj ekonomiji kroz multiplikativne efekte	Oportunitetni troškovi (ukoliko se investira u turizam, ne investira se negdje drugo)
Pomaže održavanju lokalnih poslova	Zagušenost
Regeneracija i restrukturiranje ekonomija u destinacijama gdje su ostale aktivnosti u padu	Potreba investiranja u infrastrukturu koja se koristi samo u određeno vrijeme u godini
Podsticanje investicija	Prevelika zavisnost od turizma

Izvor: Swarbrooke, 1999: 61

Kod ekonomskih parametara važno je sagledati uticaj globalizacije koji vodi do sve veće standardizacije i na neki način ugrožava nacionalnu, regionalnu i lokalnu kulturnu različitost. Swarbrooke (1999: 65) apostrofira Bulla (1995) koji je kao područja rasta uticaja multinacionalnih kompanija na lokalnu ekonomiju u turističkim destinacijama izdvojio:

- Kontrolu nad strukturom razvoja turizma,
- Kontrolu nad turističkim tržištem,
- Kontrolu cijena lokalnih turističkih proizvoda,
- Konkurenciju sa lokalnim preduzetnicima.

Isti autor ističe da, kada je riječ o održivom razvoju vezano za ekonomske parametre, treba razvijati one oblike turizma koji optimiziraju ekonomske koristi i minimiziraju negativne učinke, osigurati da se koristi od turizma ravnomjerno rasporede u lokalnoj zajednici, osigurati da turisti plaćaju realnu cijenu za provedeni odmor, preduzimati aktivnosti da se podijeli trošak privlačenja turista u destinaciju između turističke industrije i javnih institucija, zaštititi lokalne preduzetnike od stranih kompanija koje imaju malo obzira prema destinaciji, redukovati prelivanje sredstava iz lokalne ekonomije (Swarbrooke, 1999: 65).

Kod ekonomskih parametara važno je sagledati u kojoj mjeri lokalno stanovništvo ima koristi od razvoja turizma. Tako se, na primjer, u lokalnoj zajednici mogu razvijati brojni projekti u cilju razvoja proizvoda, a da istovremeno podstiču lokalno preduzetništvo. Dobar primjer za to može biti proizvodnja suvenira ili lokalnih proizvoda koji se u skladu s trendovima (autohtonost) sve više cijene na turističkom tržištu. Upravo bi destinacijske menadžment organizacije, kao i destinacijske menadžment kompanije u tome mogle imati veliku ulogu. Drugi dobar primjer su mali i porodični hoteli koji gostima pružaju brojne prednosti nudeći im autohtono i izvorno iskustvo, koji su fleksibilni i prilagodljivi u specijalizaciji svoje ponude. Postoje brojni projekti koji se mogu pokrenuti i podsticati na lokalnom nivou (ali i regionalnom i nacionalnom), koji mogu doprinijeti da se koristi od razvoja turizma ravnomjerno rasporede u destinaciji. Uslov tome su svakako dobro osmišljeni razvojni projekti, ali i kontinuirani interni marketing, kao i edukacija lokalnog stanovništva.

#### **2.2.4. Ostali parametri**

Tehnološki faktori imaju značajan uticaj na održivost razvoja. Prodor informatičkih tehnologija u sve aspekte života unio je promjene i u destinacijama i omogućio komunikaciju između interesnih grupa u destinaciji. Putem interneta moguće je razmjenjivati informacije, ali i organizovati mrežu za edukaciju i slično. Takođe je moguće pristupiti bilo kojim tržištima svijeta. Osim toga, razvoj tehnologija znatno doprinosi očuvanju okoline kroz nove izvore energije, eko-označavanje i slično.

Osim ekološke, ekonomske, tehnološke i socijalne dimenzije, održivi razvoj predstavlja i politički koncept. „Gledajući globalno, posebno pitanje predstavlja nesrazmjera između razvijenih zemalja koje raspolažu i konzumiraju najveći dio svjetskog bogatstva i nerazvijenih, siromašnih zemalja sa velikim brojem stanovništva, iz čega proizilazi da je današnja neravnoteža daleko od koncepta održivosti” (Goeldner et al., 2000: 550). Osim toga, gledajući na lokalnom nivou, često se događa da je lokalno stanovništvo isključeno iz donošenja nekih odluka, jer postoje brojna pitanja i problemi oko načina njihovog uključivanja u procese odlučivanja. Mnoga politička pitanja vezana su za prava stanovništva, saradnju između interesnih grupa, nedostatak vođstva u destinaciji, slabu regulaciju i jačinu

uticaja lokalnog stanovništva kod donošenja planova ili investicija. Riječ je o tome da se održivost implementira vodeći računa o svim nivoima društva.

Svi parametri održivosti u međusobnoj su vezi i uspješnost održivog razvoja zavisi od njihovog ukupnog sagledavanja. Iako je koncept održivosti već dugo prisutan u naučnim i stručnim raspravama, još uvijek postoji određeno nerazumijevanje vezano za potrebu njegovog ukupnog sagledavanja. Važnost pojedinih dimenzija održivog razvoja varira zavisno od situacija u određenim zemljama i područjima u svijetu. Negdje, gdje su izraženi ekološki problemi naglasak će biti na potrebi čuvanja okoline, ali u zemljama u kojima nisu ispunjene bazične ljudske potrebe poput hrane, sigurnosti i slično, problem očuvanja životne sredine neće se sagledavati. Tako, stav prema održivom razvoju varira od čisto ekonomske perspektive do holističke. Gledanje na održivi razvoj kroz integraciju ekonomskih, ekoloških i socijalnih aspekata polazi od toga da sve aspekte treba sagledavati simultano i u međusobnom odnosu. Razvoj i industrijalizacija stavljali su na centralno mjesto ekonomske aspekte koji su uticali i ostavljali za sobom traga na životnu sredinu i društvo. Prvi korak prema održivosti je, zapravo, izjednačavanje važnosti sva tri aspekta. Sagledavanje međuzavisnosti svih parametara održivosti ključno je za koncept održivosti razvoja.

### III UPRAVLJANJE ODRŽIVIM RAZVOJEM TURIZMA U DESTINACIJI

#### 3.1. Teorijski okvir za određenje turističke destinacije

##### 3.1.1. Definisanje turističke destinacije

Riječ destinacija potiče od latinske riječi *destinatio*, što znači odredište, odnosno cilj putovanja, krajnji ili usputni (Metelka, 1990 u Hitrec, 1995: 43). Smatra se da je pojam „destinacija” u terminologiju turizma ušao kao termin koji se prvobitno koristio u vazdušnom saobraćaju. Taj uži pojam se u sedamdesetim godinama XX vijeka postupno širi i na područje turizma. Destinacija često postaje sinonim za turistički lokalitet, zonu, regiju, zemlju, grupu zemalja, pa čak i kontinent, u zavisnosti od toga kako ga percipira potražnja. Pojam „turističke destinacije” danas je postao uobičajeno korišćen pojam ne samo u naučnoj i stručnoj literaturi, već i u poslovnoj praksi, kao i među turistima, iz razloga što ni teorija, ni praksa turizma nisu našle drugi termin koji bi bio prikladniji od „turističke destinacije”, odnosno koji bi adekvatnije predstavljao sve ono što se ovim pojmom želi iskazati (Vukonić, 1995: 67).

Prve definicije turističke destinacije datiraju iz razdoblja 80-ih godina prošlog vijeka i tada su se uglavnom svodile na određenu prostornu cjelinu ili jedinicu pod nazivom „tourist destination zone” (turistički destinacijski predio) ili „destination area” (turističko destinacijsko područje), pri čemu fokus nije bio na veličini, već na privlačnoj snazi i mogućnosti dolaska i boravka turista.

Prema Enciklopediji turizma „destinacija predstavlja geografsku jedinicu koju posjećuju turisti i može biti određeni centar, mjesto ili veliki grad, regija, ostrvo ili zemlja. Dalje, destinacija može biti zasebna lokacija, skup multi-destinacija na putovanju ili čak pokretna destinacija, kao na primjer krstarenje” (Jafari, 2000: 144). Evropska komisija za putovanja i turizam definisala je turističku destinaciju kao “područje koje se može posebno definisati i promovisati turistima u cilju dolaska i u okviru kojeg se turistički proizvod koordinira od strane jednog ili više identifikovanih organa ili organizacija” ([www. etc-corporate.org](http://www.etc-corporate.org)).



Pojmom turističke destinacije, njenom veličinom, elementima, planiranjem i njenim značajem za razvoj turizma bavili su se mnogi autori. Iako je termin „turistička destinacija“ našao široku primjenu u turizmu, u naučnoj literaturi postoje različiti pristupi njegovom definisanju i veliko razmimoilaženje autora po pitanju obuhvata turističke destinacije. Tako je Holloway zagovornik integralnog koncepta pojmovnog određenja turističke destinacije, jer se po njegovom shvatanju pod tim pojmom podrazumijeva svaki cilj putovanja, bez obzira na njegovo hijerarhijsko mjesto u prostoru. To znači da destinacija može biti objekat u kojem se konzumiraju ugostiteljske usluge, turističko mjesto sa zaokruženom turističkom ponudom, turistička regija koja obuhvata nekoliko turističkih mjesta, ali i cijela zemlja. Holloway u svom razmatranju pojma turistička destinacija navodi sljedeće: „Destinacija može biti mjesto za odmor ili poslovni centar koji turisti posjećuju i gdje borave. To može biti jedna oblast ili čak zemlja u okviru koje oni putuju. To može biti i brod za kružno putovanje koji posjećuje nekoliko luka. Najkorisnije je pod destinacijom podrazumijevati jedno ili više mjesta u koja turisti odlaze i borave i koja, ujedno predstavljaju osnovni cilj njihovih kretanja“ (Holloway, 1989: 14). Gunn (1994) ide u drugu krajnost definišući destinaciju kao kompleks različitih rekreativnih i društvenih sadržaja, koji se nalaze na jednom lokalitetu. U najširem smislu riječi „turistička destinacija je svako odredište turističkog putovanja, od samostalnog turističkog objekta, aerodroma ili luke do turističkog mjesta, regije i turističke zemlje“ (Bartoluci u Vuk, Matulić, 2011: 389).

Davidson i Maitland (1997: 63) definisali su destinaciju u obliku „pojedinačne oblasti, mjesta ili grada, odnosno jasno određenog ruralnog, obalskog ili planinskog područja“, koje raspolaže brojnim karakteristikama:

- kompleksan i multidimenzionalan integralni turistički proizvod koji se zasniva na mnoštvu resursa, parcijalnih proizvoda, usluga i različitom vlasništvu;
- druge ekonomske i društvene aktivnosti, koje mogu biti komplementarne ili u konfliktu sa različitim aspektima turizma;
- lokalna zajednica i njene organizacije;
- javni autoriteti i tijela sa odgovornošću za planiranje i upravljanje;
- aktivan privatni sektor.

Ovaj pristup turističkim destinacijama je koristan, s obzirom da on ističe svu kompleksnost destinacije od značaja za sagledavanje problematike njene održivosti. One nisu, dakle, samo mjesta turističke potrošnje, već takođe i mjesta u kojima ljudi žive, rade i odmaraju se, u kojima oni mogu imati jak osjećaj pripadnosti i vlasništva.

U kontekstu modernog teorijskog shvatanja pod turističkom destinacijom podrazumijeva se širi integralni prostor, koji svoj turistički identitet gradi na koncepciji kumulativnih atrakcija, koje su, zbog doživljaja koje omogućuju i sa dodatnom turističkom infrastrukturom, prostor intenzivnog okupljanja turista. Tako, prof. Bakić (2002: 14) pod turističkom destinacijom podrazumijeva manje ili više zaokruženu geografsku cjelinu koja raspolaže atraktivnostima, komunikativnim i receptivnim faktorima, odnosno svim onim prirodnim, društvenim, antropogenim, kulturno-istorijskim, saobraćajnim i pretpostavkama za smještaj i ishranu, odmor, rekreaciju i zabavu turista.

Imajući u vidu ekonomski odnosno marketinški pristup, turistička destinacija je mnogo više od geografskog područja, odnosno mjesta. Ona podrazumijeva raznovrsnost proizvoda, usluga, prirodnih resursa, stvorenih elemenata i informacija, koji su u stanju da privuku određeni broj posjetilaca u jedno mjesto. Na osnovu toga, turistička destinacija se može definisati i kao „skup iskustava koje je stekao turista“, odnosno „geografsko područje koje turistima omogućuje rekreaciju i odmor, sticanje novih iskustava, kao i očuvanje zdravlja“ (Inskeep, 1991: 53). Suština nije pojedina atrakcija sama po sebi, već njihova kombinacija stvorena kroz iskustvo turističke potrošnje.

Destinacije mogu biti definisane u odnosu na ono što nude turistima. Prema tom kriterijumu, Gunn (1994: 48) turističku destinaciju definiše kao „geografsko područje na kojem postoji kritična masa razvoja dovoljna da zadovolji potrebe turista,“ a Weber i Mikačić (1995: 52) kao „mjesto intenzivnog okupljanja turista zbog različitosti koje im pruža, a koje predstavljaju determinante njene turističke aktivnosti.“ Buhalis (2000: 98) je turističku destinaciju definisao kao „paket turističkih proizvoda i usluga koji se konzumiraju pod istom markom, nudeći tako potrošaču integrisano iskustvo.“

Destinacija je dio ukupnog turističkog sistema. Mill i Morrison su još 1985. godine turističku destinaciju posmatrali kao integralni dio turističkog sistema koji se sastoji od: tržišta, putovanja, turističke destinacije i marketinga, pri čemu navode da se destinacijski miks sastoji od atrakcija i usluga koje konzumiraju putnici. „Turistička destinacija je element

sistema koji podstiče djelovanje cjelokupnog sistema, privlačenjem turista i motivisanjem njihovog dolaska, te povezuje sve njegove dijelove“ (Križman, 2008: 60). U kontekstu turističkog sistema Kušen (2002: 8) smatra da destinacija predstavlja njegov funkcionalni dio te da ona obuhvata odabrano turističko mjesto i njegovu funkcionalnu okolinu sa kojom zajedno turističkom tržištu treba ponuditi cjelovitu turističku ponudu. Isti autor smatra da je turistička destinacija „zajednički, širi funkcionalni prostor jednog ili više turističkih mjesta“ (Kušen, 2002: 37).

Predstavljeni pristupi i načini definisanja pojma turističke destinacije ukazuju na raznovrsnost pristupa. Iz navedenih definicija vidljivo je da je poimanje koncepta turističke destinacije evoluiralo tokom vremena te da se u definicije, osim prostorne komponente, sve više uključuju i iskustvene komponente destinacije, odnosno, mogućnost njene konkurentnosti i plasmana na turističkom tržištu. Promjenu shvatanja pojma turistička destinacija potvrđuje i Buhalis (2000: 97) koji navodi da se „tradicionalno shvatanje ovog pojma odnosi na neko definisano geografsko područje, dok se danas pojam više veže uz percepciju samih turista, koja zavisi od itinerera putovanja, svrhe putovanja, nivoa obrazovanja i prijetodnih iskustava. Percepcija turista dobija sve više na značaju kao ključna komponenta u shvatanju pojma turistička destinacija.“

Razlozi različitog shvatanja sadržaja pojma turistička destinacija nalaze se, prije svega, u različitosti aspekata njegovog posmatranja (geografski, ekonomski, sociološki, marketinški i menadžerski aspekt) i njegovom različitom percipiranju od strane pojedinih stejkholdera turističke destinacije (turisti, lokalno stanovništvo, javni sektor, preduzetnici). Na osnovu analize brojnih definicija turističke destinacije, smatramo primjerenim definisati je kao turistički organizovanu i tržišno prepoznatljivu prostornu jedinicu, koja skupom svojih turističkih proizvoda potrošačima nudi potpuno zadovoljenje turističke potrebe. Turističku destinaciju obilježavaju atributi kao što su njena privlačna snaga, kontinuitet posjeta turista, turistička potrošnja i druge ekonomske i ostale koristi koje lokalna zajednica ima od razvoja turizma.

Na turističku destinaciju će u budućnosti uticati mnogo činilaca, a posebno razvoj tehnologije i zahtjevi turista koji će uslijed podizanja kulturno-obrazovnog nivoa biti veći, specifičniji i sofisticiraniji. U skladu sa tim, menadžment turističkih destinacija mora da bude

efektivniji i efikasniji, da mobiliše i uskladi sve njihove elemente i podsisteme, vodeći računa o kvalitetu životne sredine i interesima domicilnog stanovništva.

### **3.1.2. Koncepti i geneza nastanka turističke destinacije**

Turizam je u dosadašnjem razvoju prolazio kroz više faza, od faze uvođenja (epoha turizma privilegovanih klasa) i rasta (značajna kapitalna ulaganja i višestruk rast turističkog prometa), do faze zrelosti u kojoj se sada nalazi (masovnost i hiperkonkurencija). Kao rezultat navedenih osnovnih promjena u okviru turizma, mijenjaju se i turističke destinacije, a takođe se mijenja i shvatanje destinacije.

Teoretičari su, objašnjavajući odnose u turizmu, cilj putovanja najprije definisali u prostornom smislu kao turističko mjesto, pri čemu većina autora spominje njegove nužne atribute: privlačnu snagu, intenzitet i kontinuitet posjeta, ostvarivanje određene potrošnje i na toj osnovi egzistencije lokalnog stanovništva. Službeno proglašavanje nekih mjesta turističkim smatra se prekretnicom u istoriji turizma, a ono seže još na početak prošlog vijeka, kada je u pitanju Crna Gora. Naime, Kraljevina Jugoslavija donijela je Pravilnik o proglašenju turističkih mjesta 1936. godine, prema kojem je propisano da će se turističkim mjestima proglasiti „mjesta koja posjetioce privlače klimom, termalnim izvorima, florom i faunom, prirodnim ljepotama, istorijskim i umjetničkim spomenicima, narodnom nošnjom, običajima ili drugim turističkim znamenitostima, a odgovaraju utvrđenim uslovima u pogledu smještaja i opskrbe posjetilaca“ (Hitrec, 1995: 44).

Pojava prvih turističkih destinacija vezana je za masovni turizam kada se prvi put počelo razmišljati o prostornoj organizaciji turističke aktivnosti, odnosno, geografski ili administrativno definisanom prostoru koji u svom sadržaju ima dovoljno elemenata da bi se takav prostor mogao ponuditi na tržištu kao cjelovit proizvod. Naime, masovni turizam je unio mnogostruke probleme uređenja prostora i njegove zaštite, što je navelo (prostorne) planere da u određenim prostornim granicama pokušaju odrediti pravila ponašanja turista i lokalnog stanovništva, te da u primjerenom odnosu broja turista i površine prostorne jedinice nastoje kvantifikovati sve potrebne kapacitete (infrastrukturne, receptivne kapacitete ponude i sl.). „Raniji pojam turističkog odredišta nije bio dovoljan za određivanje turističkog proizvoda i tržišnih (marketinških) akcija“ (Kušen, 2002: 37). Bilo je neophodno utvrditi adekvatniju

prostornu jedinicu od turističkog mjesta. Prednost primjene pojma „turistička destinacija“ u odnosu na ranije korišćen pojam „turističko mjesto“ ogleda u tome što se njime uvodi poimanje šireg prostora (šire prostorne jedinice) kao razvojne jedinice (Vukonić, 1995: 70).

Za razliku od turističkih mjesta koja imaju čvrsto određene granice, turističke destinacije nemaju prostorno čvrste granice, pri čemu poseban problem predstavljaju često nejasni kriterijumi gdje bi te granice trebale biti. To potvrđuje i Vukonić (1995: 70) koji ističe da granice zavise od percepcije prostora, kao i od udaljenosti tog prostora od mjesta boravka turista: „Turističkom destinacijom može se nazivati čitava zemlja i pojedina regija i pojedino turističko mjesto, pa i pojedina uža lokacija kao što su prometni terminali (aerodrom, luka).“

Važno je istaći da teorijsko pitanje određivanja, odnosno, nemogućnosti određivanja čvrstih granica turističke destinacije treba imati neprekidno na umu pri sagledavanju marketinških i razvojnih problema destinacije. S druge strane, formiranje veće funkcionalne prostorne jedinice od ranije definisanog turističkog mjesta, nazvane turističkom destinacijom, u kontekstu predočene koncepcije i kao samostalne razvojne jedinice obezbjeđuje:

- bolje korišćenje prostora,
- mogućnost ekonomske valorizacije i manje "kvalitetnih" turističkih atrakcija/resursa,
- kompleksniju ponudu za potencijalne turiste, jer veći prostor po logici stvari upućuje na više različitih atraktivnosti, a to znači mogućnost za više različitih turističkih aktivnosti,
- bolje mogućnosti za stvaranje turističkog identiteta, a samim tim i prepoznatljivosti (imidža) na turističkom tržištu,
- bolje mogućnosti za prezentaciju i plasman takve prostorne jedinice na domaćem i inostranom turističkom tržištu, i
- veća prostorna jedinica garantuje turistima da će u njoj naći "sadržajniji boravak, a to je važan, pa možda i presudan kriterijum za donošenje odluka o turističkom putovanju (Vukonić, 1995: 71).

Pojedini autori ističu važnost sagledavanja turističke destinacije kao sistema, što je izuzetno važno zbog marketinga i upravljanja. Turistička destinacija, kao integralni

dio/element turističkog sistema ima izrazitu funkciju privlačenja turista na dolazak. Sagledavanja turističke destinacije kao privlačnog faktora putovanja proizilazi iz savremenih kretanja na turističkom tržištu. Turisti sve manje borave u smještajnim objektima, a sve više teže upoznavanju destinacije koju su posjetili. Danas se smatra da je turistička destinacija temelj odluka o putovanju, odnosno, glavni privlačni faktor putovanja.

Prema navedenim pristupima, koncepti turističke destinacije kretali su se od destinacije pod kojom se podrazumijevalo turističko mjesto, zatim koncepta koji se odnosi na analize i vrednovanje efekata turizma po lokalnu zajednicu i upravljanje tim efektima, do pristupa koji ima kao osnovu saradnju između više interesnih grupa (lokalno stanovništvo, privreda, javni sektor i drugo), upravljanje turističkom tražnjom i razvoj politika u cilju upravljanja turističkom destinacijom (Tabela 14). Takođe, koncepti turističke destinacije su se mijenjali od onih ograničenih administrativnim granicama do koncepta koji počiva na karakteristikama i djelovanju tražnje kao osnovnim odrednicama obima i strukture turističke destinacije. Suštinske granice turističke destinacije određuje tržište, odnosno zahtjevi turističke tražnje kojima se prilagođava formiranje proizvoda turističke destinacije. Specifičnost promjena turističke tražnje zahtjeva adaptiranje ponašanja destinacija u pravcu međusobne saradnje i partnerskog odnosa kad god je to u zajedničkom interesu, odnosno u interesu zadovoljavanja potreba turističke tražnje.

Koncept turističke destinacije danas je jedan od osnovnih instrumenata marketinga i upravljanja u turizmu. Može se reći da u sebi sadrži „dva pogleda“. Sa stanovišta geografske pozicije sagledava se prostorni aspekt, dok sa stanovišta marketinga izučava tržišni aspekt destinacije. Kako je vremenom poimanje pojma turističke destinacija evoluiralo, iz čisto prostornog sagledavanja razvio se holistički pristup koji je obuhvatio perspektivu ponude i potražnje.

*„Takav pogled ističe potrebu postojanja srazmerno stabilnog odnosa između preciznog geografskog područja na kojem se nalazi skup atrakcija i grupe ciljnih tržišta“ (Sainaghi, 2006: 1054).*

Tabela 14: Koncepti turističkih destinacija

Koncepti	Elementi
<b>1. Tradicionalni koncept</b>  <i>Mjesto gdje ljudi provode svoj odmor</i>	<i>Mjesto:</i> turističko mjesto je ključna komponenta turističkih regiona <i>Ljudi:</i> demografske karakteristike, motivacija, kvantitativni pokazatelji rasta turističkog prometa i lokalne zaposlenosti <i>Odmor:</i> aktivnosti za vrijeme provođenja odmora
<b>2. Savremeni koncepti</b>  <i>2.1. Područje koje turisti biraju za provođenje odmora i efekti njihovih aktivnosti</i>  <i>2.2. Upravljanje turističkom tražnjom i upravljanje njenim efektima na destinaciju</i>	<i>Područje:</i> primorje, gradovi, divljina, udaljene i izolovane oblasti <i>Izbor:</i> individualna motivacija, putovanje u društvu, alternativna mjesta i aktivnosti, marketing u cilju uticaja na izbor <i>Efekti:</i> ekonomski, socio-kulturni, ekološki <i>Upravljanje tražnjom:</i> studiozan pristup, kontrola kvaliteta, dodatne koristi, stvaranje imidža <i>Upravljanje efektima turizma:</i> utvrđivanje ciljeva turizma, analiza uticaja, procjena kapaciteta, planiranje, zoniranje
<b>3. Nastajući koncept destinacije</b>	Priznavanje pluralizma interesa Razmatranje uloge i stepena razvoja turizma na nivou lokalne zajednice Koordiniranje javnog i privatnog sektora u razvoju turizma Upravljanje nivoima turističke tražnje Uticaj na ponašanje turista u destinaciji Obezbjedenje kvaliteta iskustva turista u destinaciji Saradnja u regionalnoj promociji i razvoju Razvoj teorije turizma Razvoj politika u cilju upravljanja turističkom destinacijom

Izvor: Popesku, 2011: 31

Danas destinacija predstavlja osnovnu razvojnu jedinicu u turizmu i zbog promjena koje se događaju na turističkom tržištu nesporna je potreba upravljanja njenim razvojem u kojem se sagledava čitav niz pitanja vezanih za planiranje, noseći kapacitet, životni vijek, marketinški miks itd. Savremeno shvatanje turističke destinacije važno je i zbog primjene koncepta održivog razvoja, jer upravo ona postaje fokus primjene ovog koncepta u turizmu.

### **3.1.3. Elementi turističke destinacije**

#### **3.1.3.1. Osnovni elementi turističke destinacije**

Polaznu tačku za određivanje elemenata turističke destinacije predstavljaju potrebe turista koje treba zadovoljiti i odgovarajući set materijalnih i nematerijalnih komponenti u destinaciji kojima se može obezbijediti njihovo zadovoljenje. Moguće je definisati različit broj elemenata neke destinacije, ali se svi autori slažu u tome da postoji određena grupa osnovnih elemenata bez kojih destinacija ne može da postoji. Osnovni elementi, zajednički svim destinacijama su:

- *Atraktivnost*, kao faktor koji privlači turiste u konkretnu destinaciju, obuhvata prirodne (klima, prirodne karakteristike ambijenta) i društvene atraktivnosti (kulturno-istorijsko nasljeđe, antropogeni faktori, folklor, način života);
- *Pristupačnost*, podrazumijeva geografsku udaljenost i ekonomski trošak koji je potrebno učiniti kako bi se stiglo u destinaciju (cijena, vizni režim);
- *Uslovi za boravak*, predstavljaju širok spektar usluga i objekata koji podržavaju boravak gostiju i obuhvataju objekte za smještaj i ishranu, prodavnice svih tipova, zatim usluge zabave, razonode, rekreacije i čitavu paletu pratećih usluga. Neko mjesto može raspolagati veoma interesantnim atrakcijama i može biti lako pristupačno, ali ako ne raspolaže objektima za smještaj i ishranu turista, ne može se govoriti o destinaciji u pravom smislu te riječi.

Različiti autori imaju različita tumačenja i stavove o tome koji su to neophodni sastavni elementi koji su potrebni za jednu destinaciju, kako bi mogla regularno da



funkcioniše. Prema Cooper-u (Cooper et al., 2000 u Popesku, 2011: 34), glavne komponente većine destinacija (tkz. četiri A) su:

- Atrakcije (engl. *attractions*)
- Receptivni sadržaji (eng. *amenities*)
- Pristupačnost (engl. *accessibility*) – lokalni transport, saobraćajna infrastruktura (autobuske i željezničke stanice, aerodromi)
- Pomoćne usluge (eng. *ancillary services*) - banke, telekomunikacije, pošta, bolnice i drugo.

Jedna od najprihvaćenijih klasifikacija elemenata turističke destinacije je tkz. "šest A" okvir koji uključuje:

- Atrakcije (engl. *attractions*) - prirodne, izgrađene, naslijeđene, posebna događanja i dr.,
- Dostupnost (engl. *accessibility*) - sistem prevoza, terminali i vrste prevoza,
- Receptivni sadržaji (eng. *amenities*) - smještaj i ugostiteljstvo, maloprodaja, ostale usluge,
- Paket aranžmani (eng. *available packages*) - ponuda aranžmana,
- Aktivnosti (eng. *activities*) - sve dostupne aktivnosti za vrijeme boravka u destinaciji,
- Pomoćne usluge (eng. *ancillary services*) - banke, telekomunikacije, pošta, bolnice i drugo (Buhalis, 2000: 98).

Bez obzira na različite stavove i tumačenja pojedinih autora o podjeli sastavnih dijelova turističke destinacije, uočava se da su oni jednaki komponentama kompleksne, integralne ponude turističke destinacije i čine konstitutivne elemente integralnog proizvoda u turizmu. Upravo od kombinacije svih sadržaja u destinaciji i položaja u odnosu na sadržaje u konkurentskim destinacijama, zavisi njen plasman na turističkom tržištu.

U upravljanju destinacijom posebnu pažnju treba obratiti na međuzavisnost svih elemenata unutar turističke destinacije. Ti elementi čine cjelinu sa kojom turisti stupaju u interakciju putem koje zadovoljavaju svoje potrebe i ostvaruju turističke doživljaje. S obzirom da atraktivnost predstavlja opredjeljujuću snagu koja utiče na izbor destinacije od strane

turista, odnosno pokretačku snagu, u smislu da je vodeći razlog i motiv dolaska turista u datu destinaciju, daćemo dodatna pojašnjenja faktora koji na nju utiču.

### 3.1.3.2. Atraktivnost kao ključni element turističke destinacije

Atraksije predstavljaju ključni element turističke destinacije i imaju veliki uticaj na dolazak turista u neku destinaciju. Termin „atraktivnost” u turizmu se koristi za opisivanje onih obilježja destinacije koja su zanimljiva turistima i čine privlačnu snagu nekog područja. Hu i Ritchie smatraju da „atraktivnost turističke destinacije odražava osjećaje, vjerovanja i stavove koje pojedinac ima o mogućnostima destinacije da zadovolji njenu ili njegove specifične turističke potrebe“ (Hu, Ritchie, 1993: 25). Ovo stanovište upućuje na zaključak da će destinacija, za koju su potencijalni turisti uvjereni da će zadovoljiti njihove potrebe, imati veći stepen atraktivnosti i time bolju tržišnu poziciju. Tako gledano, atraktivnost se može mjeriti stavovima posjetilaca.

Prema definiciji iz Rječnika turizma, atraktivni turistički činioci su „svi prirodni ili antropogeni (kulturni) objekti, pojave ili predmeti koji se nalaze u određenom prostoru, a zbog svojih draži ili čari podsticajno djeluju na čoveka da ih posjeti, upozna ili doživi, odnosno da realizuje svoje rekreativne ili kulturne potrebe. Ti činioci su odraz prirodne sredine (prirodni ili biotropni atraktivni činioci) ili pak ljudske aktivnosti (društveni činioci). Od stepena njihove privlačnosti (atraktivnosti) zavisi masovnost turističkih posjeta, vrste i oblici turističkih kretanja i mogućnost ekonomske valorizacije“ (Vukonić, Čavlek, 2001 u Rabotić, 2010: 234).

Pojam turističkih atrakcija definisali su brojni autori (Mac Cannell, 1976; Leiper, 1990; Gunn, 1994; Gartner, 1996). Jedna od prvih definicija turističke atrakcije opisuje kao sistem koji se sastoji od tri elementa: turista, mjesta i obilježja koja su karakteristična za neku lokaciju i ujedno zanimljiva turistima (Mac Cannell, 1976: 78). Ova definicija je čvrsto isticala potrebu postojanja jedinstvenog obilježja za turističku atrakciju, iako je praksa kasnije pokazala da se pojedina obilježja i bez tog epiteta mogu smatrati turističkim atrakcijama. U definicijama koje su poslije toga slijedile naglasak je stavljan na hijerarhijski princip. Tako Leiper (1990 u Rabotić, 2010: 238) sagledava atrakciju kao „sistem koji čine tri elementa: turista ili humani element (osobe sa turističkim potrebama), nukleus ili centralni element

(obilježja destinacije koja privlače posjetioce) i marker ili informativni element odnosno informacija o nukleusu. Turistička atrakcija nastaje kada su ova tri elementa povezana. Marker, odnosno informativni elementi turističke atrakcije su bitni, jer omogućavaju povezivanje sva tri sastavna dijela u jedinstvenu cjelinu – turističku atrakciju. Marker su bilo koja vrsta informacije (usmjena, pismena, slike) koja se odnosi na nukleus destinacije, a prima je turista. Neophodan je bar jedan marker i to „emitivni”, da bi se turista odlučio da putuje.

Kada je riječ o dimenzijama atraktivnosti turističkih destinacija primjetno je da su istraživanja rezultirala njihovim grupisanjem. Prema Weber i Mikačić (1995: 53) dosadašnja istraživanja su pokazala da se u većini slučajeva neke dimenzije atraktivnosti mogu smatrati opštim ili posebnim. Kada je riječ o opštim, to su najčešće klima, prirodne ljepote i cijene, dok su posebne one koje zavise od obilježja i atrakcija destinacija koje se posjećuju i od doživljaja koje omogućuju. Svjetska turistička organizacija (1993) turističke atrakcije dijeli u pet grupa, i to: prirodne turističke atrakcije, kulturno-istorijsku baštinu, klimatske uslove, infrastrukturu i turističke usluge i sadržaje. Jafari (2000: 35) ističe da su atrakcije više od samog mjesta ili događaja, one su sastavni dio većeg turističkog sistema koji se sastoji od turista i obilježja. Ističe kako „nijedno mjesto, znamenitost ili događaj nisu atrakcije same po sebi, već to postaju kada ih turistički sistem stvori, označi i uzdigne do atrakcije.” Navedeno mišljenje dijeli i Kušen (2002: 28) koji, shodno tom stavu, atrakcije dijeli na potencijalne i realne. Potencijalne su one koje imaju potencijal, ali nisu turistički valorizovane, dok realne predstavljaju one koji imaju potencijal, koje su dostupne i stavljene u funkciju turizma. Koliko će neka destinacija biti atraktivna turistima zavisi od potencijalnih i realnih atrakcija nekog prostora. Međutim, „rijetko je to matematički zbir, već je češće rezultat pozitivnog ili negativnog sinergijskog učinka” (Kušen (2002: 41). U literaturi se često nailazi na isticanje razlika u procjeni atraktivnosti aktuelne turističke ponude (marketinški pristup) i procjene atraktivnosti potencijalne turističke ponude, utemeljene na ukupnoj turističkoj atrakcijskoj osnovi destinacije (razvojni pristup).

Dalje, atrakcije se mogu dijeliti na prirodne ili naslijeđene i kreirane ili proizvedene. Naslijeđene su one koje su nastale djelovanjem prirodnih sila ili su primarno stvorene za neturističke svrhe, pa su vremenom postale turistički resursi. Kreirane ili proizvedene atrakcije su one koje su razvili ljudi radi ekonomske ili turističke valorizacije. Još jedan način grupisanja turističkih atrakcija, često citiran u naučnoj literaturi je podjela Ritchie-a i Crouch-

a (2003: 110) koji turističke atrakcije dijele na: geografska obilježja i klimu, istoriju i kulturu, tržišne veze, ponudu aktivnosti u destinaciji, događanja i manifestacije i zabavu. Svaki od ovih pojedinih faktora predstavlja element atraktivnosti, pri čemu treba naglasiti da je uticaj i kontrola turističkog menadžmenta nad pojedinim elementima različita. Autori kao posebno važan element ističu upravo geografska i klimatska obilježja koja se ne mogu kopirati, a koja zapravo čine središnji element za izgradnju konkurentne pozicije destinacije na turističkom tržištu.

Od posebne je važnosti sagledati položaj atrakcija u prostoru, što je još sedamdesetih godina prošlog vijeka isticao Gunn, koji je navodio urbanu zonu u kojoj se nalazi glavna atrakcija, radijalnu zonu u kojoj se nalaze pomoćni sadržaji i usluge, te proširenu zonu u kojoj se nalaze sve podržavajuće usluge i koja, sa dvije unutrašnje zone čini prošireni turistički proizvod (Hitrec, 1995: 44). Središte doživljaja turista su upravo turističke atrakcije i u tom su kontekstu upravljanje destinacijom i destinacijskih marketing, koji vrijednost tih atrakcija predstavlja kupcima, izuzetno važni.

Atraktivnost je kvantitativna mjera sposobnosti destinacija ili objekta da privuku turiste, pa ju je zbog toga važno mjeriti i pratiti. Varijable koje se najčešće mjere u istraživanjima atraktivnosti destinacije su važnost pojedinih elemenata turističkog proizvoda destinacija za posjete i zadovoljstvo posjetilaca. To potvrđuje i stav Hu-a i Ritchie-a (1993: 25) koji navode da „atraktivnost turističke destinacije predstavlja osjećaje, uvjerenja i stavove da je destinacija u mogućnosti zadovoljiti specifične turističke potrebe.” Nalazi takvih istraživanja mogu značajno doprinijeti kvalitetnijem planiranju proizvoda, kao i identifikaciji ključnih atributa pozicioniranja, te time brendiranju destinacije.

Kušen detaljno analizira proces vrijednovanja turističkih atrakcija i naglašava potrebu razlikovanja vrijednovanja atrakcija za potrebu njihove zaštite i planiranja razvoja turizma te, s druge strane, za potrebu marketinškog planiranja. Isti autor turističke atrakcije definiše kao „temeljne turističke resurse svake destinacije koji određuju njenu turističku ponudu te razvoj turizma uopšte. Njihova bit određena je turističkim potrebama, motivima i aktivnostima. Razvoj „novog” turizma, na osnovama održivog razvoja, zavisi od cjelovite identifikacije, vrijednovanja i zaštite svih potencijalnih i realnih turističkih atrakcija, u postojećoj ili potencijalnoj turističkoj destinaciji” (Kušen, 2002: 26). Važnost mjerenja atraktivnosti destinacije ističu i Weber i Mikačić (1995: 52) koji navode da „atraktivnost destinacije, kao

izraz tržišne prihvaćenosti, ne postoji izvan konteksta turističkog doživljaja, pa se može jedino i mjeriti percepcijama i stavovima posjetilaca.” Slično, u svojoj doktorskoj disertaciji Formica (2000) navodi da inventarisanje postojećih atrakcija u destinaciji i njihova kasnija evaluacija ne garantuje cjelovitost postupka mjerenja stepena atraktivnosti destinacije, jer ovaj stepen zavisi ne samo od objektivne vrijednosti atrakcija, nego takođe od percepcije vrijednosti atrakcije od strane turiste, odnosno njihove subjektivne vrijednosti.

Teorijski pristup problematici turističke valorizacije mijenjao se tokom vremena, kako se mijenjao karakter turizma. Sve do 80-ih godina prošlog vijeka, u periodu masovnog turizma, kada su ponude turističkog proizvoda bile u velikoj mjeri standardizovane, istraživači problematike turističke valorizacije su bili orijentisani u osnovi na faktore od strane ponude, odnosno vršena je turistička valorizacija, prije svega, resursa destinacije. Nakon ovog perioda, ne samo u turističkoj industriji nego i u drugim industrijama, došlo je do pomjeranja u fokusiranju pažnje istraživača, od tržišta prodavaca ka tržištu kupaca. U tom periodu (kasnih 80-ih godina prošlog vijeka) prisutna su u literaturi tri pristupa procesu turističke valorizacije: ideografski, organizacioni i kognitivni.

U ideografskom pristupu se analiziraju specifične karakteristike destinacije reprezentovane kroz deskriptivne grupe atributa, povezane sa komponentama turističke ponude. Organizacioni pristup je najbolji kada se analiziraju prostorne i vremenske relacije među atrakcijama, a kognitivni pristup je zasnovan na doživljajnim karakteristikama atrakcija i fokus je na komponentama tražnje. Kako su procesi u turizmu rezultat interakcije između ponude i tražnje, jasno je da samo multidisciplinarni pristup procesu turističke valorizacije atrakcija, odnosno destinacije u cjelini, može dati realnu ocjenu stepena turističke atraktivnosti destinacije.

Svjetska turistička organizacija (WTO) predlaže da se prilikom valorizacije koriste objektivni kriterijumi koje procjenjuju turistički eksperti vršeći efektivna istraživanja radi dobijanja relevantnih informacija o ocjeni turističke vrijednosti određenih destinacija. Vrednovanje predstavlja spoj objektivnih kriterijuma (ocijenjenih od strane stručnjaka) sa subjektivnim doživljajem turiste. Pri tome bi trebalo imati u vidu da je vrednovanje određenog objekta ili prostora za turistu, najvećim dijelom, emotivan i subjektivan doživljaj (Stević, 2013: 4).

Konkurentnost destinacije zavisi od atrakcija kojima raspolaže, a njihovo uključivanje u listu dostupnih aktivnosti ima ključnu ulogu za doživljaj posjetilaca i turista. Imajući ovo u vidu, atrakcije moraju biti u fokusu pažnje kako upravljača destinacijama, tako i istraživača. Vrsta atrakcija i njihova prostorna distribucija izuzetno su važni za planiranje razvoja turističke destinacije i za njenu poziciju na turističkom tržištu. Pored toga, one imaju direktan uticaj na vrstu aktivnosti posjetilaca i dužinu njihove posjete, pa je stoga posebno važno da se pitanje atrakcija u destinaciji sagledava iz perspektive svakog pojedinog elementa upravljanja turizmom u destinaciji.

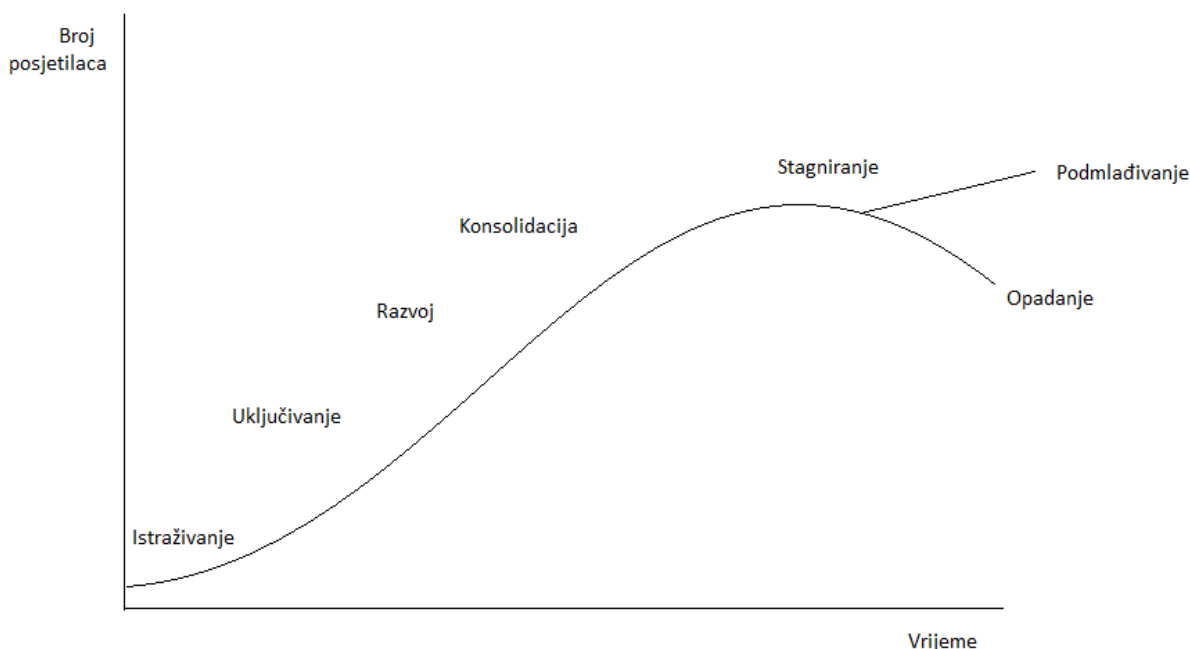
### **3.1.4. Životni ciklus turističkih destinacija**

Turistička destinacija prolazi različite faze razvoja zbog uticaja direktnih ili indirektnih činilaca stabilnosti, bez obzira da li potiču iz okruženja ili iz same destinacije. Označavanjem tih stanja pomoću pokazatelja rasta, dobija se kriva životnog ciklusa destinacije koja je vrlo slična svakoj drugoj krivoj životnog ciklusa proizvoda.

Koncept životnog ciklusa kojim se opisuje proces razvoja turističkih destinacija zaokuplja pažnju naučnika već više od četvrt vijeka, a model životnog ciklusa turističkih destinacija (eng. *tourism area life cycle mode* - TALC) postao je jedan od najviše korišćenih i citiranih modela u turističkoj literaturi. Inicijalno model je proizašao iz klasične ekonomske literature o životnom ciklusu proizvoda i temelji se na pretpostavci da se destinacija može posmatrati kao proizvod. Ukoliko se kreće od ove postavke, onda se na destinaciju može primijeniti klasična linija životnog ciklusa proizvoda sa razdobljima laganog inicijalnog rasta nakon kojeg sljedi razdoblje brzog rasta, slabijeg rasta, stagnacije, pada ili pomlađivanja.

Turistička područja su dinamična i vremenom se mijenjaju. Kako se destinacija mijenja, tako se mijenjaju i potrošači/turisti koji je posjećuju. Butler (2006: 19) navodi da Plug upozorava da time destinacija nosi potencijalno sjeme svoje destrukcije tj. kako postaje komercijalizovana, gubi svoje kvalitete koji su originalno privukli turiste da je posjete. Jedan od najviše prihvaćenih modela, koji se dalje razrađivao bio je Butlerov model (Butler, 2011: 6) objavljen 1980. godine, izgrađen na osnovama poznatog koncepta životnog ciklusa proizvoda. Radi se o krivoj „S“ oblika koja pokazuje da se razvoj destinacije odvija kroz

nekoliko faza: istraživanje, uključivanje, razvoj, konsolidacija, stagnacija i pad ili podmlađivanje (Slika 4).



Slika 4: Butlerov životni ciklus turističke destinacije

*Inicijalnu fazu* ili *fazu istraživanja* karakteriše mali broj posjetilaca koji je rezultat još uvijek siromašne ponude i slabe dostupnosti. Ovu fazu Crna Gora je prošla u periodu prije II svjetskog rata do 60-ih godina prošlog vijeka (Prilog C).

U *fazi uključenja*, sa rastom broj posjetilaca počinju se formirati određene usluge koje su primarno ili čak ekskluzivno namijenjene posjetiocima. Kontakti između posjetilaca i lokalnog stanovništva ostaju visoki. U ovoj fazi počinju se realizovati određene marketinške aktivnosti koje se bazično iniciraju radi privlačenja turista u područje. Polako se osjeća sezonalnost poslovanja i počinju se javljati inicijative vezane za povećanje ulaganja u infrastrukturu.

*Razvojnu fazu* karakteriše dobro definisano turističko tržište i intenzivnije promotivne aktivnosti. Ističe se potreba jačanja kontrole nad turističkim razvojem i potreba nacionalnog planiranja razvoja. U ovoj fazi, zbog stvaranja većih, modernijih smještajnih jedinica, mogu „nestajati” neki lokalni, manje kvalitetni ponuđači. Pojačava se marketing prirodnih i kulturnih atrakcija, tako da se one intenzivnije razvijaju. Mijenja se izgled destinacije i prema

nekim promjenama može se javljati otpor od strane lokalnog stanovništva. Broj turista u špicu sezone može nadmašiti broj lokalnog stanovništva. Kako se ova faza razvija dolazi često do potrebe uvoza radne snage. Faza razvoja u crnogorskom turizmu trajala je od početka šezdesetih godina do sredine osamdesetih godina, sa prekidom izazvanim zemljotresom 1979. godine.

*Faza konsolidacije* označava fazu kada je potrebno intenzivirati marketinške aktivnosti da bi se zadržao broj posjetilaca, iako on često još uvijek prelazi broj lokalnog stanovništva. Destinacija polako počinje gubiti na privlačnosti i ulažu se veliki naponi u proširenje sezone i povećanje tržišta.

U *fazu stagnacije* destinacija ulazi kad dosegne najveći broj posjetilaca. Destinacija gubi na atraktivnosti i konkurentnosti. Iako područje ima dobro etabliran imidž, nije više u modi. Javlja se problem viška smještajnih kapaciteta i ulažu se značajni naponi da se zadrži nivo posjetilaca. Postojeće nekretnine često mijenjaju vlasnike.

Faza konsolidacije i stagnacije crnogorskog turizma obuhvata period od sredine osamdesetih do početka devedesetih godina (Prilog C). U tom periodu konkurentske destinacije su svoju ponudu uveliko uskladile sa promjenama u preferencijama potrošača, dok se ponuda u crnogorskom turizmu i dalje razvijala u pravcu zadovoljenja samo osnovnih potreba za smještajem, suncem i morem. Drugi mogući uzrok možda treba tražiti u anticipiranju predstojećih dešavanja na teritoriji regiona.

U *fazi opadanja* destinacija se više ne može nositi sa konkurencijom i suočava se sa padom tržišta i numerički i prostorno. Ukoliko je geografski blizu tržištima i dostupna, počinje se više koristiti za vikend i dnevna putovanja. Turistički objekti dobijaju drugu namjenu. Mnoge usluge iz oblasti turizma nestaju, jer turistima više nisu atraktivne. Može se dogoditi da destinacije u potpunosti izgube „turističku funkciju”. Sa druge strane, vlasti mogu prepoznati ovu fazu i pokušati “oživljavanje”, odnosno može se dogoditi pomlađivanje destinacije, iako je gotovo sigurno da se to neće dogoditi bez potpune promjene u atrakcijama na kojima se turizam temeljio. Ono može ići u dva smjera. Jedan je izgradnja nekih novih atrakcija (na primjer, kazino). Naravno, ukoliko i destinacije u okruženju reaguju na isti način, uspjeh će biti slabiji. Ključni element uspjeha u tom slučaju je jedinstvenost i originalnost.

U crnogorskom turizmu faza opadanja je trajala od početka devedesetih godina do početka novog milenijuma. Faza podmlađivanja, odnosno ponovnog rasta turizma u Crnoj



Gori počela je početkom ovog vijeka donošenjem i implementacijom strategije turističke destinacije, u slučaju Crne Gore to je Masterplan iz 2001. godine (Prilog C).

Tradicionalne destinacije nastoje da razvijaju nove proizvode u cilju privlačenja novih segmenata tržišta, prije svega boljih potrošača. Ovi novi diverzifikovani proizvodi su usmjereni uglavnom prema alternativnim oblicima turizma u unutrašnjosti, manje urbanizovanim područjima, kulturnim i prirodnim atrakcijama i prema novim uslugama (banje, kongresi, krstarenja, događaji i slično). Premda je evidentna evolucija turističkih destinacija, važno je istaći da svaka destinacija ima svoje određene specifičnosti i da destinacije različito prolaze kroz faze životnog ciklusa. Samo u slučaju zaista jedinstvenih područja čija je atraktivnost „vječna”, može se očekivati kontinuitet u broju posjetilaca (npr. Nijagarini vodopadi).

Turističke proizvode potrebno je stalno razvijati i uvoditi na tržište kako bi destinacije bile konkurentne. Samo uvođenje proizvoda na tržište započinje u trenutku kada je proizvod dostupan za kupovinu i u ovoj fazi, koja može duže trajati, dobit je mala, a troškovi distribucije i prodaje su najčešće visoki. Ako je proizvod tržištu zanimljiv, on će ući u fazu rasta, kada obim prodaje raste. Nakon toga, kad proizvod uđe u fazu zrelosti, rast obima prodaje počinje usporavati i proizvod ulazi u fazu zrelosti. U ovoj fazi konkurencija je na najvišem nivou. Tada se mogu koristiti različite strategije, a jedna od mogućih je inovacija proizvoda kroz dodavanje novog kvaliteta i novih komponenti proizvoda. Uz modifikaciju proizvoda, često se inoviraju i druge komponente marketinškog miksa. Na kraju, kad obim prodaje počinje padati, proizvod ulazi u fazu pada. U tom slučaju proizvodi se mogu povući sa tržišta, mogu se smanjivati troškovi promocije i slično.

Važno je naglasiti da su faze u životnom ciklusu sve kraće, i da je jedan od načina borbe protiv zastarijevanja stvaranje tzv. marke proizvoda, pa se tako danas sve više govori o brendiranju destinacije. Brojne su prednosti uspješnog brendiranja destinacije na turističkom tržištu, od kojih je najvažnije spomenuti laku i jasnu identifikaciju destinacije, percepciju kvaliteta, vrijednosti za novac, te postojanje određenih standarda. Mnoge destinacije širom svijeta prepoznale su važnost stvaranja marke i preduzimaju aktivnosti vezane za „brendiranje” destinacije kako bi zauzele što bolju poziciju na sve konkurentnijem turističkom tržištu.

### **3.1.5. Turistička destinacija i turistički proizvod**

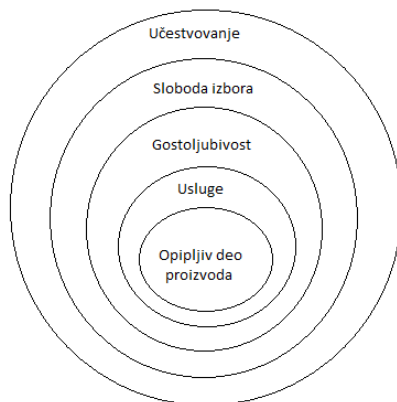
#### **3.1.5.1. Turistički proizvod – pojam, specifičnosti i elementi**

Turistički proizvod predstavlja zajednički rezultat ukupne ponude jedne destinacije i definiše se na različite načine. Definisanje turističkog proizvoda zavisi od stanovišta posmatranja datog pojma. Naime, za turistu on čini cjelokupno iskustvo putovanja od trenutka odlaska na putovanje do trenutka povratka kući. Za turističku destinaciju on čini skup svih proizvoda iz oblasti smještaja, atrakcija, ugostiteljstva i zabave. Za poslovne jedinice, turistički proizvod je usluga smještaja, prehrane, pića ili paket aranžman. Kotler pod ovim pojmom smatra sve „što se može na tržištu ponuditi na prodaju, upotrebu ili potrošnju u cilju zadovoljavanja potreba i želja kupaca“ (Kotler, 1984 u Smith, 1994: 584). Ova definicija posebno ističe činjenicu da turistički proizvod ne čine samo fizičke dimenzije, već i usluge, osobe, mjesta, organizacije i ideje, te se stoga u literaturi smatra posebno relevantnom. Middleton razmatra dva nivoa proizvoda: specifičan, koji specificira proizvod poput ture razgledanja ili sjedišta u avionu, i “ukupan nivo” koji predstavlja kompletno iskustvo od polaska na putovanje do povratka kući. To kompletno iskustvo uključuje različita “pojedinačna” iskustva vezana za prevoz, smještaj, atrakcije i brojne druge aspekte putovanja (Middleton, Clarke, 2001 u Komppula, 2001).

Za razliku od nekih drugih proizvoda na tržištu, turistički proizvod ima svoje specifičnosti. Kao glavne mogu se izdvojiti: neopipljivost, neodvojivost, varijabilnost, nemogućnost formiranja zaliha. Usluge koje čine turistički proizvod ne mogu se okusiti, opipati, vidjeti, čuti, niti pomirisati, ni prije, ni nakon kupovine. Neopipljivost se odražava u tome da kupci u turizmu prije kupovine imaju očekivanja, a nakon toga sjećanja. Ova karakteristika neopipljivosti rezultira u većem riziku za potrošača koji se može smanjiti kvalitetnim promotivnim aktivnostima i materijalima koji mogu stvarati vjernu sliku o tome što se kupuje. Druga karakteristika, neodvojivost, odnosi se na to da pružalac usluga i kupac u većini slučajeva moraju biti prisutni da bi se transakcija dogodila. Zbog toga je edukacija izuzetno važna u turizmu. Sljedeća karakteristika, varijabilnost, podrazumijeva da kvalitet usluga može varirati zavisno od niza faktora kao što su sâ m ponuđač usluga, vrijeme, mjesto pružanja i dr. Zbog toga je izuzetno važno kontinuirano raditi na kvalitetu i standardima

usluga koje čine turistički proizvod. I na kraju, nemogućnost formiranja zaliha. Ova specifičnost odnosi se na činjenicu da se usluge ne mogu skladištiti i sačuvati za prodaju u budućnosti.

Turistički proizvod ima više dimenzija. Njegovu specifičnost podržava činjenica da se on može posmatrati iz dvije perspektive, perspektive potrošača i perspektive onih koji nude proizvode na tržištu (proizvođači i prodavci turističkog proizvoda). Posmatranje turističkog proizvoda sa stanovišta proizvođača je nepotpuno, jer turistički proizvod ne čine samo dobra koja su proizvedena, već i dobra koja nisu proizvedena, kao što su prirodna dobra. Sa druge strane, ponuđači u turizmu fokusiraju se na svoje usluge i često posmatraju turistički proizvod u okviru ponude koju oni sami kontrolišu. Tako se i turistički proizvod može posmatrati u komponentama, što je karakteristika uslužnih proizvoda da se mogu razgraditi u niz specifičnih procesa koji različitim kombinacijama čine određeni proizvod koji kupci kupuju. U tom smislu, svaki individualni proizvod čini niz elemenata i procesa koji se kombinuju kako bi se zadovoljile potrebe kupaca.

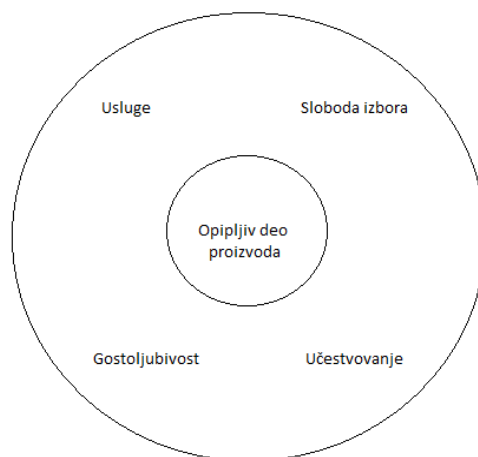


Slika 5: Elementi turističkog proizvoda

Prema Smithu (1994: 587), jednom od prvih naučnika koji je podijelio turistički proizvod na elemente, turistički proizvod čini njegovih pet sastavnih dijelova: fizički dio, usluge, gostoljubivost, sloboda izbora i učestvovanje, pri čemu posebno naglašava da turistički proizvod nije jednostavna kombinacija ovih pet elemenata, već rezultat sinergije među njima (Slika 5). Smith (1994: 587) ističe da je širenje kruga od njegovog centralnog

dijela (fizički aspekt proizvoda) korelisano sa padom direktnog uticaja kontrole menadžmenta, porastom uključenosti potrošača, porastom neopipljivosti i padom potencijala za empirijska mjerenja. Xu (2010: 607) je ovaj model modifikovao (slika 6) obrazlažući da je opipljiv dio proizvoda centralna tačka, ali da su ostala četiri elementa komplementarna tj. da oni održavaju proces stvaranja i konzumacije turističkih proizvoda. Po njemu, jedino središnji element determiniše (određuje) parcijalno zadovoljstvo potrošača, dok četiri ostala elementa stvaraju zadovoljstvo sa doživljajem na način da traže jači angažman.

Middleton i Clarke ističu pet komponenti ukupnog turističkog proizvoda: atrakcije u destinaciji (prirodne i izgrađene atrakcije, kulturne i socijalne atrakcije), sadržaji i usluge u destinaciji (smještajni kapaciteti, ugostiteljski sadržaji, prevoz u destinaciji, sportski sadržaji i dr.), dostupnost (infrastruktura, oprema, usluga, regulacije), imidž i cijena (Middleton, Clarke, 2001 u Al-Ababneh, 2013).



Slika 6: Novi model turističkog proizvoda

Turistički proizvodi mogu biti različitog nivoa kompleksnosti i pitanje je strategije poslovnog subjekta kakav će proizvod razvijati. Po ovom kriterijumu, turistički proizvod se dijeli na: osnovni proizvod, očekivani proizvod, podržavajući proizvod i prošireni proizvod. Osnovni proizvod zadovoljava samo osnovnu potrebu posjetilaca (na primjer, soba s krevetom). Očekivani proizvod uključuje dodatke osnovnom proizvodu koje gost očekuje i koji se podrazumijevaju. Može se odnositi na određene standarde. Tako se, na primjer, u hotelu sa 5 zvezdica očekuje određena veličina soba, nivo kvaliteta usluge i slično.

Podržavajući proizvodi odnose se na dodatke kojima se proizvod diferencira od nekog drugog sličnog proizvoda i kojima se ujedno pruža neka nova vrijednost (npr. u hotelu sa 4 zvjezdice gost ne očekuje wellness centar, ali takav centar može dodatno razlikovati jedan hotel od drugoga i stvoriti prednost u očima gostiju). Prošireni proizvodi su u funkciji dalje diferencijacije od konkurencije i oni predstavljaju onu komponentu proizvoda kojom se želi uticati na osjećaje kupaca. Oni predstavljaju one elemente kojima se gradi “atmosfera” ili stvara interakcija sa gostima. Riječ je o komponentama proizvoda kojima se gradi “identitet” i “posebnost”.

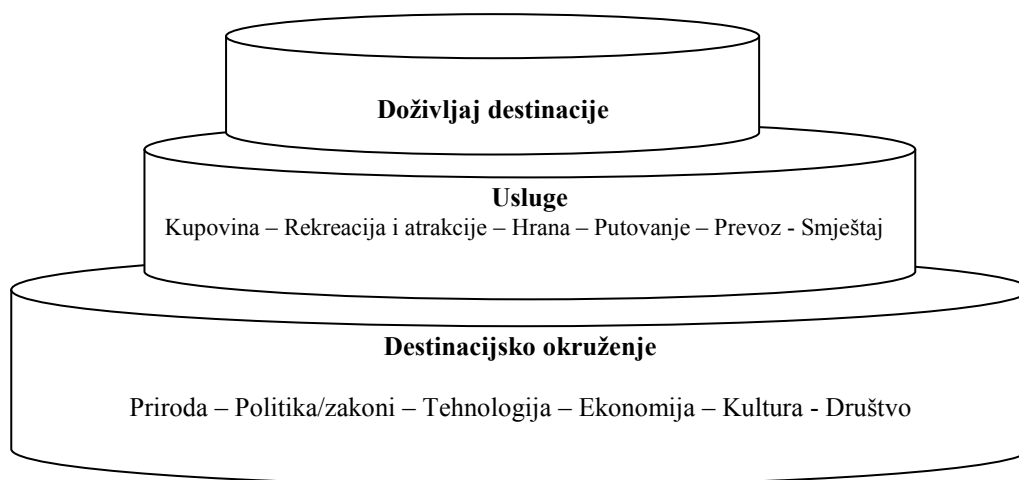
Može se rezimirati da je turistički proizvod kompleksan sklop različitih pojedinačnih fizičkih i neopipljivih usluga iz različitih komercijalnih i nekomercijalnih domena koje posjetilac “konzumira” za vrijeme svog turističkog putovanja. To su najčešće smještaj, ugostiteljstvo, kultura, prirodna baština, sport i rekreacija, zabava i drugo. Turistički proizvod predstavlja centralno mjesto marketinga i upravljanja turističkom destinacijom, a u svjetlu savremenih trendova na strani potražnje, inoviranje postojećih i razvoj novih proizvoda postaje imperativ pozicioniranja destinacije na turističkom tržištu i time jedan od glavnih izazova destinacijskog marketinga i upravljanja turističkom destinacijom.

### 3.1.5.2. Uloga turističke destinacije u stvaranju turističkog proizvoda

Turistička destinacija i njene atrakcije integralni su dio turističkog proizvoda. Seaton i Bennett (1996: 351) navode da je turistička destinacija centralni dio turističkog proizvoda te da je ona, osim što je fizički entitet (geografska lokacija sa prostornim, fizičkim karakteristikama), ujedno i neopipljiv društveno-kulturni entitet sačinjen od istorije, ljudi, tradicije i stila života. Autori ističu da turistička destinacija ne predstavlja nešto što samo postoji, već je mentalni koncept u mislima potencijalnih turista, zbog čega je njen imidž izuzetno važan.

„Destinacija je amalgam ponude niza različitih proizvoda i mogućnosti iskustva koje kombinovano čine ukupan doživljaj” (Murphy, Pritchard, Smith, 2000: 44). Hu i Richie (1993: 26) konceptualizuju destinaciju kao „paket turističkih proizvoda i usluga, koje su poput bilo kojeg drugog proizvoda, sačinjene od različitih multi-dimenzionalnih atributa.” Murphy, Pritchard i Smith (2000: 44) navode da je još studija Moa, Howarda i Havitzza iz 1993. godine pokazala da je destinacija neodvojivi dio turističkog proizvoda tj. da je pokazala da je

destinacijsko okruženje primarni faktor (na primjer, socijalno i kulturno okruženje, dizajn, ambijent), a destinacijske usluge vezane za infrastrukturu (transport, hrana i smještaj) drugi faktor kada se radi o željama kupaca vezano za destinacijski proizvod. Interesantno je da se može povući paralela između turističke destinacije i trgovina gdje se prodaju razni proizvodi. Naime, Murphy, Pritchard i Smith (2000: 44) navode kako je istraživanje Bakera, Grewala i Parasuramana (1994) pokazalo da okruženje u trgovini (ambijent, dizajn, društveni aspekti) i usluge čine vrlo važan dio ukupne impresije potrošača o trgovini. Zanimljivo je da se zapravo ista tvrdnja na neki način može “preslikati” i na turističku destinaciju.



Slika 7: Konceptualni model destinacijskog proizvoda

Važno je istaći da mnogi autori navode da turisti pri dolasku u destinaciju primarno “konuzumiraju” njenu atmosferu i ambijent. Važnost atmosfere za turistički doživljaj i vezanost za destinacijski imidž definisali su Kotler, Haider i Rein (1993: 141) koji navode da je imidž „skup vjerovanja, ideja i impresija koji ljudi imaju o mjestu.” Na destinaciju utiču različiti faktori iz okruženja kao što su ekonomska događanja, tehnološki napredak, demografska kretanja, politika i drugo. Svaki od tih faktora kroz uticaj na destinaciju utiče posredno i na destinacijski proizvod, odnosno, doživljaj posjetilaca. Murphy, Pritchard i Smith (2000: 46) smatraju da se destinacijski proizvod sastoji od različitih faktora okruženja koji čine destinaciju plus usluge koje obuhvataju mogućnosti kupovine, rekreacije i atrakcije,

ponude hrane, ponude putovanja, usluga prevoza i smještaja. Njihov model prikazan je na Slici 7.

Prema ovim autorima, uticaj destinacijskih elemenata ključan je za stvaranje doživljaja kod turista. *Fizički elementi* uključuju prirodne resurse, floru i faunu, klimu i slično. *Društveni faktori* takođe imaju veliki uticaj, a odnose se najprije na prijateljski raspoloženo lokalno stanovništvo, mogućnost sporazumijevanja, izgled mjesta. Osim toga, na ukupan doživljaj djeluje i nivo razvijenosti *infrastrukture* i *tehnologije* u destinaciji, jer one zapravo utiču na razvijenost turističkih proizvoda. Tako, na primjer, obezbjeđenje vode i struje, korišćenje informacionih tehnologija i slično, mogu u znatnoj mjeri doprinijeti slici destinacije i ukupnog turističkog proizvoda. *Ekonomski uslovi* koji karakterišu zemlju/destinaciju, kao što su devizni kurs i cijene, dodatni su atributi koji doprinose iskustvu putovanja i razmišljanjima o destinaciji. *Kulturna i politička dimenzija* turističkih proizvoda takođe su važne. Kulturna dimenzija zbog toga što se autentičnost lokalne kulture, istorija i običaji sve više cijene na turističkom tržištu i u velikoj mjeri utiču na "bogatstvo" doživljaja destinacije. Osim toga i politička stabilnost, javne institucije i demokratija determinišu percepcije turista i njihovo ponašanje.

Upravo zbog činjenice da je turistička destinacija integralni dio turističkog proizvoda, izuzetno je važno na pravilan način razvijati i upravljati svim njenim opipljivim, ali i "neopipljivim" elementima koji čine neizostavni dio doživljaja. Zbog toga, "briga o svakom detalju" u velikoj mjeri doprinosi ukupnoj vrijednosti onoga što se na tržištu nudi integrisano u turističke proizvode. S druge strane, poznavanje koji se proizvodi mogu razvijati kao primarni i koji se proizvodi mogu nadograditi, zavisi od dobrog poznavanja prilika i mogućnosti koje neka destinacija ima, te najviše od njenih resursa. Na temelju željenog pozicioniranja razvijaju se proizvodi koji se plasiraju na turističko tržište. U stvaranju tih proizvoda upravo je razvoj destinacije neizostavan dio, jer kvalitet tih proizvoda zavisi od kvalitetnog planiranja razvoja destinacije sa svim njenim elementima.

## **3.2. Upravljanje turističkom destinacijom**

### **3.2.1. Pojam i značaj upravljanja turističkom destinacijom**

U svjetlu globalnih kretanja na tržištu svakodnevno raste broj destinacija i sve je veća konkurencija među njima. Promjene koje se događaju utiču na činjenicu da za poziciju destinacije na tržištu više nisu dovoljne marketinške aktivnosti, već je potrebno „šire“ pristupiti destinaciji i u tom smislu sa „destinacijskog marketinga“ preći na destinacijski menadžment, odnosno upravljanje turističkom destinacijom.

U svjetskoj naučnoj i stručnoj literaturi upotreba pojma destinacijski menadžment (eng. destination management) postaje sve češća, iako različiti autori pod tim pojmom podrazumijevaju različite aktivnosti i zadatke. Takođe, ovaj pojam može se naći u brojnim eminentnim međunarodnim naučnim člancima i publikacijama. U domaćoj stručnoj i naučnoj literaturi sve češće se koristi pojam „destinacijski menadžment“. Međutim, u ovom radu koristi se pojam „upravljanje turističkom destinacijom“, dok se pojam „destinacijski menadžment“ koristi jedino kod navođenja definicija pojedinih autora za objašnjenje ovog pojma.

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (2007: 4) “destinacijski menadžment predstavlja koordinirano upravljanje svim elementima koji čine destinaciju (atrakcijama, gostoljubivošću, pristupom, marketingom i cijenama).“ Destinacijski menadžment u Enciklopediji turizma objašnjava se kao „integrisani proces upravljanja bilo kojom od tri vrste destinacija (urbane, odmorišne ili ruralne). Pokriva četiri ključna elementa: ponudu destinacije (doživljaj turista, destinacijski imidž i atraktivnost), miks posjetilaca (marketinška istraživanja), marketinšku komunikaciju (promocija) i organizacijsku odgovornost - vođstvo i partnerstvo“ (Jafari, 2000: 146).

U turističkoj teoriji i praksi, destinacijski menadžment različito se shvata i definiše. Ako posmatramo turističku destinaciju kao tzv. virtualnu organizaciju koju čini mreža nezavisnih organizacija sa određenim zajedničkim resursima i ciljevima poslovanja, onda je potreban zajednički menadžment koji treba upravljati zajedničkim resursima i ciljevima. Sa tog stanovišta, “destinacijski menadžment koordinira one turističke funkcije u destinaciji koje



ne mogu obavljati pojedinačni nosioci ponude ili zajednički imaju veće izglede za ostvarivanje ciljeva” (Magaš, 2008 u Vuk, Matulić, 2011: 395).

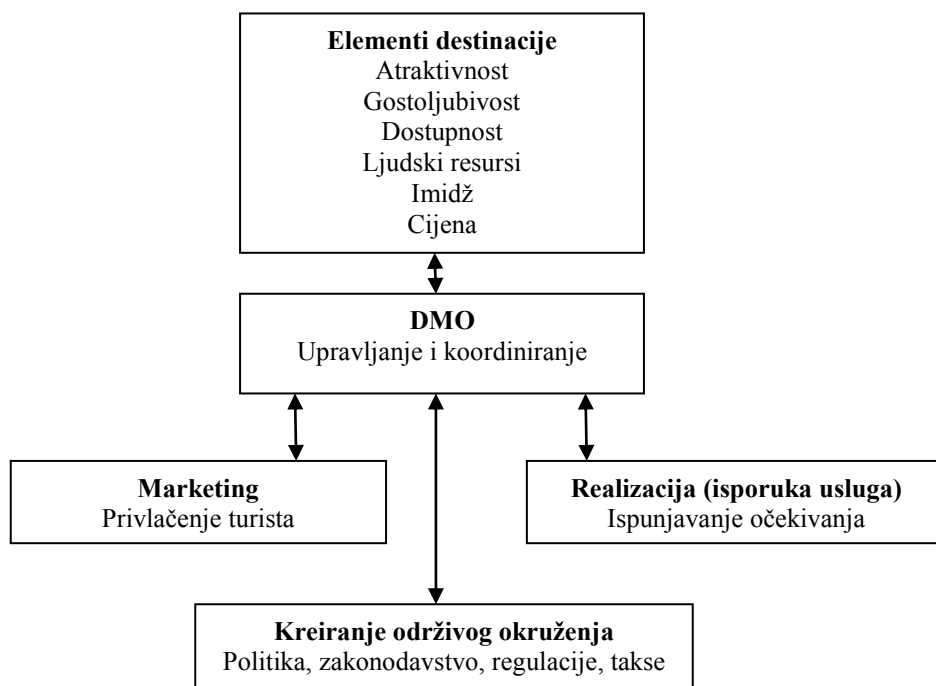
Polazeći od opšte definicije menadžmenta, prema kojoj se pod ovim pojmom podrazumijeva “svaka djelatnost koja u jednoj organizaciji spaja ljude različitih znanja i vještina radi ostvarivanja određenih poslovnih ciljeva” (Srića, 1994 u Vuk, Matulić, 2011), destinacijski menadžment moguće je definisati kao poslovnu aktivnost koja spaja i koordinira rad različitih poslovnih i drugih subjekata u kreiranju i realizaciji turističkog proizvoda radi ostvarenja njegovog optimalnog kvaliteta, konkurentnosti, održivosti i postizanja optimalnih ekonomskih učinaka na turističkom tržištu (Bartoluci u Vuk, Matulić, 2011: 396). Lengyel (2007: 9) je destinacijski menadžment definisao kao „ansambl aktivnosti koje su nužne za destinacije kako bi se privukli posjetoci i kako bi im se osigurao perfektan doživljaj tokom boravka u njoj. Treba da se odvija na takav način da su učinci turizma dugoročno korisni za sve interesne grupe, kao i za prirodno okruženje.“ Navodimo je iz razloga što je ovom definicijom obuhvaćena i komponenta održivosti.

Zajednički stav, vezano za definicije destinacijskog menadžmenta, ogleda se u potrebi koordiniranja aktivnosti između više različitih interesnih grupa. Riječ je o nužnosti usaglašavanja njihovog djelovanja i potrebi zajedničkog rada na poslovima upravljanja. To znači da ne samo aktivnosti razvoja proizvoda, već i aktivnosti vezane za donošenje i sprovođenje planova, promotivne aktivnosti, kao i briga oko edukacije i monitoringa zahtijevaju komunikaciju i koordinaciju, odnosno, zajedničko djelovanje na nivou destinacije. Neophodnost da svi subjekti zajednički i koordinirano rade na unapređenju poslovanja i upravljanja turističkom destinacijom nameće potrebu stvaranja poslovnih mreža i uspostavljanja partnerstava u cilju efikasnijeg ostvarivanja strateških ciljeva njenog rasta i održivog razvoja.

Problematika dugoročno održivog upravljanja turističkom destinacijom već je duže vrijeme jedna od centralnih preokupacija nosioca javne vlasti kako na nacionalnom, tako i na regionalnom i lokalnom nivou u gotovo svim turistički interesantnim zemljama svijeta. Dugoročna održivost implicira da je riječ o potrebi da se turističkom destinacijom upravlja na način koji ne prihvata ekonomsku politiku i/ili praksu koja bi vodila rastu životnog standarda sadašnjih generacija, a istovremeno bi na bilo koji način narušavala i trajno osiromašivala destinacijsku proizvodnu osnovu, zbog čega bi se buduće generacije suočile sa slabijim

razvojnim perspektivama. Stoga, može se reći da održivost upravljanja turističkom destinacijom podrazumijeva razvoj u razmjerama i na način koji je (lokalnoj zajednici) dugoročno i intergeneracijski prihvatljiv, odnosno koji ne degradira ili radikalno ne mijenja okruženje u kojem se događa, u mjeri koja bi na bilo koji način mogla ugroziti uspješan razvoj i dobrobit ostalih aktivnosti i procesa.

Svjetska turistička organizacija posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa (organizacija konferencija na ovu temu, štampanje priručnika o upravljanju turističkom destinacijom). Upravljanje turističkom destinacijom prema ovoj organizaciji (WTO, 2007:4) može se prikazati na sljedeći način:



Slika 8: Upravljanje turističkom destinacijom

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji, nosilac funkcije upravljanja je destinacijska menadžment organizacija (DMO, od eng. *destination management organization*) koja treba da koordinira različite aspekte turističke destinacije. Stvaranje održivog okruženja je jedna od glavnih postavki upravljanja turističkom destinacijom, od koje zapravo zavise kreiranje ponude i marketing.

Činjenica da je turistički sistem otvoren sistem, odnosno veoma podložan promjenama u okruženju, ima za posljedicu potrebu za neprekidnim promjenama u vođenju razvojne politike, koja mora dati odgovore na složene uslove u kojima turistički sistem funkcioniše. Stoga, upravljanje razvojem turizma danas sve više karakteriše:

- razvoj atraktivne baze, posebno u domenu kulture, infrastrukture i suprastrukture,
- partnerstvo svih stejkholdera uključenih u razvoj turizma kako onih na nivou destinacije, tako i preduzeća iz turističkog i drugih komplementarnih sektora, kako u procesu strategijskog planiranja tako i u implementaciji planova i njihovom monitoringu.
- regionalna saradnja, saradnja na nivou države i međudržavna saradnja, rukovođenje razvojem turizma u skladu sa principima održivog razvoja turizma,
- menadžment totalnog kvaliteta, primjena sofisticiranih matematičkih metoda za istraživanje turističkog tržišta,
- visok stepen primjene informaciono-komunikacione tehnologije, multidisciplinarni pristup u istraživanju turizma,
- sve veće interesovanje turista za one vrste turizma koje ne karakteriše masovnost (na primjer, ekoturizam, seoski turizam, kulturni turizam).

Ostvarivanje ciljeva poslovanja turističke destinacije zavisi od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje turista, što sa jedne strane zahtjeva dobro poznavanje tržišta, a sa druge strane dobru organizaciju i koordinaciju aktivnosti svih subjekata koji u lancu vrijednosti učestvuju u formiranju i realizaciji turističkog proizvoda. Turistička destinacija mora na tržištu djelovati organizovano i integrisano. Osnovna preokupacija menadžmenta destinacije mora biti pronalaženje sklada između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva razvoja. Stoga je neophodno uspostavljanje ravnoteže između želja, interesa i potreba turista i lokalnog stanovništva sa jedne strane, i životne sredine i infrastrukture, sa druge strane. Efektivno upravljanje turističkom destinacijom može donijeti sljedeće prednosti:

- Obezbjedjivanje konkurentске prednosti koja se mora zasnivati ne samo na jakom i jedinstvenom pozicioniranju na osnovu ponude različitog tipa iskustava u odnosu na druge

destinacije, već i na isporučivanju iskustava odličnog kvaliteta uz superiornu vrijednost u odnosu na uloženi novac;

- Osiguravanje održivosti turizma što podrazumijeva održavanje integriteta životne sredine i sprečavanje društvenih i kulturnih konflikata;
- Širenje koristi od turizma nastalih potrošnjom turista kroz podršku razvoju proizvoda i usluga vezanih za lokalnu zajednicu, unapređenje ruralnog turizma, podsticanje razvoja malih preduzeća i drugo;
- Porast prihoda od turizma na osnovu povećanja dužine boravka turista, povećanja prosječne potrošnje turista i smanjenja sezonalnosti turističkog prometa uz pomoć odgovarajućeg prostornog planiranja i marketing aktivnosti;
- Izgradnja snažnog identiteta brenda na osnovu stalnog isporučivanja superiorne vrijednosti, što će pozitivno uticati na lojalnost turista i rezultirati povećanjem broja gostiju koji se vraćaju u destinaciju (WTO, 2007: 9).

Kada je u pitanju upravljanje održivim razvojem turizma, uloge i odgovornosti vlada, poslovnog sektora i civilnog društva značajno su se promijenile, od situacije u kojoj je država imala ključnu odgovornost za razvoj turizma i njegovu promociju u svijetu, prema ravnopravnom tretmanu poslovnog, i sve većem uvažavanju i angažovanju civilnog sektora. Trend decentralizacije upravljanja turizmom, usmjeren ka partnerstvu javnog i privatnog sektora, pojačao je potrebu za novim, fleksibilnim i multidisciplinarnim pristupom upravljanju turističkom destinacijom u cilju poboljšanja njene konkurentnosti i dugoročne održivosti.

Turističke organizacije se danas u svijetu susreću sa nizom problema kako i na koji način upravljati turističkom destinacijom. Do razmišljanja o potrebi upravljanja došlo je onoga trenutka kada se uvidjelo da je na nivou destinacija u cilju postizanja konkurentnosti potrebno baviti se brojnim pitanjima i problemima koji prevazilaze domen marketinga. S jedne strane, to je proizašlo iz potrebe uvažavanja trendova koji se događaju na turističkom tržištu na strani potražnje, a sa druge strane iz nužnosti prihvatanja koncepta održivog razvoja, odnosno, potrebe dugoročnog sagledavanja razvoja turizma, te posljedice dobrih i loših strana koje taj razvoj nosi. Tako Gretzel i saradnici (2006) izdvajaju šest glavnih pitanja s kojima se danas suočavaju turističke organizacije: prilagođavanje tehnološkim promjenama, upravljanje očekivanjima turista, prelasku sa destinacijskog marketinga na upravljanje destinacijom,

suočavanje sa višim nivoom konkurencije, prepoznavanje kreativnih partnerstava, te pronalazak novih mjera uspješnosti. Kao odgovor na te izazove danas se u razvijenim turističkim destinacijama za uspješno upravljanje destinacijom osnivaju destinacijske menadžment organizacije (DMO). Različiti su oblici i načini njihovog funkcionisanja, te mogu biti javno-privatno partnerstvo ili javno-javno partnerstvo. Osnovni fokus njihovog djelovanja je koordinacija između interesnih grupa sa ciljem realizacije vizije i zadatih razvojnih projekata.

Kako i na koji način upravljati turističkom destinacijom jedno je od najaktuelnijih pitanja s kojima se danas susreću kreatori turističke politike u Crnoj Gori. Upravljanje turizmom u destinacijama u određenoj mjeri sprovodi javni sektor, uglavnom sistem turističkih organizacija, ali i lokalna samouprava u čijoj su nadležnosti infrastrukturni projekti koji predstavljaju osnovne preduslove daljeg razvoja turističkih proizvoda. Nositelj ponude je privatni sektor. Svaki od nosilaca ponude uključuje se na određen način u funkcije upravljanja.

Turističke organizacije su do sada najviše bile fokusirane na promotivne aktivnosti usmjerene na privlačenje turista u destinaciju, informisanje turista koji u njoj već borave, kao i na organizaciju manifestacija i događaja. Pojedine turističke agencije dijelom prerastaju u destinacijske menadžment kompanije i jača njihov interes za formiranje novih turističkih proizvoda, pri čemu je naglasak na uključivanju lokalnih atrakcija i autohtonih vrijednosti u iste. Hotelijeri, svjesni trendova i rastuće konkurencije razvijaju nove turističke sadržaje i specijalizuju se prema pojedinim tržišnim segmentima (npr. wellness ponuda u hotelima, razvoj gastro ponude). Međutim, kako je atraktivnost destinacije izuzetno bitan faktor u kreiranju turističkih proizvoda i kako ona ima nezaobilaznu ulogu u stvaranju turističkog proizvoda, od posebne je važnosti realizovati projekte od zajedničkog interesa. Osnova takve realizacije je prihvatanje i saglasnost oko zajedničke vizije turističkog razvoja, kao i saradnja u implementaciji razvojnih projekata koji vode do ostvarenja zacrtanih ciljeva i vizije. Sve to zajedno nailazi na probleme realizacije u praksi zbog niza prepreka. One su najviše rezultat nerazvijenosti upravljanja turističkom destinacijom, odnosno, odsustva operativnih procesa, komunikacije i koordinacije između interesnih grupa koja bi omogućila brže i efikasnije ostvarenje projekata od zajedničkih interesa.

### 3.2.2. Modeli upravljanja turističkom destinacijom

Ciljevi upravljanja turističkom destinacijom mogu biti različiti, ali ono što pokazuju iskustva mnogih razvijenih destinacija je to da se cilj može kratko rezimirati kao osiguranje održivog turističkog razvoja. Takav se razvoj može osigurati ukoliko su "sve tri strane zadovoljne", odnosno, ukoliko se osigura: lokalnom stanovništvu ugodna sredina za život, poslovnom sektoru ostvarenje željenog profita i turistima kvalitetan doživljaj. Slično, kao glavne ciljeve upravljanja turističkom destinacijom, navode i pojedini autori. Tako, na primjer, prema Buhalisu (2000: 100) glavni ciljevi upravljanja turističkom destinacijom su:

- Zadovoljiti potrebe potrošača,
- Maksimizirati profitabilnost lokalnom preduzetništvu,
- Osigurati dugoročnu perspektivu lokalnoj populaciji i
- Optimizirati postojeće resurse destinacije kroz održivi razvoj.

Ciljevi destinacijskog menadžmenta tako se mogu sagledati kroz osiguravanje održivog razvoja i time korišćenje resursa na optimalan način, osiguranje kvaliteta života lokalnom stanovništvu, osiguranje postizanja profitabilnosti poslovnim subjektima u turizmu, kao i osiguranje kvalitetnog doživljaja tržišnim segmentima kojima se destinacija obraća.

Funkcije i aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom su različiti i mogu se predstaviti modelima. U nastavku dajemo pregled najpoznatijih modela upravljanja turističkom destinacijom.

#### 1. Model konkurentnosti Ritchie-a i Crouch-a

Upravljanje destinacijom sastavni je dio modela ukupne destinacijske konkurentnosti i održivosti Ritchie-a i Crouch-a (2003: 63), odnosno, predstavlja njegov centralni dio (model je prikazan u poglavlju 3.6.1. Analiza konkurentnosti). Prema ovim autorima upravljanje destinacijom sadrži sljedeće elemente: 1. organizaciju, 2. marketing, 3. kvalitet usluga, 4. informacije/istraživanje, 5. razvoj ljudskih resursa, 6. finansije i kapital, 7. menadžment posjetilaca, 8. upravljanje resursima i 9. krizni menadžment.

Autori ističu da svaki od ovih međusobno povezanih devet elemenata zahtjeva niz operativnih zadataka vezanih za upravljanje. Kada je riječ o *organizaciji upravljanja destinacijom*, bitno je da je ona funkcionalna i u strateškom i u operativnom smislu. To znači da postoji potreba da organizacija ima svoju dugoročnu održivost i sa stanovišta vođenja i sa stanovišta koordinacije aktivnosti. *Marketing* je tradicionalna aktivnost u ukupnom upravljanju destinacijom, pri čemu se u praksi aktivnosti destinacijskog marketinga najviše odnose na prodaju i promociju destinacije. Dimenzija „*doživljaj usluga*” je posebno prepoznata kao dio upravljanja u modelu Ritchi-a i Crouch-a. Turisti kupuju doživljaje koji su zapravo miks ponašanja i emocija koje svaki turista prima kroz pet čula. Danas se sve više razmatra uticaj kvaliteta svih usluga na ukupno zadovoljstvo potrošača. Stoga, Ritchie i Crouch (2003: 75) naglašavaju da je neophodno osigurati ukupan kvalitet na nivou turističke destinacije, odnosno, kvalitet svih elemenata koji čine turistički proizvod.

Komponenta *informacije/istraživanja* u ukupnom upravljanju destinacijom znači razvoj i efikasno korišćenje sistema informacija koji osigurava dobru podlogu za razvoj proizvoda u skladu sa zahtjevima i željama potrošača. U tom smislu, kao posebno važno nameće se praćenje zadovoljstva potrošača, odnosno, elemenata zadovoljstva, kao i ostalih informacija koje mogu služiti kao dobra podloga za donošenje određenih odluka (kao, na primjer, ključna tržišta, kretanja na tržištima, trendovi u navikama ciljnih segmenata potrošača i slično). Kada je riječ o informacijama u destinaciji Ritchie i Crouch naglašavaju da postoje dva glavna toka informacija: informacije koje „pritiču” i korisni su inputi za funkcije upravljanja destinacijskim menadžment organizacijama i informacije koje „ističu” tj. pomoću kojih destinacijske menadžment organizacije daju informacije ostalim interesnim grupama u destinaciji. Takođe, vrlo je važna i diseminacija tih informacija unutar same destinacije kako bi se svim interesnim grupama koje učestvuju u kreiranju proizvoda i razvoju destinacije osiguralo da putem tih informacija djeluju na svoju efikasnost. Osim toga, sama organizacijska funkcija upravljanja je izuzetno važna. Tako, šire gledano upravljanje se može sagledavati kao briga o destinaciji.

Finansijske institucije, odnosno, *finansijsko tržište* je takođe važno za razvoj privatnog sektora u turističkom razvoju. Uloga javnog sektora je osigurati, odnosno, stvoriti uslove i pomoći u osiguranju finansijskih sredstava i kapitala za turistički razvoj. Tako, na primjer, lokalne vlasti ili turističke organizacije mogu kreirati programe podrške, osigurati različite

dotacije, povoljne kamate za finansiranje i slično, kako bi stimulisali privatni sektor. Takvi programi treba da budu u funkciji realizovanja željenog razvoja destinacije.

*Razvoj ljudskih resursa*, naročito posjedovanje dobro obučenog osoblja u svim segmentima uslužnog procesa, ključno je za postizanje visokokvalitetnog iskustva posjetilaca. Destinacijski menadžment treba da ima ključnu ulogu u *razvoju ljudskih resursa* kroz organizaciju i stimulisanje različitih edukativnih programa preko svoje mreže stejkholdera, kojima se zadovoljavaju specifične potrebe u turističkoj industriji. Za neka mjesta koja su suočena sa problemom nosećeg (prihvatnog) kapaciteta važno je uspostaviti tzv. “*menadžment posjetilaca*”. Za to je izuzetno važna saradnja i zajedničke aktivnosti javnog i privatnog sektora. *Briga o resursima i upravljanje* (resursima), prema ovim autorima, takođe je izuzetno važna funkcija destinacijskog menadžmenta. Pri tome se misli na „čuvanje” resursa, odnosno, njihovu zaštitu od bilo kakvih negativnih uticaja koje bi mogli imati od razvoja turizma. Konačno, *krizni menadžment* kao jedna od aktivnosti u upravljanju destinacijom u zadnje vrijeme sve više dobija na važnosti. Krizni menadžment zahtijeva brzo reagovanje u slučaju kriza i poremećaja bilo koje vrste, što iziskuje čvrstu koordinaciju stejkholderskih sposobnosti, ali takođe i cjelovit plan odgovora na krize. Kriminal, bolesti, teroristički napadi i drugo u velikoj se mjeri mogu odraziti na kretanje turizma u destinaciji. Kad se dogode takve situacije, destinacije mogu bolje reagovati ukoliko su unaprijed pripremljene.

## 2. Model upravljanja turističkom destinacijom (Presenza, Sheehan i Ritchie)

Drugi zanimljiv model upravljanja turističkom destinacijom razvili su Presenza, Sheehan i Ritchie (2005). Model sadrži dvije osnovne grupe aktivnosti destinacijske menadžment organizacije (Presenza et al., 2005: 5), odnosno funkcije upravljanja turističkom destinacijom (Tabela 15):

1. eksterni destinacijski marketing (*external destination marketing* - EDM) i
2. interni razvoj destinacije (*internal destination development* - IDD).

Svaka od funkcija je skup specifičnih aktivnosti. *Eksterne destinacijske aktivnosti* uključuju sve strateške marketinške aktivnosti vezane za imidž destinacija, brendiniranje i

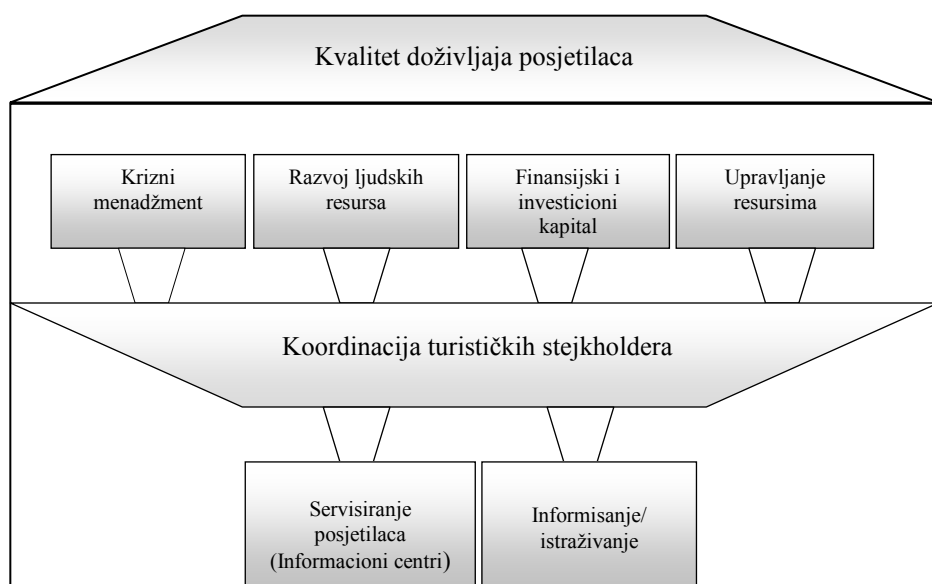


pozicioniranje. Operativno to znači sve aktivnosti ciljane na privlačenje turista u destinaciju. Te aktivnosti uključuju prodajne i promotivne aktivnosti: direktna prodaja, nastupi na sajmovima, oglašavanje, studijska putovanja, izrada publikacija i brošura, web marketing, događanja i festivali, kooperativni programi, prodajni „susreti”.

Tabela 15: Pregled EDM i IDD aktivnosti

Spoljne aktivnosti destinac. marketinga		Interne aktivnosti razvoja destinacije	
Web-marketing	e <sub>1</sub>	Upravljanje posjetiocima	i <sub>1</sub>
Događaji, savjetovanja i festivali	e <sub>2</sub>	Informisanje/istraživanje	i <sub>2</sub>
Kooperativni programi	e <sub>3</sub>	Koordinacija turističkih stejkholdera	i <sub>3</sub>
Direktna pošta	e <sub>4</sub>	Krizni menadžment	i <sub>4</sub>
Direktna prodaja	e <sub>5</sub>	Razvoj ljudskih resursa	i <sub>5</sub>
Poslovne izložbe	e <sub>6</sub>	Finansijski i investicioni kapital	i <sub>6</sub>
Oglašavanje	e <sub>7</sub>	Upravljanje resursima	i <sub>7</sub>
Podsticajna putovanja	e <sub>8</sub>	Kvalitet doživljaja posjetilaca	i <sub>8</sub>
Publikacije i brošure	e <sub>9</sub>		

Izvor: Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005: 12



Slika 9: Aktivnosti internog razvoja destinacije

*Interne aktivnosti razvoja destinacije* (Slika 9) podrazumijevaju sve aktivnosti koje turističke organizacije preduzimaju kako bi upravljale razvojem turizma u destinaciji: upravljanje posjetiocima, informisanje/istraživanje, koordinacija turističkih stejkholdera, krizni menadžment, razvoj ljudskih resursa, finansijski i investicioni kapital, upravljanje resursima i kvalitet doživljaja posjetilaca (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005:8). Centralno mjesto među njima zauzima koordinacija svih destinacijskih stejkholdera i ona prožima sve pojedinačne aktivnosti.

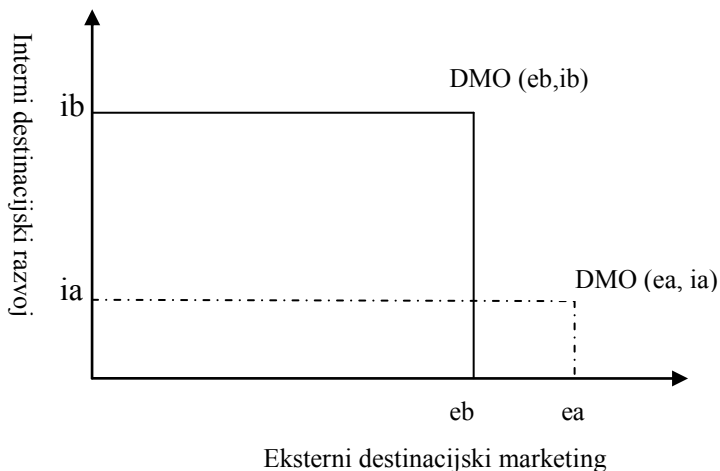
Mnoge aktivnosti internog razvoja zahtijevaju uključivanje i angažovanje različitih interesnih grupa unutar destinacije, pa je uloga DMO u koordiniranju tih aktivnosti. Upravo koordinacija predstavlja centralnu tačku internog razvoja destinacija. Dobra koordinacija će rezultirati pozitivnim rezultatima u šest područja: uslugama koje se pružaju posjetiocima (informativni centri), informacijama/istraživanju, kriznom menadžmentu, razvoju ljudskih resursa, finansijama i preduzetničkom kapitalu, upravljanja resursima. Njihovom uspješnom realizacijom ostvaruje se zadovoljstvo turista, kao krajnji cilj svih aktivnosti. U tom smislu, *kvalitet iskustva (doživljaja) posjetilaca* je pokazatelj ili krajnji rezultat svih napora DMO na unutrašnjem razvoju destinacije i zahtijeva stalno praćenje kroz istraživanja zadovoljstva posjetilaca. Turisti žele da su njihova očekivanja ispunjena i zato je potrebno poznavati ih i u skladu sa njima razvijati proizvode i usluge. Za upravljanje turističkom destinacijom, dakle, nužno je poznavanje želja i potreba posjetilaca. Model destinacijskog menadžmenta Presenza, Sheehan, Ritchie (2005:11) prikazan je na slici 10.

Na vertikalnoj osi predstavljene su menadžment aktivnosti destinacijske menadžment organizacije na unutrašnjem razvoju destinacije, dok su na horizontalnoj osi označene eksterne aktivnosti destinacijskog marketinga. Položaj DMO u modelu predstavlja kombinaciju rezultata uzajamnog dejstva njenih napora u pomenute dvije dimenzije upravljanja destinacijom. Dakle, upravljanje destinacijom je u funkciji aktivnosti na unutrašnjem razvoju destinacije i mjera spoljnog destinacijskog marketinga:

$$\text{Destinacijski menadžment (DM)} = f(e, i)$$

e = aktivnosti eksternog destinacijskog marketinga

i = aktivnosti internog razvoja destinacije.



Slika 10: Model destinacijskog menadžmenta

Eksterne destinacijske aktivnosti mogu se ukratko opisati kao sve aktivnosti usmjerene na privlačenje turista u destinaciju, dok se interne aktivnosti mogu opisati kao one koje su usmjerene na razvoj i upravljanje turizmom u destinaciji (npr. koordiniranje, razvoj ljudskih resursa, održivost).

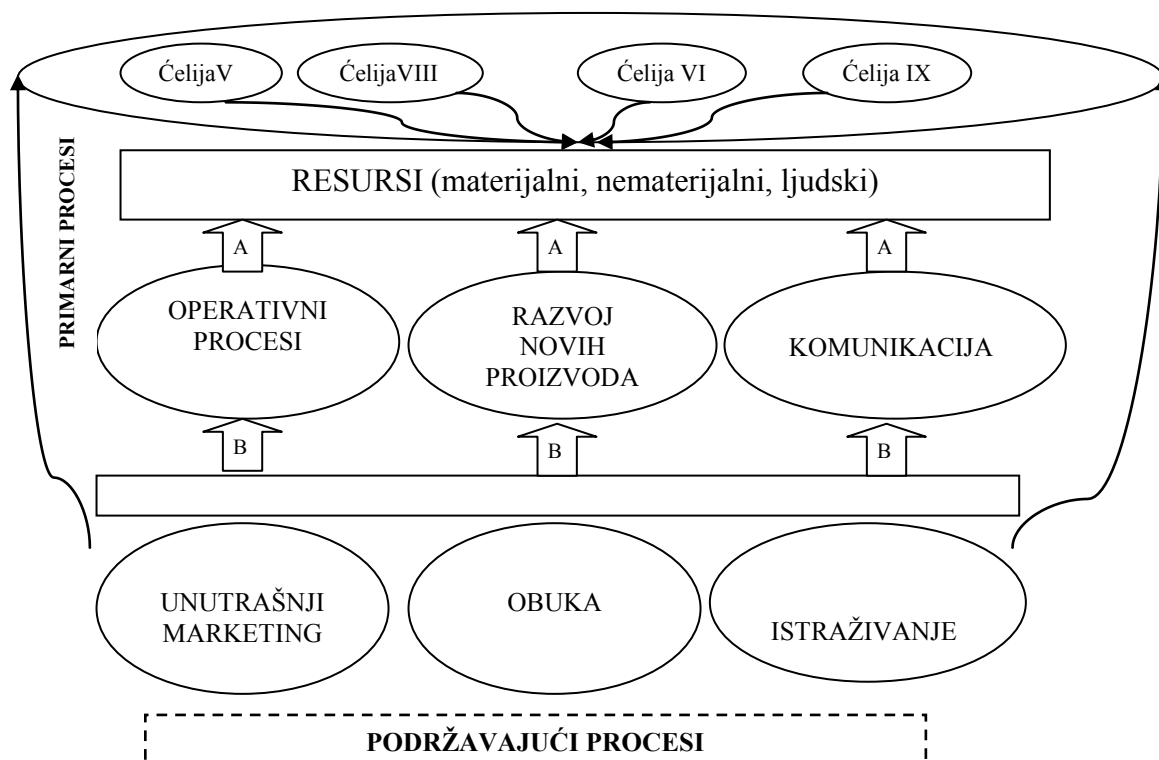
### 3. Sainaghi model upravljanja turističkom destinacijom

Treći zanimljiv model je model Sainaghia (Slika 11) koji polazi od toga da je implementacija strateškog menadžmenta na nivou destinacije posebno složena, tako da upravljanje destinacijom dijeli na dva nivoa:

- 1) niz operativnih aktivnosti, koje definiše kao primarne procese, koji podrazumijevaju kreiranje, prodaju i promociju proizvoda,
- 2) niz “podržavajućih” aktivnosti koje osiguravaju “ljepilo” između različitih interesnih grupa (javnih i privatnih, profitnih i neprofitnih, preduzetnika i društva) koje djeluju u destinaciji (Sainaghi, 2006: 1060).

Sainaghi (2006: 1054) posebno ističe da u strateškom menadžmentu destinacije nije pitanje “što treba učiniti” nego “kako to učiniti”, odnosno kako uključiti različite interesne grupe, kako obezbijediti finansijska sredstva, kako usaglasiti aktivnosti DMO sa aktivnostima

lokalnih firmi. Prema autoru, primarni procesi imaju vitalnu ulogu i to posebno u razvoju novih proizvoda, komunikaciji i marketingu. Međutim, i “podržavajuće” aktivnosti su takođe od velike važnosti, jer pružaju mogućnost da se razvije komunikacija između učesnika (interni marketing), da se razvijaju nove vještine i znanja (edukacija), te da se generišu nove informacije koje služe realizaciji aktivnosti (istraživanja).



Slika 11: Dinamički model destinacijskog menadžmenta

Uloga DMO, odnosno metamenadžment organizacije zavisi od toga ko raspolaže, a ko je odgovoran za upravljanje resursima destinacije (DMO, lokalna uprava ili lokalne firme). Empirijski pokazatelji, odnosno rezultati istraživanja koje je Sainaghi (2006:1057) sproveo nad 6 turističkih destinacija ukazuju na postojanje tri nivoa uticaja meta-menadžmenta destinacije (Slika 12):

- maksimalni nivo (polja I, II, III): resursima (za koje je odgovorna DMO ili neki drugi subjekt) upravlja destinacijska menadžment organizacija

- srednji nivo (polja IV, VII): resursi za koje je odgovorna DMO upravljaju drugi subjekti
- minimalni / nepostojeći (polja V, VI, VIII, IX): drugi subjekti su odgovorni za resurse i za njihovo upravljanje.

PROCESI		RESURSI		
		DMO	Lokalna samouprava i nevladine organizacije (LS/NVO)	Lokalne firme (LF)
	DMO	<b>Resursima upravlja</b> direktno DMO  <b>Investicion odluke</b> donose direktno DMO  <b>I</b>	<b>Resursima upravlja</b> direktno DMO  <b>Investicion odluke</b> donose direktno LS/NVO; uloga DMO je indirektna <b>II</b>	<b>Resursima upravlja</b> direktno DMO  <b>Investicion odluke</b> donose direktno LS; uloga DMO je indirektna <b>III</b>
	PROCESI Lokalna samouprava i nevladine organizacije (LS/NVO)	<b>Resursima upravlja</b> direktno LS/NVO; indirektno DMO  <b>Investicione odluke</b> donose direktno DMO u saglasnosti sa LS  <b>IV</b>	<b>Resursima i investicionim odlukama</b> bave se LS/NVO; DMO ima samo indirektnu ulogu  <b>V</b>	<b>Resursima i investicionim odlukama</b> bave se LF ili LS/NVO; DMO ima samo indirektnu ulogu  <b>VI</b>
	Lokalne firme (LF)	<b>Resursima upravlja</b> direktno LF; indirektno DMO  <b>Investicionim odlukama</b> bave se direktno DMO u saglasnosti sa LS  <b>VII</b>	<b>Resursima i investicionim odlukama</b> bave se LF ili LS/NVO; DMO ima samo indirektnu ulogu  <b>VIII</b>	<b>Resursima i investicionim odlukama</b> bave se LF; DMO ima samo indirektnu ulogu  <b>IX</b>

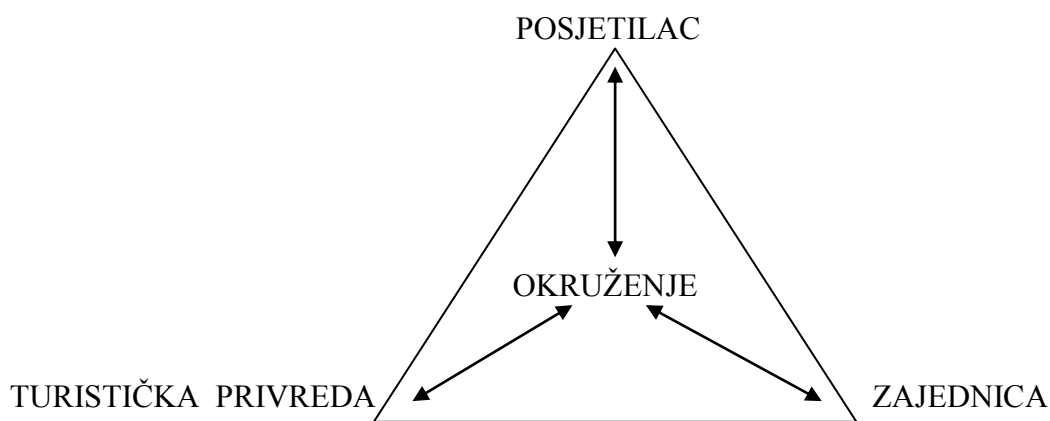
Slika 12: Različiti značaj DMO

Prednosti ovog modela sastoje se u tome što jasno ukazuje na oblasti djelovanja destinacijske menadžment organizacije, kako u pogledu resursa destinacije, tako i u pogledu procesa upravljanja destinacijom (primarnih i podržavajućih). Dalje, model pomaže da se razjasne složene veze aktivnosti DMO sa aktivnostima ostalih destinacijskih stejkholdera (lokalna uprava, lokalne firme), što može omogućiti DMO da pažljivo rukuje procesom

podrške. Model, takođe, može biti korišćen za ex-post analize uzroka uspjeha ili neuspjeha aktivnosti, kao i da se ex-ante identifikuju operativne sugestije za uspješan destinacijski menadžment.

#### 4. VICE model održivog upravljanja turističkom destinacijom

Četvrti model vrijedan pažnje predstavlja VICE (*Visitors* – posjetioci, *Industry* – privreda, *Community* – zajednica, *Environment* – okruženje) model održivog upravljanja turističkom destinacijom (slika 13). Radi se o modelu upravljanja, prije svega lokalnom destinacijom, koji predstavlja okvir za povezivanje svih interesnih grupa koje će imati koristi od odluka o održivom upravljanju turizmom (English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003:6).



Slika 13: VICE model

VICE model definiše turizam u destinaciji kao interakciju između posjetilaca, 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, uključuje i zadovoljava *posjetioce*
- Stvara profitabilnu i prosperitetnu *turističku privredu*

- Uključuje i stvara koristi za *lokalnu zajednicu*
- Štiti i obogaćuje lokalno *okruženje*.

Ovaj model daje jednostavnu, fleksibilnu matricu kao moguću osnovu za uključivanje svih interesnih grupa u donošenje i realizaciju zajedničkih odluka u oblasti turizma u bilo kojoj lokalnoj destinaciji. Model definiše četiri različite grupe turističkih *stakeholdera*: posjetioce, turističku privredu, lokalnu zajednicu i okruženje. Na koji način će one biti uključene u proces razvoja turizma, zavisiće od prirode same destinacije i trenutnog stanja turizma u lokalnoj destinaciji. Najefikasnije sredstvo je da se ustanovi međusektorska partnerska organizacija odnosno udruženje. Ukoliko to nije moguće, potrebno je ustanoviti godišnji međusektorski forum koji će imati ulogu da se čuju različita mišljenja i da se turistička privreda uključi u proces izrade plana upravljanja. Po ovom modelu, kada se uspostavi saradnja sa turističkom privredom, može se početi sa uobličavanjem četiri programa koji će obuhvatiti interese i doprinose svih interesnih grupa:

- Posjetioci: program upravljanja posjetiocima
- Turistička privreda: marketing destinacije i program razvoja proizvoda
- Zajednica: lokalni planovi turizma
- Okruženje: program održivog razvoja - Lokalna agenda 21 (English Tourist Board and Tourism Management Institute, 2003: 8).

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

## 5. Lijiang model *stakeholderske* saradnje

Osim navedenih modela, korisno je spomenuti i Lijiang model, jedan od najpoznatijih modela *stakeholderske* saradnje na nivou destinacije koji je razvio UNESCO 2001. godine. Model se odnosi na destinacije koje razvijaju kulturni turizam, ali je primjenjiv i na druge destinacije. Osmišljen je radi sljedećih ciljeva:

- da se pruži pomoć održivom turizmu stvaranjem jedinstvene platforme za dijalog među različitim stejkholderima, bilo da su oni iz turističke djelatnosti ili lokalne zajednice i da se pojača konkurentnost, kapacitet i ekonomska osnova za kasnije vođenje zaštite i očuvanja njihovih kulturnih resursa;
- razvoj upotrebljivih modela najbolje prakse za održivu zaštitu kulturne baštine i upravljanje turizmom kroz stvaranje alijansi među stejkholderskim grupama (UNESCO, Nordic World Heritage Foundation).

Prema ovom modelu, stejkholderi se identifikuju kako u lokalnoj zajednici, tako i među profesionalcima iz sektora upravljanja kulturnim dobrima i turističkog sektora. Proces identifikacije stejkholdera obuvata i ocjenu njihove relevantnosti sa stanovišta raspolaganja resursima od značaja za uključivanje u program razvoja turizma. Istovremeno se ocjenjuju atrakcije, procjenjuju potrebe lokalne zajednice, razvija asortiman programa za direktno uključivanje i isticanje koristi za stejkholdere. Konsultacije koje se obavljaju tokom ovog perioda usmjerene su na razne aspekte formulisanja programa saradnje. Predlažu se strukturne veze između lokalne zajednice i stejkholdera, kako bi se osigurala održivost programa.

Pored opšteg modela, izgrađena su i četiri podmodela, poznati kao Lijiang modeli saradnje među stejkholderima za održivi razvoj kulturnog turizma:

- Model za finansijski menadžment u domenu konzervacije kulturnih dobara i njihovog uključivanja u turistički sektor na lokalnom nivou;
- Model za uključivanje turističke privrede u održivi razvoj resursne baze kulturnog turizma i prateću infrastrukturu;
- Model za edukaciju lokalne zajednice koja će omogućiti zapošljavanje u oblasti zaštite kulturne baštine i u sektoru kulturnog turizma;
- Model za razrješenje konflikata i izgradnju konsenzusa među stejkholderima iz javnog sektora, privatnog biznisa, sektora zaštite kulturnih dobara i lokalne zajednice.

Ovi modeli stejkholderske saradnje imaju gotovo univerzalan značaj i treba da budu široko prihvaćeni i kod nas u cilju održivog razvoja turizma, zaštite kulturnih i prirodnih



dobara, jačanja kapaciteta lokalnih zajednica i izgradnje konsenzusa među stejkholderima na konkretnim programima razvoja.

Ono što je zajedničko svim navedenim modelima je da autori navode približno iste aktivnosti koje je potrebno obavljati na nivou upravljanja turističkom destinacijom. Osim toga, zajednički aspekt je sagledavanje da se te aktivnosti ne mogu odvijati bez komunikacije i koordinacije većeg broja učesnika u upravljanju turističkom destinacijom. Ukoliko se tim procesima i aktivnostima koje se odvijaju na nivou destinacije efikasno upravlja, to će imati značajan učinak u stvaranju njene konkurentske prednosti na turističkom tržištu.

### **3.2.3. Teorijski okvir za upravljanje turističkom destinacijom**

#### **3.2.3.1. Teorija stejkholdera**

Pojam stejkholder prvi je formalno uveo Stanford institut za istraživanje 1963. godine, kada je definisao stejkholdere kao “grupu bez čije bi podrške organizacija prestala da postoji.” U skladu sa ovom definicijom, stejkholderima se smatraju akcionari, zaposleni, klijenti (kupci), dobavljači, kreditori i društvena zajednica.

U literaturi menadžmenta teorija stejkholdera (interesnih grupa) pojavljuje se 1984. godine Freemanovim djelom “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” u kojem se stejkholder definiše kao „svaka grupa ili pojedinac koji ima uticaj ili je pod uticajem ciljeva organizacije“ (Byrd, 2007: 7). Pod stejkholderima Freeman podrazumijeva vlasnike, klijente, konkurente, zaposlene, dobavljače, vladu, lokalne organizacije, specijalne interesne grupe, medije, trgovinska udruženja i političke grupe. Byrd (2007: 7) navodi da su 1995. godine Donaldson i Preston redefinisali tu definiciju navodeći „da bi grupa ili pojedinac mogli biti stejkholderi, treba da imaju legitiman interes u organizaciji.“ Ovi autori su razvili tri aspekta teorije stejkholdera: deskriptivni/empirijski, instrumentalni i normativni. Normativni aspekt temelji se na tome da identifikacija stejkholdera polazi od interesa njih samih da budu u organizaciji, a ne od interesa organizacije prema interesnim grupama. U fokusu ovog aspekta je istraživanje kako bi organizacije i njihovi menadžeri trebalo da se ponašaju. Teorija stejkholdera je deskriptivna, jer predstavlja model za opisivanje kako organizacije međusobno djeluju sa stejkholderima. Deskriptivni aspekt koristi se kako bi se opisale karakteristike i/ili

ponašanje neke organizacije u određenim situacijama. „Tako se mogu opisati višestruki elementi turizma u društvu, istorija razvoja turizma u zajednici, procedure i politike koje se odnose na upravljanje turizmom, vrste atrakcija, ukupni ekonomski učinci turizma na zajednicu, značaj turizma i veze između različitih grupa stejkholdera uključenih u turizam” (Byrd, 2007: 7). Instrumentalni aspekt identifikuje veze, nedostatak veza između menadžmenta interesnih grupa i dostizanja ciljeva organizacije, odnosno profitabilnosti i rasta. Timur i Getz (2002: 198) ističu i upravljački aspekt ove teorije koja se ističe u potrebi simultane pažnje na potrebe svih stejkholdera.

Pojava teorije stejkholdera u turističkoj literaturi snažno je povezana sa novim konceptom održivog turizma. Mnogi autori navode da je za postizanje održivosti neophodno uključivanje različitih grupa stejkholdera, koje treba prvo identifikovati, odnosno odrediti ko bi sve trebao biti uključen u razvoj turizma i šta bi trebao činiti (Bramwell, Sharman, 1999) tako da u turističkom kontekstu možemo uglavnom govoriti o normativnom aspektu teorije stejkholdera. Instrumentalni aspekt zastupljen je u stručnim radovima o kolaboraciji u turističkom planiranju, gdje se kolaboracija može smatrati instrumentom za dostizanje određenih ishoda (Jamal, Getz, 1995; Gunn, 1994).

Budući da su grupe stejkholdera vrlo različite, u teoriji upravljanja stejkholderima pojavile su se raznorodne i različite tipologije. Mnogi autori smatraju da je korisno podijeliti stejkholdere na primarne i sekundarne, u zavisnosti od toga u kojoj mjeri i na koji način oni utiču na poslovanje organizacije ili koliko koristi, odnosno troškova donose. Primarni stejkholderi su grupe „bez čijeg učestvovanja organizacije ne mogu opstati”, a sekundarni „oni koje nisu uključeni u transakcije i nisu esencijalni za njeno postojanje, ali su pod njenim uticajem” (Sheehan, Ritchie, 2005: 714).

Saradnja između svih grupa stejkholdera nije jednakog intenziteta. Sheehan i Ritchie (2005: 721) u svom radu navode istraživanje o postojećoj saradnji između destinacijskih menadžment organizacija i drugih stejkholdera u destinaciji koje je pokazalo da najjača veza postoji sa hotelima i hotelskim kompanijama iza kojih slijede lokalne vlasti i atrakcije. Saradnja između različitih grupa stejkholdera u turističkoj destinaciji može se odvijati kroz različite formalne i neformalne oblike kao npr. javne rasprave, savjetodavna tijela, fokus grupe, panel diskusije, radne grupe i slično. Navedene forme ne uključuju isti stepen učešća stejkholdera kada je u pitanju razvoj turizma na nivou turističke destinacije. Da bi bilo koja

forma participacije stejkholdera bila uspješna, Byrd (2007: 7) ističe da je za uključivanje stejkholdera u proces razvoja važna pravednost, efikasnost, znanje, mudrost i postojanost. Takođe, navodi da njihovo uključivanje donosi višestruke koristi poput toga da je javnost informisana o određenim temama, da su javne vrijednosti uključene u donošenje odluka, da se unaprijeđuje kvalitet odluka, da se generišu nove ideje, povećava povjerenje između interesnih grupa, smanjuju konflikti interesa, te da se promoviše zajednička odgovornost (Byrd, 2007: 9). Robson i Robson (1996: 534) navode tvrdnju Goodpastora „kako je stejkholdere najprije potrebno identifikovati, a zatim njihove odnose njegovati kako bi se omogućilo da analize ciljeva, vrijednosti i odgovornosti stejkholdera budu razumljive i spojene u strateški okvir turističke privrede.” Identifikacija stejkholdera i njihovo uključivanje u proces razvoja prepoznati su kao ključni korak ka uspostavljanju partnerstva i kolaboracije u oblasti turizma (Araujo, Bramwell, 1999; Ladkin, Bertramini, 2002).

Brojni autori bavili su se sagledavanjem teorije stejkholdera, odnosno, potrebom saradnje između različitih grupa koje “kreiraju” i razvijaju turizam u destinaciji. Perspektive razmatranja bile su različite, a neka od do sada najčešće obrađivanih pitanja su:

- problematika planiranja u turističkoj destinaciji i stejkholderi (Yuksel, Bramwell, Yuksel, 1999; Sautter, Leisen, 1999; Bramwell, Sharman, 1999)
- pitanje potrebe zajedničkog marketinga (Robson, Robson, 1996; Angella, Go, 2009) ili pitanje zajedničkih aktivnosti na području promocije (Blain, Levy, Ritchie, 2005; Sheehan, Ritchie, Hudson, 2007)
- razmatranje teorije stejkholdera u dostizanju održivog razvoja destinacije (Timur, Getz, 2002; Byrd, 2007).

Najizazovniji dio integracije stejkholdera u upravljanje turističkom destinacijom je njihovo uključivanje u planiranje, a potom u implementaciju planova. Zbog toga ne iznenađuje to što je i najveći dio naučnih radova iz oblasti upravljanja destinacijom posvećen upravo problematici planiranja i stejkholderskoj saradnji. Kada je riječ o identifikovanju stejkholdera i njihovoj saradnji iz perspektive destinacijskih organizacija za upravljanje, Jamal i Getz (1995: 200) naglašavaju da je „strateško planiranje u turističkim destinacijama kompleksno zbog međuzavisnosti velikog broja stejkholdera i fragmentirane kontrole nad

resursima destinacija.” Yuksel, Bramwell i Yuksel (1999: 359) ističu da je, uprkos tome što je zajedničko planiranje teško i zahtjevno, ono je istovremeno i dragocjeno, jer je politički legitimnije i može služiti unaprjeđenju znanja svih stejkholdera. Kada je riječ o učestvovanju stejkholdera u turističkom planiranju Bramwell i Sharman (1999: 411) identifikovali su tri ključna pitanja: reprezentativnost predstavnika svih relevantnih grupa stejkholdera, intenzitet učestvovanja i stepen postignutog konsenzusa između njih. Prema Tosunu (2006: 494), osnovni cilj saradnje je stvaranje ravnoteže moći između svih stejkholdera.

Važnost planiranja, a naročito definisanje zajedničke turističke vizije, prepoznali su i naučnici i stručnjaci. Međutim, iako su naučnici istakli važnost kreiranja zajedničke vizije za turističko planiranje (Ritchie, Crouch, 2000; Jamal, Getz, 1995) još uvijek nisu identifikovani alati i uslovi koji su potrebni da se unaprijedi dijeljenje vizije između stejkholdera. Mnoge destinacije zato, zbog nedostatka osjećaja “korporativnog identiteta”, imaju poteškoća u realizaciji zajedničkih ciljeva i vizije.

#### 3.2.3.2. Teorija mreža

Teorija mreža svoje početke bilježi još 20-ih godina prošlog vijeka, ali zbog sve veće pažnje koja se pridaje međusobnom djelovanju javnog i privatnog sektora, danas sve više dobija na važnosti. Pod mrežama u turizmu, odnosno u okviru turističkih destinacija podrazumijeva se set formalnih odnosa zasnovanih na saradnji između odgovarajućih grupa turističkih stejkholdera, kojima se podstiče učenje i razmjena znanja između organizacija i osjećaj zajedništva i zajedničkog cilja. To može rezultirati kvalitativnim i/ili kvantitativnim koristima na osnovu poslovnih aktivnosti i/ili promjenom karaktera zajednice, a odnosi se na građenje profitabilne i održive turističke destinacije (Morrison et al., 2004). Dredge (2006: 270) navodi Bursteina da „mreže predstavljaju usvajanje zajedničkih ciljeva od strane članova mreže te, koliko je to moguće, dijeljenje istih pogleda.“

„Mreže djeluju unutar i oko formalnih turističkih organizacija, između privatnog sektora, različitih vladinih agencija i civilnog društva kako bi osigurale važan forum za razvoj i komunikaciju interesa i strategija“ (Dredge, 2006: 269). Teorija mreža zapravo teži razumijevanju tih odnosa koji rezultiraju zajedničkim aktivnostima. Formalnim i neformalnim

povezivanjem javnog i privatnog sektora u većini turističkih destinacija bave se lokalne turističke organizacije.

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. Učesnici u mreži moraju sarađivati radi što uspješnijeg ostvarivanja ciljeva, tako da je saradnja neizostavan faktor opstanka i uspjeha mreže. Ipak, u mrežama je teško odvojiti saradnju (kooperaciju) i konkurenciju, jer iako su veze između učesnika mreže u osnovi kooperativne, ostavljaju i mogućnost postojanja konkurentskih odnosa.

Tabela 15: Odnosi između kompanija/destinacija

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

Izvor: Yami, S., et.al., 2010: 4; Preuzeto iz: Popesku, 2011

Naime, kooperacija se može odnositi samo na pojedina područja djelovanja, dok u ostalim učesnici mreže ostaju konkurentni. Dakle, kooperacija i konkurencija mogu koegzistirati u mreži i ta pojava označava se sintagmom „koopeticija“, nastaloj spajanjem engleskih riječi *cooperation* (saradnja) i *competition* (konkurencija). Koopeticija se dešava kada konkurenti sarađuju npr. u marketing aktivnosti proizvoda koji nude i imaju iste ciljeve, dok se u isto vrijeme takmiče da ostvare leadersku poziciju na tržištu. Kao način objašnjenja mogućih odnosa u tom pogledu može poslužiti podjela preduzeća ili turističkih destinacija, u zavisnosti od njihovog položaja u okviru privredne delatnosti odnosno na tržištu, kao i od raspoloživih resursa (Tabela 15).

Povećani značaj potrebe za saradnjom posljedica je turbulentnosti okruženja, posebno ekonomskog, tehnološkog i političkog. Kao rezultat toga, organizacije koje posluju u turizmu i/ili imaju posebne vrste funkcija u tom poslovanju, kao što su destinacijske menadžment organizacije, upućene su na saradnju kako bi opstale u okviru složenog i dinamičnog okruženja. Umrežavanje učesnika je izuzetno važno u smislu mobilizacije informacija i resursa i jačanja procesa saradnje između ponuđača u turizmu (Bramwell, Sharman, 1999; Buhalis, 2000; Jamal, Getz, 1995). Umrežavanjem tih organizacija stvara se kooperativna

prednost koja je posebno bitna za manje organizacije kojima je to efikasniji način stupanja na globalno tržište u odnosu na konkurentsku prednost (Fyall, Garrod, 2005 u Popesku, 2011: 140).

U turističkoj literaturi teorija mreža posmatra se iz dva ugla (Dredge, 2006: 272). Prvo, sagledava se njena uloga u stvaranju okvira za razvoj proizvoda, “pakovanje” proizvoda i slično. Drugo, sagledava se njena uloga u upravljanju javno-privatnim odnosima i razumijevanju struktura upravljanja u turizmu. Javno-privatne aktivnosti danas su izuzetno važne za turističke destinacije. S jedne strane, javni sektor treba da podrži interes privatnog sektora, dok privatni sektor treba da ima pristup politici i procesu donošenja odluka. Uticaj mreža je, zbog toga, izuzetno velik na takva partnerstva. Dalje, „uloga mreža je velika u upravljanju, jer pruža analitički pristup za proučavanje odnosa između lokalne politike turističkog razvoja i razumijevanje odnosa vlada-industrija-društvo” (Dredge, 2006: 271). Primjena koncepta mreža tj. proučavanje odnosa pruža mogućnost razumijevanja međudnosa između različitih učesnika u “mreži”, zajedničkih interesa, povjerenja i vođenja. Kada se radi o turističkim destinacijama, Dredge (2006: 279) navodi četiri glavne prednosti “mreža”:

- teorija mreža prepoznaje preklapanja i istovremenost aktivnosti sa kojima se bori turizam s različitim zajednicama u različito vrijeme;
- teorija mreža prepoznaje da je razlika između aktivnosti javnog i privatnog sektora “zamagljena” i da mrežni pristup dobro odgovara realnosti turizma kao multidimenzionalnom području političkog interesa javno-privatnog sektora;
- teorija mreža prepoznaje da može postojati različit stepen političke podrške za različita pitanja turističke politike, što je razlog zašto neka pitanja dobijaju manju, a neka veću pažnju;
- teorija mreža prepoznaje da interesne grupe mogu biti članovi više od jedne mreže i da je posljedica toga da moć, uloga, međusobni odnosi i funkcije interesnih grupa mogu varirati.

Osnovna prednost mreža ogleda se u mogućnostima komunikacije i time razmjenu znanja i informacija, te razvijanje novih ideja. Pechlaner i sar. (2002: 93) navode da, prema Milesu i Snowu, mrežu karakteriše:

- vertikalna disagregacija - svaka organizacija radi one poslove za koje je specijalizovana,
- tržišni mehanizmi - znanje i inovacije mogu proizaći iz konkurencije između članova mreže,
- novi informacioni i komunikacioni sistem - odgovoran za poboljšanje komunikacije između članova mreže i za gradnju povjerenja,
- želja za investiranjem - s ciljem jačanja vrijednosti cjelokupne mreže i svake pojedinačne pozicije,
- hijerarhija - onaj ko najviše doprinosi mreži ima i najveću poziciju,
- povjerenje - sve dok učesnici vjeruju da postižu prednosti zbog učestvovanja u mreži, podržavaće zajedničke ciljeve.

Jačina mreže ne zavisi nužno od toga koje područje geografski pokriva. Tako, na primjer, mreža u destinaciji na lokalnom nivou može biti puno jača od one na nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom nivou. Nezavisno od nivoa, odnosno prostornog obuhvata turističke destinacije, iz već više puta naglašene potrebe za učešćem javnog i privatnog sektora u upravljanju turističkom destinacijom proizilazi da destinacijske menadžment organizacije treba da budu prije svega organizacije koje će umrežavati različite javne i privatne interese na dobrobit jačanja i unapređenja razvoja turizma konkretne destinacije. Umrežavanje podrazumijeva širok obim kooperativnog ponašanja.

Stvaranje mreža bilo na nivou same destinacije unutar različitih učesnika, bilo između poslovnih subjekata ili između destinacija, nudi brojne koristi. Jedan od primjera je Alpska regija u kojoj su se udružile destinacije u toj regiji kako bi reagovala na tržišne promjene i kreirale ponudu prema savremenim zahtjevima tržišta (Vasojević, 2009: 34). Članovima organizacije dostupan je veliki broj korisnih informacija za razvoj turizma u kratkom vremenskom razdoblju. Misija ove mreže bila je stvoriti mrežu znanja za Alpski marketing, sarađivati na području istraživanja tržišta, na raznim projektima od zajedničkog interesa, kao i na stvaranju smjernica za pozicioniranje brenda „Alps”. Sam projekat počeo je istraživanjima koristi za članice AlpNet-a te otkrivanjem područja saradnje i strateških smjerova. Saradnja danas postoji u oblasti marketinga i to posebno na kreiranju imidža i pozicioniranju regije, na transferu znanja, na izgradnji Internet stranice, stvaranju baza podataka i lobiranju (Pechlaner, Abfalter, Raich, 2002).

Stvaranje mreža posebno se smatra korisnim za mala i srednja preduzeća, jer se njihovom međusobnom saradnjom kroz umrežavanje, mogu prevladati problemi veličine (ograničena finansijska sredstva, neadekvatan menadžment, nedovoljno stručno i obrazovano osoblje, nerazvijen marketing, slaba primjena savremenih komunikacijskih i informacijskih tehnologija itd.) i značajno poboljšati tržišna i konkurentska pozicija. To se posebno odnosi na male hotele, koji umrežavanjem mogu prevazići problem svoje veličine, smanjiti neizvjesnost i rizik u poslovanju te ojačati svoju konkurentsku poziciju.

Inostrana turistička praksa poznaje niz primjera umrežavanja u hotelijerstvu, naročito horizontalnog karaktera. Tako postoji niz mreža hotela internacionalnog karaktera, kao npr. “Best Western International” koji je jedan je od prvih primjera u svijetu dobrovoljnog udruživanja nezavisnih hotela pod zajedničku marku (Pivčević, 2006: 97), zatim “The Leading Hotels of the World” koji predstavlja najprestižniju grupu individualnih hotela. Jedan od osnovnih elemenata uspjeha čine politika izuzetne selekcije hotela (gotovo svi su u rangju 5 zvjezdica), te efikasan sistem rezervacija (Pivčević, 2006: 98).

Osim horizontalnog umrežavanja hotela, brojni su primjeri i njihovog vertikalnog umrežavanja. Tako u Pesaru djeluje asocijacija “Amici del Turista A.T.”, kao kooperativno društvo sa ograničenom odgovornošću čije je članstvo otvoreno preduzetnicima koji se bave hotelijerskim ili restoranskim poslovanjem. Aktivnosti asocijacije su buking, pomoć turistima, promotivne aktivnosti, učestvovanje na sajmovima i work-shopovima na području Evrope i stvaranje ponude paket aranžmana za kupališni, kulturni i *event* turizam ((Pivčević, 2006: 99).

Može se rezimirati da stvaranje mreža nudi brojne prednosti u savremenim tržišnim kretanjima. Zajednička interakcija vodi povećanju znanja, jer se uključivanjem više ljudi i organizacija stvara tzv. spirala znanja. Mreža je posebno korisna „malim” organizacijama koje teško mogu generisati sve potrebne informacije, pa im članstvo u mrežama omogućuje pristup potrebnim informacijama i znanjima. Zbog svega toga, mreže omogućuju da se stvaraju inovativne ideje, a time i konkurentske prednosti. Osim toga, mogu se procjenama kretanja na tržištu izbjeći neki negativni trendovi i postići veće zadovoljstvo potrošača. Ukratko, glavna prednost mreže je upravo u korišćenju sinergije.



### 3.2.3.3. Teorija „organizacija koja uči“ i turistička destinacija

Teorija „organizacija koja uči“ jedna je od savremenih teorija upravljanja koja se sve više primjenjuje i na turističke destinacije. Razlog tome je što se u posljednje vrijeme sve više govori o „društvu znanja“ koje jedino može odgovoriti izazovima globalizacije, rastu konkurentnosti i potrebi održivosti razvoja. Upravo potreba održivosti upućuje na potrebu saradnje i zajedničkog učenja na nivou organizacija, ali i na nivou destinacije.

Senge (1990: 3) je „organizaciju koja uči“ definisao kao „organizaciju u kojoj ljudi kontinuirano šire svoje kapacitete kako bi ostvarili rezultate koje stvarno žele, gdje se njeguje novi i ekspanzivni (opsežan) način razmišljanja, gdje se oslobađaju kolektivne aspiracije i gdje ljudi kontinuirano uče kako učiti zajedno.“ Po njemu, organizacija koja uči podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Koncept „organizacije koja uči“ do sada se malo primjenjivao u turističkoj literaturi i uglavnom se radilo o primjeni u hotelskoj industriji. Primjena ovoga koncepta na destinaciju razlikuje se od primjene na preduzeća, gdje je pokazao veliki uspjeh (Senge, 1990: 3). U slučaju turističke destinacije postoji niz jedinstvenosti. Tako npr. ona predstavlja sistem koji se tokom životnog ciklusa stalno mijenja, a time se mijenja i sam miks interesnih grupa. Drugi problem leži u tome što se turističke destinacije suočavaju sa velikim brojem turista u relativno kratko vrijeme koliko traje sezona. U vrijeme posjeta destinaciji turisti imaju trenutni uticaj na proizvode i na samu lokaciju (kao i na atrakcije koje posjećuju i sl.). Njihovo uključivanje u „sistem učenja“ zbog toga ima veliku važnost za održivost destinacije. Zbog specifičnosti koje ima turistička destinacija kao sistem sam za sebe, njeni elementi su izrazito povezani i imaju uticaj jedan na drugi.

Primjena koncepta „organizacije koja uči“ na turističku destinaciju pruža brojne prednosti. Kao glavne prednosti Schianetz i sar. (2007: 1486) navode da između interesnih grupa dolazi do boljeg razumijevanja:

- kako turistička destinacija funkcioniše,
- kako se može ojačati pozicija na tržištu,
- kako se prilagoditi promjenama u okolini,
- kako promovisati kolektivnu svijest o eventualnim ekonomskim i društvenim rizicima, rizicima okoline i njegovim uticajima,

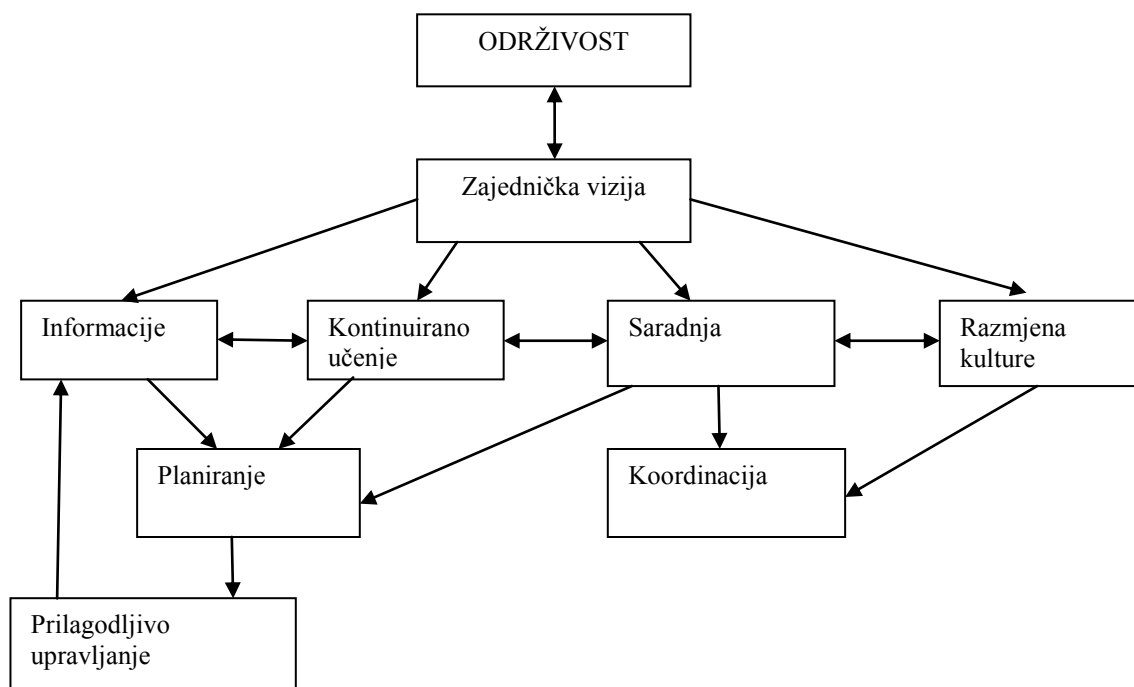
- kako se rizici mogu minimizirati i/ili spriječiti.

Schianetz, Kavanagh i Lockington (2007: 1486) takođe naglašavaju da je u slučaju turističke destinacije potrebno definisati moguće “tijelo znanja” tj. područje gdje se odvija učenje, i gdje se znanja mogu primijeniti (npr. univerziteti, agencije za zaštitu životne sredine, nevladine organizacije). Osnovni elementi “turističke destinacije koja uči” i njihovi međusobni odnosi prikazani su na Slici 14. Da bi se zajedničko učenje ostvarilo, ključne interesne grupe treba da imaju osjećaj identiteta, odnosno, svoje pozicije i uloge u zajednici. Međutim, iako su brojni naučnici naglašavali važnost dijeljenja zajedničke vizije, posebno kada je riječ o planiranju u turizmu (Crouch, Ritchie, 1999; Jamal, Getz, 1995) alati kojima bi se to omogućilo unutar različitih interesnih grupa nisu razvijeni. Osim toga, ono što je potrebno naglasiti je da interesne grupe, koje su između sebe često u konkurentskom odnosu, mogu biti povezane pod uticajem istih spoljnih faktora, mogu da zavise od istih resursa, što može stvoriti jaku motivaciju za stvaranjem zajedničke vizije i ciljeva. Definisanje zajedničkih ciljeva takođe predstavlja promjenjiv i dinamičan proces koji se temelji na razumijevanju i rezultatima istraživanja. To opet znači da će se vizija tokom životnog ciklusa destinacije mijenjati.

Koordinacija u turističkoj destinaciji između interesnih grupa puno je razmatrana u naučnim i stručnim krugovima (Bramwell, Sharman, 1999: 392). Isticana je potreba jačanja svijesti o potrebi uključenosti u mreže i jačanju konkurentnosti. Sistemsko razmišljanje doprinosi razumijevanju kako mrežne strukture mogu pozitivno uticati i stabilizovati turistički sistem na duže vrijeme. Za primjenu teorije “organizacije koja uči” na destinaciju posebno je važno prihvatanje različitosti u kulturi i dijalogu. Vještina dijaloga i unapređenje komunikacije predstavlja temelj zajedničkog rada i učenja. Pri tome je unutar destinacije od izuzetne važnosti sistem protoka informacija.

Učestvovanje u planiranju i donošenju odluka unutar turističke destinacije, takođe je tema koja je puno obrađivana. Kao što je već spomenuto, Bramwell i Sharman (1999: 411) identifikovali su tri ključna problema vezana za učestvovanje interesnih grupa u odlučivanju: reprezentativnost predstavnika svih relevantnih interesnih grupa, intenzitet učestvovanja i stepen do kojeg se ostvaruje konsenzus između interesnih grupa. Vrlo često se naglašava nejednakost u moći između interesnih grupa od koje zapravo zavisi stepen saradnje i uticaja

kada je riječ o procesu donošenja odluka. Cilj “destinacije koja uči” je da smanji tu nejednakost u moći, da podupire strateško planiranje kroz jačanje razumijevanja između interesnih grupa.



Slika 14: Okvir “turističke destinacije koja uči”

Centralni element “destinacije koje uči” je “prilagodljivo upravljanje” (eng. *adaptive management*) kojem je cilj eksplicitno opisati komponente menadžmenta i njihov odnos (Slika 14). Ovaj model su Schianetz i saradnici (2007: 1488) primijenili u istraživanju šest studija slučaja (Austrija, Grčka, Indonezija, Australija, Tajvan i Kina). Autori smatraju da bi se koncept “organizacije koja uči” trebao jače i brže primjenjivati u slučaju turističkih organizacija koje su takođe pod uticajem globalnih promjena i koje takođe teže (i trebale bi težiti) održivom razvoju. Smatraju da je upravo „implementacija koncepta “destinacije koja uči” esencijalna da se unaprijede kapaciteti turizma i da raste odgovornost prema dugoročnoj održivosti razvoja” (Schianetz, Kavanagh, Lockington, 2007: 1495).

U savremenim naučnim i stručnim raspravama danas se sve više govori o znanju kao resursu, odnosno, kao glavnom izvoru uspješnosti. Prenos znanja danas postaje jedan od glavnih zadataka uspješnog upravljanja. Grizelj (2003: 344) naglašava da, kada je riječ o

„turističkom menadžmentu, naročito destinacijskom menadžmentu, strategije utemeljene na resursima ili koncepti utemeljeni na znanju nisu do sada privlačili gotovo nikakvu pažnju, te da još uvijek nema dovoljno naučnih saznanja iz oblasti uvođenja teorija upravljanja znanjem u oblast turističkog menadžmenta”. Osim toga, autor ističe da se „literatura bavi primjenama instrumenata istraživanja, upotrebom novih informacionih i komunikacionih tehnologija, razvijanjem inovativnih strategija i sličnim pitanjima, ali da još uvijek ne postoji sistem upravljanja znanjem za turističke destinacije koji bi spojio te dijelove u jednu sveobuhvatnu teoriju ili koje bi dalo praktična rješenja za turističke menadžere” (Grizelj, 2003: 344).

Upravljanje znanjem u industrijskom sektoru danas sve više postaje ključna tačka za dostizanje konkurentske prednosti. Nasuprot tome, u turizmu se još uvijek nije puno napredovalo na ovom području. Međutim, potreba za upravljanjem znanjem u turističkoj destinaciji postaje sve veća. To proizilazi iz činjenice da destinacije svakim danom treba da prilagođavaju svoju ponudu sve zahtjevnijim potrošačima, da vode brigu o održivosti svoga razvoja i da se na sve većem turističkom tržištu, na kojem svakim danom raste broj konkurenata, bore za svoju poziciju.

S obzirom na izraženu potrebu kontinuiranog učenja, kako zbog praćenja promjena na turističkom tržištu, tako i zbog potrebe brzog reagovanja na te potrebe, „društvo znanja” na nivou destinacije predstavlja jedinu mogućnost opstanka na turističkom tržištu. Destinacije koje će se brže tome prilagoditi i naći načine da to ostvare imaće ogromnu prednost nad onima koje će sporije u tom pravcu reagovati.

### **3.3. Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističke destinacije**

#### **3.3.1 Složenost upravljanja održivim razvojem turističke destinacije**

Posljednjih godina problem upravljanja turističkom destinacijom zaokuplja pažnju velikog broja autora (Sautter, Leisen, 1999; Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005; Sainaghi, 2006; Gretzel, Fesenmaier, Formica, O'Leary, 2006; Bornhorst, Ritchie, Sheehan, 2010). Ono što je zajedničko u njihovim radovima je isticanje složenosti turističke destinacije kao jedinice za upravljanje. Tu složenost najviše povezuju sa odnosima između različitih grupa stejkholdera u

destinaciji i potrebom da se mnogobrojni destinacijski stejkholderi podstaknu na saradnju umjesto na konkurenciju, kao i da se objedine resursi kako bi se stvorio sistem integralnog upravljanja i usmjeravanja i isporučivanja ponude.

Sa sistemskog pristupa i menadžerskog aspekta, možemo govoriti o destinaciji kao virtualnom preduzeću. Međutim, hijerarhijski sistem upravljanja koji se primjenjuje u preduzećima nije primjenjiv u upravljanju turističkom destinacijom. Ovdje je riječ o mreži uslužnih preduzeća koja nude svoje usluge turistima, pa je i pristup upravljanju potpuno drugačiji. Složenost upravljanja posljedica je puno različitih interesa među ponuđačima u destinaciji, kao i nedostatka transparentnog i zadatog sistema odgovornosti i odlučivanja. S druge strane, izrazito fragmentirana struktura proizvoda i usluga u turizmu suočena je sa time da potrošači taj čitav skup ponude doživljavaju kao jedinstven proizvod, odnosno doživljaj. Zbog toga se saradnja između stejkholdera postavlja kao jedna od ključnih funkcija uspostavljanja efikasnog upravljanja razvojem turizma u destinaciji, odnosno, dostizanja željene vizije razvoja. Tu saradnju je posebno potrebno ostvariti na poslovima unapređenja proizvoda, unapređenja infrastrukture, u oblasti ljudskih resursa i marketinga. Tome se još može dodati činjenica da je i sam koncept održivog razvoja neostvariv bez saradnje i slaganja interesnih grupa oko brojnih pitanja vezanih za sagledavanje dugoročnog razvoja destinacije.

Dodatno se složenost upravljanja može potvrditi i time što je usklađivanje interesa između različitih grupa stejkholdera otežano zbog toga što ti interesi mogu biti konfliktni, a vizije razvoja često različite. Mnogi autori (Liu, 2003; Bramwell, Sharman, 1999) ističu da je ključni element za obezbjeđenje održivog razvoja turizma prevazilaženje subordinacije među stejkholderima (turisti, lokalna zajednica, javni i privatni turistički sektor, lokalne, regionalne i nacionalne upravljačke strukture), koje se može realizovati putem koordinacije i balansiranja njihovih interesa i uspostavljanja strateških planova razvoja koji bi uvažavali ove interese. Osim toga, kao što navodi Buhalis (2000: 98) „strategije i taktike moraju uzeti u obzir želje svih stejkholdera, posebno lokalne zajednice, investitora, turista, turoperatora i drugih interesnih grupa“. Isti autor ističe da „najveći problem predstavlja činjenica da je potrebno osigurati racionalno korišćenje javnih dobara kao što su prirodna bogatstva, planine i mora u korist svih stejkholdera, uz istovremeno čuvanje resursa za buduće generacije. Konflikti često mogu proizaći zbog korišćenja određenih dobara za kratku korist. Stvaranje kompromisa

vezano uz sve te interese je posebno teško (ako ne i nemoguće), ali je ključ dugoročnog uspjeha.“

Složenost procesa upravljanja razvojem turizma u destinaciji proizilazi i iz činjenice da mnoge organizacije, kao što su, na primjer, dobavljači hrane, trgovina i benzinske stanice, ne razumiju svoju ulogu u tom procesu, ne prepoznaju se kao dio turističke industrije, iako imaju velike koristi od njenog razvoja, i često nisu dovoljno zainteresovane za učešće u planiranju razvoja turizma.

Da bi bile uspješne, turističke destinacije nužno trebaju planove u kojima se osmišljava njihov razvoj, marketinške i druge aktivnosti koje ih vode ostvarenju željene vizije. Međutim, „strateško planiranje na nivou turističke destinacije je složeno zbog međuzavisnosti velikog broja stejkholdera (interesnih grupa) i fragmentirane kontrole nad resursima destinacije“ (Jamal, Getz, 1995: 200). S druge strane, Gunn (2002: 6) navodi da kontinuirano planiranje turizma mora biti integrisano sa svim drugim planiranjem vezanim za društveni i ekonomski razvoj i da se treba oblikovati kao interaktivan sistem. Potrebu koordinacije u procesu planiranja isticali su i brojni drugi autori. „Postizanje koordinacije između vladinih agencija, javnog i privatnog sektora, među privatnim preduzetnicima je izazovan zadatak, međutim, zahtjeva razvijanje novih mehanizama i procesa za inkorporiranje različitih elemenata turističkog sistema“ (Jamal, Getz, 1995: 187).

Brojnost stejkholdera u turizmu, posebno na nivou destinacije, ali i na nivou turističkog preduzeća, zahtjeva integralno planiranje razvoja turizma, kao instrumenta za implementaciju strategije razvoja turizma. Dobar strateški plan razvoja turizma predstavlja bitan faktor uspješnog razvoja turizma i osnovu za izradu operativnog plana razvoja. Međutim, i najsofisticiraniji strateški plan razvoja turizma neće moći biti uspješno implementiran bez podrške ključnih stejkholdera, koji treba da implementiraju usvojeni plan. Navodimo, po našem mišljenju, neke od ključnih stejkholdera turističke destinacije, čije predstavnike svakako treba uključiti u procese donošenja odluka o razvoju turizma na nivou destinacije:

#### 1. Javni sektor

- agencije za planiranje,

- agencije za zaštitu kulturnih i prirodnih dobara,
- marketinške agencije,
- policijski, vatrogasni i transportni departmani,
- menadžment atrakcija,
- sektor za turizam,
- sektor za kulturna i prirodna dobra,
- sektor za održivi razvoj,
- sektor za ekonomski razvoj,
- sektor za razvoj sela,
- sektor obrazovanja.

## 2. Privatni sektor

- hoteli,
- restorani,
- transportne organizacije,
- putničke agencije,
- turoperatorji,
- sektor trgovine na malo,
- snabdjevači,
- servisni sektor,
- vlasnici atrakcija.

## 3. Lokalna zajednica

- nevladine grupe lokalne zajednice (turističke grupe, interesne grupe, grupe za zaštitu kulturnih dobara, grupe vezane za održivi razvoj, grupe za ekonomski razvoj),
- vlasnici građevinskih objekata, zakupci,
- banke.

Važne stakeholderske grupe su i turisti. Oni ne učestvuju direktno u upravljanju turističkom destinacijom, ali svojim boravkom i ponašanjem učestvuju u stvaranju njenog ambijenta. Osim toga, od njihovih preferencijala pri izboru destinacije i zadovoljstva turističkim uslugama u destinaciji u značajnoj mjeri zavisi razvoj turizma u destinaciji.

Svaka od stakeholderskih grupa ima svoje stavove o pravcima razvoja turizma u destinaciji, i stoga je neophodno koordinirati razmjenu mišljenja među njima i uključiti ih u što ranijoj fazi u proces planiranja razvoja turizma putem raznih konsultativnih sastanaka. Sastanci se mogu organizovati u širem i užem sastavu, a posebno se preporučuje formiranje raznih fokusnih grupa koje će se baviti određenom užom problematikom i pripremiti materijale za sastanke u širem sastavu. Razmjena znanja među stakeholderima, njihovo intervjuisanje, kampanje u medijima, proučavanje najbolje prakse i angažovanje savjetodavnih grupa (na primjer, sa univerziteta), samo su neka od sredstava koja se koriste u stakeholderskom pristupu upravljanju razvojem turizma.

U procesu koordinacije među stakeholderima treba imati u vidu veoma različite ciljeve koje pojedine stakeholderske grupe postavljaju u planiranju razvoja turizma. Pored veoma specifičnih ciljeva koji su prisutni u određenim destinacijama, u literaturi se mogu naći i neki karakteristični ciljevi koje određene stakeholderske grupe postavljaju u procesu planiranja razvoja turizma u destinaciji. Navodimo nešto izmjenjene ciljeve razvoja turizma određenih stakeholderskih grupa prema dokumentu WCPA (World Commission on Protected Areas) iz 2002. godine (Eagles, McCool, Haynes, 2002: 54):

Opšti ciljevi lokalne zajednice:

- redistribucija prihoda i blagostanja,
- mogućnost da lokalni biznis ima koristi od lokalnih resursa,
- povećanje zaposlenosti,
- doprinos poboljšanju kvaliteta života,
- promocija očuvanja prirodnih i kulturnih dobara,
- očuvanje kulturnog identiteta,
- povećanje mogućnosti obrazovanja,
- bolji pristup javnim servisima.



Opšti ciljevi turista:

- poboljšanje ličnog doživljaja, što uključuje, na primjer:  
kognitivne ciljeve (nova znanja o prirodnim i kulturnim dobrima),
- potvrđivanje ličnosti,
- povezivanje porodice putem porodičnih aktivnosti,
- istraživanje porodične istorije (na primjer, turisti iz dijaspore prilikom posjete domovini porekla),
- uspostavljanje novih prijateljstava putem grupnih aktivnosti.

Opšti ciljevi turopatora:

- poslovati profitabilno,
- odgovoriti zahtjevima tržišta formiranjem adekvatne ponude turističke usluge,
- identifikovati tržišne mete u skladu sa kretanjima na tržištu i razvojnim mogućnostima u destinaciji,
- proširiti broj tržišnih meta,
- proširiti distribucione kanale, a naročito poboljšati primjenu informaciono-komunikacione tehnologije u cilju informisanja turista o ponudi turističke usluge.

Opšti ciljevi menadžmenta prirodnih i kulturnih dobara:

- promovisati očuvanje prirodnih i kulturnih dobara,
- ostvariti prihode koji će omogućiti očuvanje prirodnih i kulturnih dobara,
- pomoći turistima, putem interpretacije, da kreiraju doživljaj koji će ispuniti njihova očekivanja,
- razviti ekonomsku aktivnost koja je održiva na duži rok,
- uključiti lokalnu zajednicu (angažovanjem lokalnih interpretatora i volontera) u upravljanje prirodnim i kulturnim dobrima,

- formirati alijanse koje će omogućiti formiranje klastera i time povećati zadovoljstvo turista.

Složenost procesa usaglašavanja stavova različitih stejkholderskih grupa zahtjeva postojanje liderske organizacije koja će koordinirati aktivnosti usmjerene na razvoj turizma u destinaciji. Stoga je jedan od zadataka liderske organizacije za upravljanje destinacijom prepoznavanje interesa svih stejkholdera uključenih u razvoj turizma na nivou destinacije i putem formulisanja politike razvoja turizma u destinaciji utvrđivanje ciljeva razvoja turizma, koji će omogućiti da svi stejkholderi u njima prepoznaju okvire za realizaciju sopstvenih individualnih ciljeva. Pri izradi dokumenta kojim se utvrđuju ciljevi politike razvoja turizma u destinaciji potrebno je:

- prepoznati turizam kao značajnu društvenu i ekonomsku snagu,
- kreirati i podstaći svijest u lokalnoj zajednici o koristi koju će razvoj turizma imati za lokalnu zajednicu,
- opredijeliti se za takve ciljeve razvoja turizma u destinaciji koji će omogućiti održiv razvoj turizma,
- predvidjeti razvoj potrebne infrastrukture i suprastrukture koja će pomoći u realizaciji razvojnih ciljeva,
- uvažiti specifičnosti regiona i opšte društvene i ekonomske razvojne ciljeve regiona.

U zemljama sa razvijenim turizmom, a naročito u zemljama Evropske unije, čine se pokušaji da se pronađu optimalni oblici upravljanja destinacijom. Javne organizacije za upravljanje destinacijom (kao dio državnih struktura), koje su u dugom vremenskom periodu bile na čelu hijerarhije u procesu kontrolisanja turističkog razvoja, polako prihvataju stanovište o potrebi disperzije procesa upravljanja destinacijom između brojnih partnera, stvaranjem *stejkholderske mreže* koja omogućava uspostavljanje funkcionalnih relacija između stejkholdera, uz balansiranje njihovih interesa. Ovaj proces u zemljama u tranziciji trebao bi da se odvija mnogo brže, jer upravo u njima turizam, čiji značaj ranije nije bio sagledan u dovoljnoj mjeri, može da predstavlja pokretačku snagu ukupnog razvoja.

Uspostavljanje mreže stejkholdera kako na nivou destinacije tako i na planu aktivnosti pojedinačnih turističkih preduzeća, sa ciljem uspješnog razvoja turizma, ali i očuvanja prirodnih i kulturnih dobara, može se interpretirati kao jedan hibridni model organizovanja ekonomskih, ali i socio-kulturnih aktivnosti, koji je alternativa oblicima organizovanja proisteklim prije svega iz potreba tržišta, odnosno potreba za ostvarivanjem profita. Međutim, upitno je u kojoj mjeri stejkholderi imaju iskustvo u umrežavanju i stvaranju konstruktivnih partnerstava, naročito na institucionalnom nivou. Stoga je upravljanje stejkholderima jedan od važnih aspekata u razumijevanju procesa upravljanja turističkom destinacijom.

### **3.3.2. Stejkholderska saradnja**

Potreba za formiranjem mreže stejkholdera u cilju ostvarenja uspješnog razvoja turizma nije najnovijeg datuma i na nju detaljno ukazuje još 1985. i 1988. godine Murphy (1985, 1988 u Potts, Harrill, 1998). Kao što smo već naveli, kada se radi o organizacijama u industriji, stejkholderski pristup je zastupao Freeman i brojni drugi autori. Koristi od uspostavljanja mreže stejkholdera su brojne, i na ovom mjestu bi istakli samo neke, koje su od posebnog značaja za turizam:

- formulisanje zajedničke politike razvoja turizma i strategije za realizaciju postavljenih ciljeva razvoja,
- izrada planskih dokumenata kao instrumenata za realizaciju strategije, a posebno planiranje formiranja zajedničkog integrisanog turističkog proizvoda,
- zajednička promocija integrisanog turističkog proizvoda,
- razmjena znanja, posebno u domenu rezultata istraživanja tržišta,
- organizovanje zajedničkih seminara za obuku kadrova u turističkom i kulturnom sektoru,
- prevazilaženje problema koji proističu iz konkurencije i uspostavljanje odnosa komplementarnosti.

Pitanje stejkholderske saradnje u turizmu razmatrano je u različitim oblastima poput saradnje u planiranju turističkog razvoja, promotivnim aktivnostima, saradnje u marketinškim aktivnostima. Još jedno, posebno važno pitanje je razmatranje teorije stejkholdera u dostizanju

održivog razvoja destinacije. Stejkholderska saradnja u kreiranju politike razvoja turizma u destinaciji doprinosi da se kroz razmjenu znanja među stejkholderima unapređuju inovativni procesi, a izrada dokumenata kojima se utvrđuje zajednička politika razvoja stvara osjećanje „zajedničkog vlasništva” (*shared ownership*) nad rezultatima politike razvoja, koji, ako su uspješni, predstavljaju dodatni motiv za nastavak saradnje. Uzimajući u obzir i različitu moć stejkholdera, potrebno je pri formulisanju ciljeva razvoja turizma u destinaciji vršiti balansiranje različitih interesa, i tako svesti moguće konflikte među stejkholderima na što je moguće manju mjeru.

U procesu izgradnje zajedničke politike razvoja neophodno je izgraditi razne forme komunikacije, dijaloga i kolektivnog učenja, kao sredstava za postizanje konsenzusa, što treba da dovede do izgradnje povjerenja i međusobnog razumijevanja. U stejkholderskom pristupu izgradnje zajedničke politike razvoja turizma u destinaciji i strategije za njenu uspješnu implementaciju, potrebno je riješiti nekoliko problema, među kojima je posebno značajan izbor stejkholdera koji će biti uključeni u formulaciju zajedničke politike razvoja. Među principima kojima se treba rukovoditi pri ovom izboru su sljedeći:

- izbor relevantnih i reprezentativnih stejkholdera u turističkoj destinaciji,
- izbor stejkholdera koji mogu pozitivno ocijeniti moguću korist od razvoja turizma,
- izbor stejkholdera koji mogu pomoći u implementaciji strategije kao instrumenta za realizaciju politike,
- izbor individualnih reprezentanata stejkholderskih grupa koji mogu kvalitetno zastupati interese grupe,
- izbor predstavnika stejkholdera u određene timove za formulisanje specifičnih aspekata politike razvoja.

Intenzitet i karakter saradnje među stejkholderima u značajnoj mjeri utiče na uspješnost procesa izgradnje zajedničke politike razvoja turizma u destinaciji i njenu implementaciju. Brojni faktori utiču na ovaj proces, a među njima ćemo izdvojiti nekoliko. Uspješnost procesa saradnje zavisi u velikoj mjeri od stepena spremnosti stejkholdera da tokom učešća u procesu izrade dokumenata o politici razvoja mijenjaju svoje prvobitne stavove, u cilju izgradnje takve politike koja će donijeti korist svim involviranim stranama.

Jamal i Getz (1995: 187) citiraju Graya koji je saradnju opisao kao „proces zajedničkih donošenja odluka između ključnih grupa stejkholdera.” Isti autor istakao je pet ključnih karakteristika procesa saradnje: grupe stejkholdera su nezavisne, do rješenja se dolazi kroz konstruktivno upravljanje razlikama, uključeno je zajedničko „vlasništvo” nad odlukama, grupe stejkholdera preuzimaju kolektivnu odgovornost za smjer u kojem ide područje zajedničkog interesa, saradnja je proces koji se razvija, gdje zajedničke inicijative treba razumijeti kao dogovor koji proizilazi iz toga što se organizacije zajednički bore sa rastućom kompleksnošću svog okruženja.” Takođe navodi tri faze modela razvoja saradnje. Prva faza sastoji se od postavljanja problema (identifikacija ključnih grupa stejkholdera i pitanja), druga faza od postavljanja smjerova (identifikovanje i dijeljenje budućih zajedničkih tumačenja, poštujući pri tome osjećaj zajedničke svrhe). Treća faza je faza implementacije (zajedničkih stavova), koja se može ostvariti ili ne zavisno od prirode i objekta saradnje.

U praktičnoj realizaciji saradnje među stejkholderima često ima mnogo problema, koji proizlaze iz različitih shvatanja o njihovoj relativnoj moći u procesu odlučivanja. Ovo je naročito prisutno u zemljama u tranziciji, gdje glavnu ulogu u koncipiranju politike društvenog i ekonomskog razvoja još uvijek imaju političke strukture, koje zastupaju stanovište da njihova „elitna” pozicija ima puno opravdanje u činjenici da su oni izabrani predstavnici naroda, koji su putem izbora dobili legitimitet da donose ključne odluke o pravcima razvoja. Ovakvo stanovište političkih struktura nije samo specifičnost zemalja u tranziciji, iako je u njima ona više izražena, nego je prisutna još uvijek i u mnogima razvijenim zemljama i manifestuje se kroz privid o kolaborativnom planiranju. To znači da su mnoge odluke već unaprijed pripremljene u javnom sektoru, a konsultacije sa ostalim stejkholderima se vrše samo formalno, bez stvarne spremnosti na saradnju i promjene u već koncipiranim dokumentima (Hall, 1994). Ono što je posebno važno navesti je da je planiranje upravo u kontekstu održivog razvoja turizma izuzetno važno i bez njega neostvarivo. Iz tih razloga je saradnja između stejkholdera na ovom području presudna, odnosno, postaje svakim danom, u svjetlu rastuće globalizacije i rasta konkurentnosti, sve važnija. Stejkholderi trebaju biti svjesni mogućih potencijalnih problema u rješavanju nekih pitanja od zajedničkog interesa, ali isto tako i svjesni da se pojedini problemi na nivou destinacije ne mogu rješavati izolovano ili “sami po sebi”, odnosno, da ih je nemoguće riješiti bez zajedničkih aktivnosti. Saradnja u planiranju turizma nužnost je koju je potrebno ostvariti kako bi sve grupe

stejkholdera bile u mogućnosti iznijeti svoje vizije razvoja i usaglasiti ih jedni s drugima. Ovdje je posebno osjetljiva činjenica da je planiranje prvi i nezaobilazan korak prema održivom razvoju do kojeg nije moguće doći stihijskim razvojem, odnosno, razvojem u kojem nije postignuta ravnoteža između ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekta održivosti.

Kada i na koji način su pojedini stejkholderi uključeni u proces izrade dokumenata o politici razvoja turizma, takođe je značajno pitanje, koje može bitno uticati na kvalitet dokumenata o politici razvoja i mogućnost realizacije postavljenih ciljeva. Na primjer, izuzetno je značajno da relevantni predstavnici lokalne zajednice budu uključeni od početka u kolaborativni proces, čime se obezbjeđuje njihova kasnija spremnost na učešće u implementaciji strateških i operativnih planova. Oblici komunikacije među stejkholderima, odnosno stepen interaktivnosti u ovom procesu, bitno usmjeravaju tok saradnje i utiču na stvaranje povjerenja među stejkholderima. Transparentnost u procesu izgradnje zajedničke politike i mogućnost razmjene ideja među stejkholderima predstavljaju preduslov za permanentno praćenje kolaborativnog procesa i učešće u njemu, a među oblicima saradnje koji omogućavaju ispunjenost uslova transparentnosti su rad u timovima i formiranje radnih grupa.

Odnose među stejkholderima u toku zajedničkog rada treba da karakterišu otvorenost, povjerenje, spremnost na dijalog i slušanje sagovornika (Forester, 1993; Friedmann, 1992; Innes, 1995), ali i spremnost na promjene nekih stavova i vrijednosti koji su postojali prije početka saradnje. Svijest o moći da se utiče na kreiranje politike razvoja turizma, koja proizlazi bilo iz njihove političke pozicije, bilo iz stvarnog značaja koji će oni imati u procesu implementacije politike razvoja, kod nekih stejkholdera stvara nizak stepen spremnosti na promjene vrijednosnih sudova. Ovakav njihov stav može biti prepreka stvaranju konsenzusa u izgradnji politike razvoja, te nastale probleme treba prevazići uz veću spremnost na dijalog i balansiranje interesa. Pri tome je neophodno da se prihvati činjenica da se potpuni konsenzus o svim pitanjima politike razvoja veoma teško može postići, i stoga se treba orijentisati na ona ključna pitanja oko kojih se može postići saglasnost. Takav pristup obezbjeđuje izradu strategijskih i operativnih planova, kao instrumenata politike razvoja, koji su realni i prihvaćeni od svih stejkholdera u kolaborativnom procesu.

Proces saradnje među stejkholderima nije jednostavan i često se u ovom procesu nailazi na brojne prepreke, među kojima su i sljedeće:

- formalno prihvatajući politiku otvorenosti u procesu kolaboracije pojedini stejkholderi ne žele da iskreno dijele informacije sa drugim stejkholderima, smatrajući da će njihova pozicija biti time ugrožena, posebno ako su u dužem periodu imali elitnu ulogu u određivanju pravaca razvoja turizma na destinaciji,
- na sastancima koji se organizuju u toku procesa kolaboracije pojedine lobističke grupe mogu biti zastupljene u velikom broju i svojim kriticismom onemogućiti druge stejkholdere, čije je učešće takođe legitimno, da obrazlože svoje predloge,
- ključni stejkholderi ponekad smatraju da su predstavnici javnosti nedovoljno kompetentni, ili nezainteresovani, da bi odlučivali o pravcima razvoja turizma, te ne podržavaju njihovo učešće u procesu kolaboracije,
- disbalans u procesu odlučivanja je često podstaknut jakom hijerarhijskom strukturom stejkholdera u destinaciji, koja je rezultat raspodjele stepena njihovog uticaja na razvoj turizma, i unaprijed utvrđenim stavovima elitnih stejkholdera, uz njihovu malu spremnost na korekcije ovih stavova,
- nedostatak dovoljnog poznavanja važnosti očuvanja prirodnih i kulturnih dobara za održiv razvoj turizma od strane određenih stejkholdera i njihov prevashodni interes za ekonomske koristi od turizma, može dovesti do odluka koje će imati negativan uticaj na prirodno i kulturno okruženje,
- angažovanje ekspertskog tima van destinacije, koji nije dovoljno upoznat sa specifičnostima destinacije, a posebno stavovima lokalnih rezidenata, i koji bez dovoljno konsultacija formira prvu verziju dokumenta o pravcima razvoja destinacije, može uticati na druge stejkholdere da neuzmu učešće u kreiranju konačne verzije dokumenta.

Proces saradnje kojeg karakteriše inkluzivnost, transparentnost, razmjena znanja, spremnost na izgradnju konsenzusa, kontinuirani proces monitoringa uspjehnosti implementacije izabranih strategija i vršenje potrebnih korekcija, ima velike šanse da dovede do bržeg razvoja turizma na nivou destinacije, uz korist za brojne stejkholdere. Pri tome se uvijek moraju uzimati u obzir interesi lokalne zajednice, i potreba očuvanja prirodnih i kulturnih dobara.

U prilog tvrdnji da je u turizmu neophodna stejkholderska saradnja može poslužiti i podatak da u Crnoj Gori preko 90 % prihoda sektora turizma donose preduzeća privatnog

sektora (Ministarstvo održivog razvoja i turizma, 2013: 25). Što je bolja turistička infrastruktura i efektivnija promocija destinacije, a obje aktivnosti su odgovornost javnog sektora, biće veći prihodi koje je sposoban da stvara privatni sektor kao doprinos nacionalnoj ekonomiji. Oba sektora zavise jedan od drugog. Država je odgovorna za razvoj turizma na nacionalnom nivou i kroz partnerstvo sa privatnim sektorom država ima mogućnost da dođe do novih izvora kapitala, da ubrza razvoj infrastrukture, održi i unaprijedi usluge, valorizuje nedovoljno korišćene resurse i sl. Privatni sektor kroz saradnju sa državom može dobiti pristup novim tržištima, unaprijediti sopstveni nivo umješnosti, poboljšati proizvod i povećati sopstveni kredibilitet. U tom procesu, prepliću se i ekonomski, socijalni, politički i drugi uticaji i snaga zainteresovanih učesnika, ali i destinacija ostvaruje značajne koristi i rješavaju se potencijalni problemi koji se javljaju u poslovanju u destinaciji. Privatni i javni sektor zavise jedan od drugog i najslabija komponenta utiče na kvalitet turističkog proizvoda i/ili na efektivnost aktivnosti promocije i distribucije. Iz tog razloga se mora riješiti pitanje kako se može najbolje organizovati javno-privatno partnerstvo u sektoru turizma kako bi se podržao dalji napredak i razvoj ovog sektora.

Uspjeh upravljanja razvojem turističke destinacije danas se, prije svega, mjeri kroz izgradnju sistema zaštite i razvoja prirodnog, društvenog i kulturno-istorijskog okruženja, skladan razvoj destinacije u ekonomskom, sociološkom, kulturnom i drugom pogledu, kroz razvijanje svijesti domicilnog stanovništva o značaju turizma, a sve to, poštujući tradicionalne vrijednosti turističke destinacije i lokalne zajednice. To je moguće ostvariti samo usklađivanjem aktivnosti i partnerskim odnosom svih subjekata u turističkoj destinaciji, prije svega ključnih stejkholdera iz sva tri sektora društva: javnog, privatnog i civilnog.

### **3.3.3. Stejkholderi i njihova uloga u upravljanju turističkom destinacijom**

#### **3.3.3.1. Javni sektor**

Javni sektor djeluje na tri nivoa: nacionalnom, regionalnom i lokalnom, tako da ga čine organi uprave na državnom, regionalnom i lokalnom nivou, kao i paravladine organizacije, agencije i druga tijela koje formira i finansira vlada. Svaki od navedenih nivoa ima svoje primarne ciljeve i zadatke, svoje odgovornosti i djelokrug rada vezanih za turistički razvoj.



Državni organi u turizmu jedan su od „stubova” razvoja turizma svake zemlje. Oni se zajedničkim imenom nazivaju Nacionalna turistička administracija (NTA). Forme organizovanja NTA su veoma različite, od ministarstva, komesarijata i sekretarijata, do različitih odjeljenja i sličnih oblika koji predstavljaju centralne i samostalne organe države za djelatnost turizma. Takođe, organi mogu biti u formi interministarskog tijela, kada jedan broj najviših državnih službenika (ministri, pomoćnici ili zamjenici) iz srodnih resora (npr. saobraćaj, trgovina, ekologija, kultura, sport i sl.) formiraju „štab” koji radi na kreiranju i sprovođenju turističke politike. Bez obzira na formu organizacionog rješenja koju NTA može imati, nesporne su njene osnovne funkcije i zadaci koje, prema Unkoviću (Unković, Zečević, 2007 u Jegdić, 2010: 157), obuhvataju sljedeće:

- Izrada strategija i planova razvoja turizma;
- Koordinacija razvoja turizma;
- Zakonski i kontrolni mehanizam zaštite potrošača u turizmu;
- Briga o zaštiti životne sredine;
- Sistem obrazovanja za potrebe turizma;
- Istraživanje tržišta i formiranje statistike;
- Međunarodna saradnja u oblasti turizma;
- Briga o usavršavanju saobraćajne infrastrukture i transporta,
- Kulturne aktivnosti;
- Organizovanje savremenih informacionih sistema;
- Organizovanje promotivnih aktivnosti, neposredno ili preko NTO.

Navedeni zadaci zahtijevaju adekvatan menadžment na različitim nivoima sprovođenja turističke politike. Nivo turističke destinacije, zbog brojnosti i disperzivnosti zadataka i funkcija, zahtijeva, prije svega, dobru koordinaciju u okviru javnog sektora, a zatim i međusektorsku saradnju i partnerstva sa subjektima iz ostalih sektora.

Javni sektor predstavlja interes javnosti i preduzima aktivnosti koje donose koristi svim interesnim grupama. On ne stvara profit, već troši sredstva prikupljena kroz poreze i takse kako bi implementirali politiku i projekte koje koriste čitavom društvu. „Javni sektor treba da pronade pravi miks između investiranja u projekte koji imaju potencijal da stimulišu

dalji ekonomski razvoj i jačanje društva, a da se pri tome osiguraju dovoljni resursi kako bi se osigurale glavne usluge od kojih zavisi i lokalno stanovništvo i turisti” (Murphy, Murphy, 2004: 290). Turistička politika trebalo bi da se temelji na informacijama, pa je stoga važno osigurati dobre izvore informacija za njeno sprovođenje. Takve informacije mogu se dobiti iz različitih primarnih istraživanja, satelitskog obračuna i slično. Kako i na koji način će javni sektor učestvovati u turističkom razvoju u velikoj mjeri se odražava na ukupnu sliku turizma u destinaciji.

U većini zemalja nacionalne turističke organizacije su javne organizacije odgovorne za promociju i razvoj turizma. U Crnoj Gori je to Nacionalna turistička organizacija Crne Gore koja je odgovorna za promovisanje i razvoj turističkih proizvoda na nacionalnom nivou, kao i sistem turističkih organizacija na regionalnom i lokalnom nivou.

„Priroda turizma poseban je izazov za javni sektor kako po pitanju razumijevanja tako i upravljanja turizmom koji se bazira na uslugama, dominantno od strane malog preduzetništva i teško odvojivog od većih (javnih) usluga na nivou destinacije” (Murphy, Murphy, 2004: 313). Posebno pitanje predstavlja ko će biti lider razvoja turizma u destinaciji. Murphy i Murphy (2004: 315) ističu da postoji nekoliko pristupa u javnom sektoru kao što su “top-down”, “client led” i “partnerstvo.”

Koncepcija održivog razvoja turizma sve više ističe ulogu lokalne samouprave. Mjesne zajednice i opštine, osnovne jedinice lokalne samouprave, kod nas su u socijalističkom periodu formirane i kontrolisane od strane političke elite i nikad sami građani nisu suštinski uticali na proces donošenja odluka. Takva praksa teško se napušta i u periodu nakon demokratskih promjena. Da bi lokalna zajednica mogla izvršiti svoje zadatke u oblasti turizma, nužna je suštinska decentralizacija i autonomija, odnosno najšire učešće javnosti u procesima odlučivanja, kao i razvijanje menadžerskog pristupa razvoju. Samo na taj način moći će da uspostavlja partnerstva sa poslovnim sektorom i organizacijama civilnog društva, te da u tim partnerstvima ostvaruje vodeću ulogu u pogledu koordinacije razvoja turizma.

Javni sektor ima vodeću ulogu u dostizanju održivog oblika razvoja turizma. Prema Swarbrook-u to „proizilazi iz toga što javni sektor obično ima mandat da predstavlja čitavu populaciju, a ne samo posebne interese pojedinih interesnih grupa. Osim toga, javni sektor može biti nepristrasan kada je riječ o interesima zaštite, a samo činjenica da nije ograničen kratkoročnim finansijskim ciljevima ukazuje da bi javni sektor mogao biti u mogućnosti

dugoročnije gledati” (Swarbrooke, 1999: 87). Javni sektor na različite načine utiče na razvoj turizma u destinaciji, a time i na održivost razvoja kao, na primjer, kroz zakone i regulacije, fiskalnu politiku, prostorno planiranje, kontrolu gradnje, zaštitu infrastrukture, aktivnim uključivanjem u razvoj turizma, propisanim standardima, kontrolom nad brojem turista, označavanjem određenih područja posebne zaštite i slično.

Prostorno planiranje je takođe važan aspekt održivosti razvoja i direktno je pod uticajem javnog sektora. Kako će se organizovati zone u destinaciji i za koju namjenu, direktno će uticati na budući razvoj turizma. Osim toga, pitanje koliko i na koji način će se graditi u destinaciji predstavlja pitanje održivog razvoja nad kojim ima uticaj javni sektor. Pitanje gradnje može se odnositi i na korišćenje materijala i načine gradnje. Da bi istakla svoje specifične kulturne karakteristike i sačuvala jedinstvenu, estetski ugodnu sliku predjela, destinacija mora donijeti i sprovesti propise koji određuju oblik objekta, visinu gradnje, stil, materijale koji se koriste i slično. Iako regulacije i propisi vezani za način gradnje mogu biti nepopularna mjera, poželjno je obezbijediti smjernice u vidu vodiča o tome kako graditi da to bude prihvatljivo. Međutim, u mnogim turističkim destinacijama nema zakonskih okvira za gradnju, a ukoliko on i postoji, obično nisu rigorozno formirani i uvijek postoji određen dio ilegalne gradnje.

Javni sektor u većini zemalja je vlasnik glavnih atrakcija poput muzeja ili istorijskih građevina, velikih preduzeća poput aerodroma ili željeznice, a u najvećem broju slučajeva i sistem turističkih organizacija pripada javnom sektoru. Pozitivan učinak javnog sektora može se vidjeti i kod zaštićenih područja o kojima je potrebno voditi posebnu pažnju, kao što su nacionalni parkovi, parkovi prirode, kulturno-istorijski spomenici i drugo. Osim toga, javni sektor je taj koji bi mogao postaviti službene standarde za održivi razvoj. Stoga, angažovanje javnog sektora posebno je značajno za održivi rast i razvoj ekoturističke djelatnosti. Njeni turistički proizvodi zasnovani su na javnoj imovini kao što su prirodna i kulturna dobra. Ključna uloga javnog sektora sastoji se u zaštiti i čuvanju ovih dobara, obezbjeđenju bazne infrastrukture, značajnih službi, destinacijskog menadžmenta i marketinga, inovacija, obuke i obrazovanja ljudskih resursa. Vlade obezbjeđuju politički i planski okvir za razvoj i zaštitu prirodnog i kulturnog nasljeđa i donose strategije podrške i podsticaja privatnog sektora u cilju efikasnijeg razvoja i rješavanja pitanja održivosti.

U mnogim zemljama, međutim, ističe Swarbrooke (1999: 97) „turizam nema prioritetnu poziciju u javnom sektoru i nedostaje političke volje da se doprinese održivosti razvoja turizma u destinaciji.” Osim toga, koncept javnog planiranja i regulacija nije popularan u vrijeme privatizacije. Mnoge javne organizacije nemaju dovoljno finansijskih sredstva kako bi imale snažniju ulogu u planiranju i razvoju turizma. Takođe, često nedostaje stručnih znanja u takvim organizacijama. Jedna od „zamerki” javnom sektoru je i u tome da je on spor i neprilagodljiv dinamičnom turističkom okruženju na koje treba brže i efikasnije reagovati. Između javnog i privatnog sektora često je prisutno nepovjerenje. Ono ponekad može biti rezultat korumpiranosti (ili percepcije korumpiranosti) lokalnih vlasti, što uveliko može ograničiti efikasno djelovanje u smjeru održivog razvoja turizma.

Međutim, osim navedenog, treba naglasiti da bi javni sektor mogao i trebao preuzeti aktivniju ulogu kroz zakonodavstvo i kontrole. Konačno, uz važnost saradnje između javnog i privatnog sektora, važna je i nezaobilazna saradnja javnog i javnog sektora. Njihovim zajedničkim aktivnostima može se osigurati održiva budućnost. Kao primjer može se navesti potreba saradnje kod izrade planova razvoja, gdje je uloga lokalne uprave i turističkih organizacija izuzetno velika za realizaciju projekata važnih za razvoj turizma i turističkih proizvoda.

### 3.3.3.2. Privatni sektor

Privatni sektor uključuje sve ponuđače proizvoda i usluga u destinaciji. To je čitav niz subjekata koji omogućuju putovanje, smještaj, ishranu, rekreaciju, zabavu, razonodu i druge aktivnosti turista. Prema Middleton-u mogu se podijeliti u tri grupe: a) oni koji nude smještaj, atrakcije, prevoz i druge usluge b) oni koji su uključeni u marketing destinacije, ali nisu locirani u njoj kao što su prevoznici, turoperator i putničke agencije i c) banke i druge finansijske organizacije koje osiguravaju kapital za turističke poslove (Middleton, Hawkins, 1998: 106). Takođe, ovaj autor smatra da je odnos privatnog sektora prema održivosti razvoja pod uticajem trendova na strani turističke tražnje, odnosno zahtjeva potrošača, te ostvarenja profita.

Middleton naglašava da neki učesnici u destinacijama ne prepoznaju da su dio „tima“, ali isto tako da upravo privatni sektor ima prednost u odnosu na javni sektor kada je u pitanju

održivi razvoj, zbog toga što ima praktična, konkretna komercijalna znanja, poznaje potrošače i tržište i vještine svojstvene upravljanju (Middleton, Hawkins, 1998: 107). Isti stav dijeli i Swarbrooke (1999: 104) koji navodi da je „privatni sektor glavni izvor negativnog uticaja na turizam, pa je time očito da bi privatni sektor trebao preuzeti glavnu ulogu u kreiranju održivih oblika razvoja turizma.” Privatni sektor je taj koji razvija opipljive, fizičke elemente proizvoda kao što su novi hoteli, u svom operativnom poslovanju troši različite resurse i ima uticaj na njih (na primjer, kako zbrinjavati otpad i sl.).

Ono što je danas vidljivo u praksi su pomaci koji su, na primjer, učinjeni u hotelskoj industriji vezano za smanjenje trošenja energije, recikliranje otpada i uopšte za veću brigu o zbrinjavanju otpada. Prevoznici takođe sve veću pažnju posvjećuju smanjenju zagađenja vazduha i buke. Pomaci su vidljivi u različitim „zelenim” akcijama koje se preduzimaju u privatnom sektoru kao, na primjer, recikliranje brošura, pojačana promocija „zelenih” hotela i dr. S druge strane, pomaci koje privatni sektor ima prema održivosti razvoja uglavnom su još uvijek i sferi životne sredine, dok druge komponente, posebno socijalne i ekonomske, ostaju po strani. Kao ograničenja koja privatni sektor ima u aktivnostima vezanim za održivi razvoj Swarbrooke (1999: 110) navodi sljedeće: „potreba da se odgovori na aktivnosti koje preduzima konkurencija, manjak brige među turistima i neprihvatanje da plate više za odmor, faktori koji su izvan kontrole privatnog sektora tj. više su u ingerenciji javnog sektora, barijere koje proizilaze iz već stvorenog imidža ili reputacije preduzeća, nedostatak interesa između interesnih grupa kao što su investitori, dobavljači i zaposleni, nedostatak stručnih znanja unutar preduzeća, percepcija da se održivi razvoj više tiče javnog sektora, nepostojanje jednog prihvaćenog modela koji bi objasnio šta je tačno održivi razvoj.”

Generalno rečeno, kada je riječ o održivosti razvoja, privatni sektor se najčešće kritikuje u smislu da je više orijentisan na kratkoročno ostvarenje profita nego na dugoročnu održivost, da više iskorišćava nego čuva okolinu, da je često pod uticajem velikih međunarodnih kompanija (turoperatora, hotelski lanci) koji takođe nisu zainteresovani za neku malu destinaciju nego više za ostvarenje svog profita, da ne čine dovoljno kako bi podigli svijest turista o potrebi održivosti, odnosno, kako bi edukovali turiste o potrebi čuvanja destinacije i konačno da „održivi turizam” koriste kako bi dobili publicitet ili ukoliko vide moguće smanjenje određenih troškova.

Privatni sektor u turizmu predstavlja područje sa najvećim brojem involviranih stejkholdera koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. Kao što smo već naveli, to je čitav niz subjekata koji omogućuju putovanje, smještaj, ishranu, rekreaciju, zabavu, razonodu i druge aktivnosti turista. Svaki od navedenih segmenata sadrži više komponenti koje učestvuju u formiranju turističkog proizvoda kao složenog i specifičnog predmeta razmjene na turističkom tržištu. Sa aspekta korisnika, turista, turistički proizvod se posmatra kao funkcionalni spoj različitih parcijalnih proizvoda, tj. kao integralni proizvod. Pri tome se njegovo konačno uobličavanje postiže spontan izborom i uklapanjem tih elemenata, koje za datu destinaciju vrše sami turisti. Ova spontanost se ograničava samo na tražnju, dok se na strani ponude spontanost u formiranju integriranog turističkog proizvoda ne bi smjela dozvoliti. Nju treba da zamijeni svjesna planska aktivnost nosilaca ponude, tj. kreatora parcijalnih proizvoda. Za nosioce ponude je pogubno ako su zainteresovani samo za svoj parcijalni proizvod, jer nezadovoljstvo gostiju jednim parcijalnim proizvodom ili njegov izostanak, odražava se i na druge, a nerijetko dovodi i do supstitucije destinacije. Stoga, interes za uspjeh mora se ogledati u zajedničkoj politici (ili koordinaciju politika) svih nosilaca ponude. Na taj način će se omogućiti uspješnija realizacija parcijalnih proizvoda, i to kroz konzumiranje integralnog turističkog proizvoda.

Brojni kreatori parcijalnog turističkog proizvoda moraju biti svjesni međuzavisnosti postavljenih ciljeva, kao i činjenice da od njihovog odnosa aktivnog partnerstva zavisi ostvarenje generalnih ciljeva koji se postavljaju za integralni turistički proizvod, onaj koji će kao konačan, turisti izabrati u datoj destinaciji. Naime, razvoj integralnog destinacijskog proizvoda utemeljenog na unikatnom doživljajnom iskustvu podrazumijeva saradnju različitih, sve brojnijih i sve specijalizovanijih subjekata kako privatnog, tako i javnog sektora na strani destinacijske turističke ponude. Nedostatak saradnje između ključnih razvojnih subjekata onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time i stvaranje bitnih preduslova za ponudu širokog spektra kvalitetnih doživljaja, što negativno utiče na tržišnu konkurentnost integralnog turističkog proizvoda, a samim tim i destinacije.

### 3.3.3.3. Civilni sektor

Civilni sektor, odnosno neprofitni ili nevladin sektor obuhvata: javnost, nevladine

organizacije, sindikate, vjerske organizacije, neprofitno preduzetništvo, interesne grupe i grupe za lobiranje (Turniški, 2001 u Jegdić, 2010). Kada je u pitanju upravljanje održivim razvojem turizma, treba posebno naglasiti ulogu lokalnog stanovništva i nevladinih organizacija.

Od osamdesetih godina prošlog vijeka raste spoznaja da lokalna zajednica nije samo pasivni primalac turista. Ako turizam koristi resurse zajednice, onda zajednica treba da bude uključena u menadžment destinacije. Stanovnici destinacije su zbog njihovog odnosa prema turistima i stavovima prema turizmu ključni učesnik turističkog razvoja, jer kroz interakciju sa turistima bitno utiču na zadovoljstvo gostiju. Lokalno stanovništvo čini i osnovu kontingenta radne snage turističkog sektora, a njihov stav prema turizmu može uticati na podržavanje finansijskih investicija javnog sektora u razvoj turističke infrastrukture, na odnos prema privatnim investitorima, kao i na ulaganje u turistički marketing i promociju. Koliko će određena zajednica biti spremna da se uključi u proces donošenja odluka, planova, strategija, zavisi prvenstveno od prirode političkog sistema, političke pismenosti stanovništva, svijesti o važnosti turizma za zajednicu, tradicije uključivanja zajednice, stava i ponašanja medija i drugo. Pitanje uloge lokalnog stanovništva u upravljanju, odnosno, njihov odnos prema razvoju turizma privlači pažnju velikog broja naučnika posljednjih decenija. Pojedini autori smatraju da je upravo „zaštita“ lokalnog stanovništva i okoline srž održivosti razvoja turizma (Swarbrooke, 1999: 123). Ideja o aktivnom uključivanju lokalnog stanovništva u upravljanje, tj. posebno u planiranje razvoja, danas sve više dobija na važnosti. Međutim, izrazito je teško pronaći mehanizme uključivanja lokalnog stanovništva u instrumente upravljanja.

Važno je naglasiti da je unutar lokalnog stanovništva puno grupa sa različitim interesima. Tako se, na primjer, interesi onih koji su preduzetnici tj. vlasnici firmi, onih koji su zaposleni u turističkim preduzećima, onih koji uopšte nisu povezani sa turističkim preduzećima, onih na koje turizam nema nikakav uticaj do onih koji osjećaju negativne učinke turističkih aktivnosti (na primjer, buka i slično) mogu prilično razlikovati. Osim toga, lokalno stanovništvo nije „homogena“ grupa s istim stavovima, jer se osim navedenih grupa razlikuju mlađi od starijih, zaposleni i nezaposleni, oni koji koriste privatne automobile od onih koji koriste javni prevoz, domaće stanovništvo od doseljenika i dr. Sve to zajedno kreira različite interesne grupe koje često mogu imati sukobljene interese.

Stav lokalnog stanovništva prema razvoju turizma pod uticajem je različitih faktora. Murphy i Murphy (2004: 263) navode Lankforda i Howarda koji su definisali skalu od deset varijabli koje utiču na stav lokalnog stanovništva o turizmu. To su:

- Dužina življenja - što ljudi duže žive u zajednici, za očekivati je da će biti više negativni prema turizmu zbog promjena koje on donosi. Čini se da je percepcija negativnih promjena često snažnija od pozitivnih promjena.
- Ekonomska zavisnost od turizma - stanovnici koji zavise od turizma, tj. ako su direktno ili indirektno zaposleni u turizmu, skloniji su turizmu.
- Udaljenost mjesta življenja od mjesta odvijanja turističkih aktivnosti – oni koji žive dalje skloniji su razvoju, jer nisu lično pod uticajem gužvi i buke. Shodno tome, oni stanovnici koji su izloženi mjestima turističkih aktivnosti manje su skloni razvoju turizma.
- Uključenost u procese donošenja odluka u turizmu – što su više uključeni, više su skloni podržati razvoj.
- Mjesto rođenja - porijeklo ljudi ima uticaj na njihove stavove. U mnogim mjestima gdje ljudi dolaze iz velikih gradova, žele mirno i ugodno okruženje.
- Nivo znanja – opšti nivo znanja o turizmu i njegovom značenju za lokalnu ekonomiju pokazalo se da utiče na stav lokalnog stanovništva prema budućem turističkom razvoju.
- Nivo kontakta sa turistima - lični kontakt sa turistima može imati pozitivan ili negativan uticaj na stav o turističkom razvoju destinacije.
- Demografske karakteristike – (npr. uzrast) takođe utiču na stav o turističkom razvoju.
- Shvatanje uticaja na mogućnost preduzimanja rekreativnih aktivnosti na otvorenom prostoru – želja za daljim turističkim razvojem pada kada lokalno stanovništvo ne može pristupiti nekim resursima za rekreativne aktivnosti koje su prije njih zauzeli turisti.
- Stepenn rasta bogatstva - stepenn pada ili rasta bogatstva utiče na interes lokalnog stanovništva za dalji razvoj turizma.

Brojni su faktori od kojih zavisi stav lokalnog stanovništva prema razvoju turizma. Neminovno je, međutim, da postoji izražena potreba uključivanja lokalnog stanovništva u donošenje odluka koje bi mogle imati uticaj na njihovo življenje u destinaciji. S druge strane, postoji problem osposobljenosti lokalnog stanovništva za takvo uključivanje, kao i forme i



načina kojim će se to moći ostvarivati. U tom procesu može se javiti više problema: teškoće stanovništva u razumijevanju složenog procesa planiranja i odlučivanja, problem obezbjeđivanja ravnomjerne zastupljenosti različitih gledišta, apatija kod pojedinih segmenata stanovništva, povećanje troškova i produženje procesa donošenja strategije i slično.

Kada je riječ o uključivanju lokalnog stanovništva u razvoj turizma, Crna Gora nije bez tradicije. Upravo su građanska udruženja između dva svjetska rata najviše doprinijela popularizaciji razvoja turizma u Crnoj Gori. To su bila razna udruženja prijatelja turističkih opština. „Prve impulse oživljavanju turizma dala je dosta intenzivna društvena aktivnost na privatnoj i dobrovoljnoj osnovi po turističkim mjestima, naročito na crnogorskom primorju. Radi se o formiranju brojnih društava za unapređenje turizma i poboljšanje mjesta, kako su se najčešće nazivala u periodu od 1922. do 1931. godine, od turističkih društava u Budvi i Herceg Novom (1922. godine), pa do turističkih društava na Cetinju (1930. godine) i u Sutormu (1931. godine). Na Cetinju je 1928. godine osnovana Centralna turistička organizacija Zetske oblasti – Savez za unapređenje saobraćaja, putnika i turista. Iskustva najrazvijenijih turističkih zemalja, pa naravno i naše zemlje, upućuju na zaključak da zasigurno nema uspješnog razvoja niti domaćeg, niti inostranog turizma bez široko organizovane društvene osnove turizma i razvijanja turističke kulture i gostoprimstva kod domicilnog stanovništva turističkih destinacija” (Radović, 2010: 40). U Masterplanu – Strategiji razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine iz 2008. godine potencira se aktivnije uključivanje lokalnog stanovništva i jedan od pet operativnih ciljeva za realizaciju ove strategije glasi: „lokalno stanovništvo sve više se uključuje u turističku privredu (interni marketing).“

Svojim ukupnim angažovanjem i uticajem koji ostvaruju na mnoge oblasti života, a posebno na implementaciju koncepta održivog razvoja, posebno se ističu nevladine organizacije (NVO). Kao što sam naziv sugerishe, nevladine organizacije su tip organizacija koje ne osniva država, već ih samoinicijativno osnivaju građani. Osnivači i članovi NVO su, dakle, građani kao subjekti društva. Nastale su i razvijaju se kao svojevrsna alternativa rješavanju mnogih problema ili potreba, najčešće na području lokalne, ali i šire zajednice, koje državne institucije ne rješavaju efikasno ili uopšte ne rješavaju. Suština njihove relativno povoljne pozicije leži u tome što se one ne bore za vlast u društvu, nego za određeni društveni uticaj koji im omogućuje unapređenje kvaliteta života u zajednici.

Kontrola turističkog razvoja u kontekstu društveno odgovornog korišćenja raspoloživog prostora od strane rastućeg broja nezavisnih, politički sve uticajnijih nevladinih organizacija u Crnoj Gori predstavlja relativno dobar korektiv politički uslovljenih odluka, bilo da se radi o razvoju turističkih projekata ili o raspolaganju prostorom na načelima dugoročne održivosti. Djelovanje nevladinih organizacija sve više utiče na formiranje javnog mnijenja i moglo bi se reći da ove organizacije predstavljaju svojevrsnu savjest društva i polako krče put prema dugoročno održivom, ekonomski racionalnom i socijalno funkcionalnom korišćenju raspoloživog turističkog prostora kod nas.

U svijetu danas postoje veoma moćne i uticajne nevladine organizacije koje predstavljaju bitne aktere u sistemu zaštite kulturne baštine na međunarodnom nivou. Među najznačajnijim i najrenomiranijim kulturnim organizacijama u tom pogledu su ICOMOS, sa sjedištem u Hagu. Projekti koje one sprovode najčešće su: prezentacija i popularizacija nasljeđa, ukazivanje na probleme i potencijale kulturnog nasljeđa, njegovo proučavanje i valorizacija. Nvladine organizacije svojim aktivnostima, komplementarnim onima koje država preuzima, u velikoj mjeri mogu doprinijeti valorizaciji nasljeđa. Zaštita i korišćenje kulturnog nasljeđa tiču se cijele zajednice, čija je angažovanost, kroz javni, privatni i civilni sektor, presudna za njegovu budućnost.

Na kraju, važno je istaći i ulogu turista kao interesne grupe. Kada je riječ o turistima kao interesnoj grupi u destinaciji, onda se najprije radi o nivou dostizanja njihovog zadovoljstva. Iz tih razloga potrebno je sprovoditi istraživanja i vidjeti od kojih elemenata zavisi i koliko ti elementi doprinose stepenu zadovoljstva turista. Turisti žele da su njihova očekivanja ispunjena, a da bi se ta očekivanja ispunila, potrebno ih je poznavati i u skladu sa njima razvijati proizvode i usluge, nuditi ih, kao i graditi imidž destinacije. Za upravljanje turističkom destinacijom, dakle, nužno je poznavanje želja i potreba kupaca. Zbog toga bi istraživanja te vrste trebala biti integralni dio procesa strateškog istraživanja.

Kada govorimo o turistima i održivom razvoju turizma, važno je naglasiti da su zapravo turisti interesna grupa koja se smatra “uzrokom” ekoloških, socijalnih i ekonomskih promjena u destinaciji. Zbog toga, trebalo bi preduzimati aktivnosti kojima će se turisti “usmjeriti” na odgovorno ponašanje, pri čemu se najviše misli na njihovu edukaciju. Međutim, važno je naglasiti da mnogi od njih vide turistički odmor kao bijeg od svakodnevnih odgovornosti, pa u skladu sa tim to vrijeme vide kao vrijeme kada se mogu opušteno ponašati.

S druge strane, odgovornije ponašanje opet može voditi osjećaju uključenosti „u dobru stvar”, što može voditi do višeg zadovoljstva turista.

#### **3.3.4. Kreiranje stejkholderskog modela za upravljanje održivim razvojem turističke destinacije**

Kreiranje stejkholderskog modela upravljanja razvojem turističkih destinacija temelji se na uvažavanju principa i preporuka Evropske komisije, kao i modela upravljanja turističkom destinacijom predstavljenih u ovoj doktorskoj disertaciji. Analiza dokumenata Evropske unije u oblasti turizma pokazala je da dijalog i partnerstvo između turističkih stejkholdera predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog rasta evropskog turizma. U dokumentu Evropske komisije „Agenda za održivi i konkurentni evropski turizam“ (Commission of the European Communities, 2007: 5) navode se sljedeći pristupi i principi za ostvarivanje održivog i konkurentnog turizma:

- integralan, odnosno holistički pristup u dugoročnom planiranju i razvoju turizma;
- dugoročno planiranje (uz uvažavanje potreba budućih generacija)
- uvažavanje odlika, resursa i potreba lokalnih zajednica u destinaciji;
- uključivanje svih interesnih grupa (stejkholdera) u proces planiranja i implementacije akcija;
- korišćenje najbolje dostupnog znanja;
- minimiziranje i upravljanje rizikom (primjena principa prevencije);
- utvrđivanje i poštovanje ograničenja – graničnog kapaciteta prostora za razvoj turizma;
- obezbjeđenje kontinuiranog monitoringa uticaja turizma na okruženje.

Za naša razmatranja posebno je značajan integralan, holistički pristup u dugoročnom planiranju i razvoju turizma koji podrazumijeva da svi stejkholderi prihvataju iste ciljeve, kao i uključivanje svih stejkholdera u proces planiranja i implementacije planova. Analiza najpoznatijih modela upravljanja turističkom destinacijom je pokazala da se svi autori slažu da se aktivnosti destinacijskog menadžmenta ne mogu odvijati bez komunikacije i koordinacije većeg broja učesnika u upravljanju turističkom destinacijom. Kako turistički sistem djeluje u

širem ekonomskom i političkom sistemu, kako na globalnom tako i na lokalnom nivou, koordinacija aktivnosti turističkog sektora, ali i drugih činilaca ukupne razvojne politike neophodan je preduslov održivog razvoja turizma, ali i ukupnog napretka lokalne zajednice i turističke industrije. Stoga potreba za koordinacijom rada svih faktora uključenih u proces upravljanja razvojem turizma nameće stakeholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji. Za održiv razvoj turizma i stalno poboljšanje kvaliteta turističkih usluga, što je i integralni dio održivog razvoja turizma, neophodno je široko i koordinirano partnerstvo u destinaciji. Najvažnija poruka *Agende 21* je potreba za udruženim naporima da bi se došlo do trajne održivosti. To je i razlog što smo se opredijelili upravo za ovakav pristup upravljanju razvojem turizma.

Uloga stakeholderskog modela u održivosti turističke destinacije ogleda se u njegovoj centralnoj funkciji okupljanja svih stakeholdera, kao i njihovo uključivanje u instrumente upravljanja potrebne za upravljanje turističkom destinacijom. Uloga modela je i u podsticanju komunikacije i sveobuhvatnom pristupu sagledavanju problematike održivosti razvoja i turističke destinacije.

Destinacija se danas sve više percipira kao „virtualna organizacija“ (mreža nezavisnih preduzeća koja posluju u zajedničkom poslovnom modelu i oslanjaju se na zajedničke resurse) u kojoj učestvuje veliki broj različitih stakeholdera, koji imaju određenu ulogu i odgovornost u pojedinim instrumentima upravljanja i čije je interese potrebno povezati i uskladiti kako bi se ostvarili brojni zajednički ciljevi. U takvom virtualnom preduzeću ne postoje pravila hijerarhijskih i naredbodavnih operativnih zadataka, ali ono mora imati određenu vrstu strukture menadžmenta i treba da upravlja zajedničkim resursima (Radaković, Cvetković, Kostić, 2013: 118). Drugim riječima, zbog karakteristika turističke destinacije i samog turističkog proizvoda, upravljanje nije moguće organizovati po principu „hijerarhije“ odgovornosti i operativnih zadataka. Zbog toga je upravo teorija stakeholdera našla najviše primjene u problematici upravljanja turističkom destinacijom i postavlja se kao jedina moguća opcija. Razvoj turističke destinacije ne može ostati prepušten „sam sebi“, niti biti u domenu pojedinih stakeholdera koji će fragmentirano djelovati svaki u svojoj oblasti i zato je saradnja između njih jedina moguća opcija, odnosno platforma upravljanja i osnova najbolje prakse održivog razvoja turizma. Iz tih razloga je neophodno osigurati kanale komunikacije i način na koji će se učesnici koordinirati. Kroz saradnju i zajedničko djelovanje realizuje se svaki od

pojedinih instrumenta upravljanja, što kao rezultat podiže njihov kvalitet i doprinosi održivom razvoju destinacije. Upravo destinacije u kojima je saradnja na višem nivou i gdje postoji razumijevanje o potrebi te saradnje pokazuju bolje rezultate s obzirom na pokazatelje održivosti.

Uspostavljanje efikasnog upravljanja turističkom destinacijom postavlja se kao nužan preduslov za ostvarenje održivosti razvoja turizma. Održivost razvoja dugoročni je koncept koji se mora pratiti i evaluirati kontinuirano kroz određena vremenska razdoblja. To znači da će se učinci ovog koncepta i njegov uspjeh moći mjeriti tek u budućnosti. Međutim, turističke destinacije koje prve „ozbiljno shvate“ potrebu i nužnost očuvanja svojih vrijednosti i to ekoloških, društvenih i ekonomskih u perspektivi će imati znatnu prednost u stvaranju konkurentske pozicije na turističkom tržištu. Stoga, kao glavni cilj stakeholderskog modela upravljanja može se izdvojiti održivost razvoja turizma u destinaciji, a kao podciljevi mogu se navesti:

- Uspostavljanje efikasnog upravljanja destinacijama,
- Očuvanje kulturnih i prirodnih vrijednosti destinacije,
- Zadovoljstvo lokalnog stanovništva,
- Zadovoljstvo turista,
- Zadovoljstvo poslovnog segmenta.

Predloženi stakeholderski model za upravljanje turističkom destinacijom sadrži dio koji je primjenjiv na sve destinacije i dio koji se mijenja u zavisnosti od specifičnosti destinacija. S obzirom na to da je svaka destinacija specifična, neophodno je kod svakog instrumenta upravljanja uvažiti tu specifičnost. Da bi se ona ugradila u elemente, potrebno je definisati i pratiti pokazatelje. Pokazatelji služe kao „input“ za svaki pojedini instrument upravljanja, odnosno, utiču na svaki od njih. Polazi se od pretpostavke da je upravo praćenje pokazatelja održivosti razvoja jedini način i preduslov ostvarenja održivosti razvoja turizma destinacije (Tourism Sustainability Group, 2007: 21).

Prirodna raznolikost i različit stepen razvoja turističkih destinacija u Crnoj Gori zahtijevaju da svaka od njih ima individualni pristup u strategiji razvoja turizma. Međutim, sve one moraju biti uklopljene u jedinstvenu cjelinu koja će obezbijediti ravnomjeran socio-

ekonomski razvoj države i adekvatno pozicioniranje Crne Gore na svjetskom, i posebno evropskom turističkom tržištu.

### 3.3.4.1. Kriterijumi za definisanje stejkholderskog modela upravljanja turističkom destinacijom

Osnovni kriterijumi za definisanje stejkholderskog modela za upravljanje turističkom destinacijom su: uključenost svih stejkholdera u proces upravljanja, uspostavljanje komunikacije i koordinacije između stejkholdera, implementacija koncepta održivog razvoja kroz praćenje pokazatelja održivosti (Slika 15).



Slika 15: Stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom

*Uključenost svih stejkholdera* u proces upravljanja razvojem turizma u destinaciji podrazumijeva uključivanje u operativne procese onih stejkholdera koji su za to relevantni, ali i poznavanje i razumijevanje zahtjeva onih koji nisu uključeni u operativne procese, ali žive i djeluju u istoj destinaciji (Tourism Sustainability Group, 2007: 4). Stejkholderi se uključuju u proces upravljanja kroz pojedine instrumente upravljanja (planiranje turističkog razvoja, razvoj proizvoda i infrastrukture, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje efikasnosti (uspješnosti) i usvajanje novih znanja). Saradnja na svakom od pojedinih instrumenata upravljanja ostvaruje se kroz komunikaciju i koordinaciju aktivnosti koju vrši DMO, čija je to primarna funkcija (Ritchie, Crouch, 2003: 184; Tourism Sustainability Group, 2007: 28).

Aktuelno stanje ovog pitanja u Crnoj Gori je da u turističkim organizacijama ima predstavnika stejkholdera i da su upravo one te koje bi trebale koordinirati aktivnosti. Međutim, praksa pokazuje da to često zavisi od pojedinaca. S druge strane, turističke organizacije, s obzirom na njihovu dugogodišnju usmjerenost na promociju i organizaciju manifestacija, a manje na druge instrumente upravljanja, nisu još spremne preuzeti ulogu lidera u upravljanju destinacijom, a istovremeno, nove organizacije, destinacijske menadžment organizacije koje bi mogle preuzeti te zadatke, nisu još formirane. U javnosti često isticani problemi crnogorskog turizma – izražena sezonalnost, slaba vanpansionska ponuda, dnevna potrošnja turista niža nego u konkurentnim zemljama – mogu se djelimično pripisati nedovoljno razvijenom destinacijskom menadžmentu.

*Uspostavljanje komunikacije i koordinacije* aktivnosti pretpostavka je zajedničkog rada. Ostvarivanju komunikacije u velikoj mjeri može doprinijeti razvoj novih tehnologija, posebno internet, koji kroz brojne interaktivne mogućnosti koje se pružaju korisnicima može olakšati i ubrzati komunikaciju i osigurati platformu za razmjenu ideja i zajedničko djelovanje. Interna komunikacija na nivou destinacije ima ulogu da pomogne u:

- uspostavljanju legitimiteta leaderske organizacije za upravljanje (DMO),
- ostvarivanju saradnje između destinacijskih stejkholdera,
- izgradnji dinamičnog privatnog sektora,
- stvaranju identiteta destinacije (logo, slogan, grafički dizajn i slično),
- diseminaciji – protoku informacija između različitih nivoa vlasti i destinacijskih stejkholdera
- obezbjeđivanju podrške lokalnog stanovništva/zajednice za razvoj turističkih projekata (European Commission, 2000: 39).

Bez komunikacije svih stejkholdera: građana, turističke privrede i organa upravljanja na svim nivoima, odnosno, odnosno bez postojanja kanala kojim se osigurava ta komunikacija, nemoguće je ostvarivati koordinaciju aktivnosti. Takođe, zbog potrebe formiranja jedinstvenog turističkog proizvoda destinacije, ali i neophodnosti da gost prepozna turistički proizvod kao cjelinu, potrebna je efikasna koordinacija subjekata ponude na nivou turističke destinacije (Candela, Figini, 2009: 8; Sziva, 2010: 22). Naime, veliki broj ponuđača pojedinih

turističkih usluga nije sposoban da sâm zadovolji ciljeve turističke politike destinacije, uspostavi ravnotežu među turističkom ponudom i potrebama turista, te time doprinese koristima turističke zajednice. Uspjeh razvoja turizma zavisi upravo od koordinacije u marketingu i menadžmentu destinacije. Stoga se koordinacija turističkih stejkholdera smatra ključnom aktivnošću i pojavljuje se u centru modela (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005: 9).

Koncept održivog razvoja moguće je ostvariti kroz *definisanje i praćenje pojedinih pokazatelja* održivosti (Tourism Sustainability Group, 2007: 21). Budući da je sâm koncept po svojoj prirodi dugoročan, sve odluke vezane za održivost mogu se donositi na osnovu kontinuiranog praćenja pokazatelja koji će ukazivati na uticaj razvoja turizma na okolinu, socijalnu sliku destinacije i ekonomske učinke. Jednom kad se takvi pokazatelji definišu, njihovo praćenje treba da bude transparentno, dostupno i da služi ukupnoj turističkoj politici na nivou destinacije.

Međutim, ovdje je važno naglasiti da ukupno okruženje na nacionalnom nivou treba da stvori preduslove, odnosno, takvu turističku politiku koja će osiguravati okvir za sprovođenje koncepta održivosti turizma (uvođenje standarda i orijentacije prema poboljšanju kvaliteta, podsticanje preduzetništva i uključivanje različitih učesnika u planiranje sa ciljem postizanja održivog razvoja i postizanja konkurentskih prednosti).

#### 3.3.4.2. Elementi stejkholderskog modela upravljanja turističkom destinacijom

Elementi modela primjenjivi na sve turističke destinacije su: komunikacija, koordinacija aktivnosti i upravljanje turističkom destinacijom kroz instrumente upravljanja: planiranje, razvoj proizvoda i infrastruktura, komunikacija sa tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti i edukacija (Živoder, Tomljenović, Čorak, 2011: 24).

*Komunikacija i koordinacija aktivnosti* je platforma za zajedničko djelovanje različitih grupa stejkholdera u destinaciji na svakom od pojedinih instrumenata. *Planiranje* se smatra ključnim instrumentom upravljanja. Planovi razvoja kao polazna tačka održivosti treba da integrišu sve aspekte razvoja i to posebno ekološke, socijalne i ekonomske aspekte. Od posebne je važnosti u ovaj instrument uključiti sve relevantne stejkholdere, odnosno, uzeti u obzir interese i potrebe privatnog i javnog sektora. Pored toga, posebno je važno poznavati i uključiti potrebe lokalnog stanovništva.



*Razvoj proizvoda i infrastruktura*, u svjetlu aktuelnih trendova, imaju izuzetnu važnost u upravljanju. To se posebno ogleda u poznavanju trendova na strani turističke potražnje kao i značaja koji destinacija ima u stvaranju turističkog proizvoda. Infrastrukturni projekti uopšte, kao i projekti vezani za turističku infrastrukturu koji se realizuju na nivou destinacije direktno utiču na kvalitet turističkih proizvoda. Zbog toga je zajedničko djelovanje javnog sektora i svih onih koji stvaraju turistički proizvod od posebne važnosti.

*Instrument komunikacija sa tržištem i distribucija* predstavlja instrument na kojem je, prema saznanjima iz naučne literature, kao i prema onome što pokazuje praksa u razvijenim turističkim destinacijama, saradnja najrazvijenija. Riječ je o konkretnim operativnim aktivnostima koje obuhvataju u velikoj mjeri promotivne aktivnosti poput nastupa na sajmovima, oglašavanja i uopšte aktivnosti odnosa sa javnošću, kao i aktivnosti koje određuju dostupnost turističkog proizvoda ciljnom tržištu. *Praćenje uspješnosti* je instrument u kojem se traži saradnja u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju. Sprovođenje takvih analiza zahtjeva jačanje saradnje, ali rezultati analiza mogu doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja.

U savremenom “društvu znanja” *edukacija* postaje jedan od ključnih instrumenata upravljanja. Na nivou destinacije različite su potrebe za pojedinim vrstama (seminari, radionice) i temama edukacije. Izuzetno je važno prepoznati te potrebe i sprovesti edukacije, jer podizanje nivoa znanja direktno utiče na kvalitet svih ostalih instrumenata upravljanja (Tourism Sustainability Group, 2007: 22; European Commission, 2000: 41). Edukacija je, osim toga, bitna i da bi se realizovale aktivnosti koje se donose u planovima razvoja turizma.

Elementi modela koji zavise od specifičnih karakteristika destinacije su: definisanje pokazatelja održivosti, praćenje pokazatelja održivosti i implementacija koncepta održivog razvoja. Riječ je o dijelovima modela koji se odvijaju paralelno sa upravljanjem turističkom destinacijom i utiču na sve elemente upravljanja, odnosno, implementiraju se u svaki od njih.

*Definisanje pokazatelja održivosti* proizilazi iz komunikacije i koordinacije aktivnosti svih stejkholdera, ali koji će se pokazatelji izabrati zavisi direktno od specifičnih karakteristika destinacije, i to od: geografskih karakteristika, vrste turističkih proizvoda, faze u životnom ciklusu destinacije. Izbor indikatora treba da bude određen u konsultaciji sa svim relevantnim grupama stejkholdera (Tourism Sustainability Group, 2007: 21). Polaznu tačku za

definisanje pokazatelja čini definisanje pitanja/problema koji su ključni za dalji razvoj destinacije. Naravno, ta se pitanja razlikuju zavisno od toga da li se radi o primorskoj destinaciji, planinskoj destinaciji, gradskoj i slično (European Commission, 2000; 2000a; 2000b). Zavisno od toga razlikuju se i vrste proizvoda koje destinacije razvijaju ili žele razvijati i za koje smatraju da im mogu osigurati konkurentsku poziciju na tržištu. Osim toga, zavisno od faze u životnom ciklusu razlikovaće se i pitanja koja će se izdvajati kao važna za dalji razvoj turizma.

Kada se definišu pitanja/problemi, razrađuju se pokazatelji. Pri tome je važno naglasiti da uspostavljanje praćenja pokazatelja (monitoring) i korišćenje informacija koje oni pružaju (evaluacija), kao i njihovo implementiranje u instrumente upravljanja (prilagođavanje strategije i politika u skladu sa promjenama) čine ključni korak prema ostvarenju održivog razvoja koji, sam za sebe, predstavlja kontinuirani i dugoročni proces (European Commission, 2000: 45).

Na kraju, moramo naglasiti da je upravljanje stejkholderima jedan od važnih aspekata u razumijevanju procesa upravljanja turističkom destinacijom. Pitanje koje se postavlja je na koji način u praksi realizovati stejkholdersku saradnju. Ipak, može se navesti da će se morati nalaziti rješenja zajedničkog djelovanja zbog “zavisnosti” koju pojedini ponuđači u turizmu imaju jedni u odnosu na druge, ali i na ukupnu destinaciju. Radi se najviše o kvalitetu proizvoda i usluga koji je potrebno kontinuirano poboljšavati, a onda i o zajedničkom sagledavanju i prihvatanju jedinstvene vizije razvoja, a u skladu sa tim i svih ostalih marketinških i razvojnih aktivnosti.

### **3.4. Faktori relevantni za upravljanje turističkom destinacijom**

#### **3.4.1. Ekonomski faktori**

Ekonomski faktori koji imaju uticaj na upravljanje turističkom destinacijom mogu se sagledati kroz uticaj globalizacije, okrupnjavanje industrije kroz razne oblike integracije i rast malog i srednjeg preduzetništva.

Definicije globalizacije razlikuju se u zavisnosti od toga šta im je u fokusu, imajući u vidu kompleksnost i multidimenzionalnost samog fenomena, te mnoštvo uglova iz kojih se taj fenomen može posmatrati. „U ekonomskom smislu, termin “globalizacija” označava porast međuzavisnosti tržišta i proizvoda u različitim zemljama kroz trgovinu dobara i usluga, prekograničnog preliivanja kapitala, međunarodnih strateških udruživanja, saradnje i kroz dijeljenje i razmjenu tehnologija“ (Smeral, 1998: 372). Premda globalizacija obuhvata sva polja ljudske aktivnosti, ekonomija se ističe kao primarno polje. Stoga ćemo naše razmatranje ovog pojma ograničiti na preovlađujuće teorijske uticaje koji u fokusu imaju ekonomski aspekt, odnosno globalizaciju tržišta.

Globalizacija utiče na to da je turističkim preduzećima sve više svojstven koncept međunarodnog poslovanja. Zato treba posebno izdvojiti sve veću ulogu metoda međunarodnog marketinga u turizmu, odnosno transfer njegovih postavki na specifičnu turističku oblast. To je sasvim razumljivo, budući da je svakom preduzeću u turizmu svojstvena logika internacionalnog poslovanja. Njihov logički poslovni pristup je od domaćeg ka globalnom preduzeću. U svemu tome sve aktivnosti savremenog preduzeća u turizmu se prilagođavaju tržištu. Istovremeno dolazi do krupnih organizacionih promjena kod turističkih preduzeća, zahvaljujući raznim oblicima povezivanja i saradnje, pa se logika međunarodnog marketinga sve više interpolira u turizam destinacije i pojedinačnog preduzeća (Mihailović, 2009: 93).

Globalizacija je takođe vidljiva u promjenama u tržištima. Tako su npr. 1970. godine Evropa i Amerika zajedno činile 94% međunarodnih turističkih dolazaka, 1995. godine 78%, 2003. godine 74%, a prema predviđanjima Svjetske turističke organizacije u 2020. godini tržišni udio Amerike i Evrope zajedno će iznositi oko 64%. Prognoze ukazuju da će Evropa i 2020. godine biti najjače receptivno područje svijeta, ali očekivana prosječna stopa rasta od 3%, ispod je svjetskog prosjeka i ukazuje na dugoročno gubljenje tržišne pozicije. Kada je riječ o emitivnim silama, predviđa se da će Evropa i dalje ostati najjače emitivno tržište, ali će se rang listi ”top 10” zemalja 2020. godine pridružiti Kina i Rusija.

Govoreći o efektima globalizacije na turizam, ne smije se zaobići ni pitanje brendiranja turističke destinacije, od kojeg u velikoj mjeri zavisi ne samo percepcija potrošača po pitanju destinacije (sagledavanje destinacije kao ”modnog rekvizita”), već i potencijal njenog budućeg razvoja. Naime, sa ekonomske tačke gledišta, važnost brendiranja destinacije

vezuje se za porast konkurentnosti na globalizovanom tržištu i pozicioniranje destinacije, te privlačenje stranih direktnih investicija (FDI) u turizam, hotelijerstvo i druge oblasti.

Smeral navodi da globalizacija utiče na ponudu i potražnju u turizmu na različite načine. Kao najvažnije faktore ponude izdvaja sljedeće: 1. Globalni distributivni sistemi (GDS - Global distribution system) doveli su do toga da velike aviokompanije, hotelski lanci i turoperatora koji imaju kancelarije po cijelom svijetu, pokrivaju veliki dio međunarodne turističke potražnje sa svojim globalnim distributivnim sistemima. Savremene tehnologije dodatno šire lanac horizontalnih i vertikalnih integracija; 2. Pad cijena avio-prevoza doveo je do toga da su teško dostupne destinacije postale dostupne po nižim cijenama i time prihvatljive potražnji sa manjim prihodima; 3. Pojava novih destinacija čiji je razvoj podstaknut investicijama multinacionalnih kompanija i investicijama u infrastrukturu. Osim toga, te destinacije raspolažu jeftinijom radnom snagom. Kao najvažnije faktore potražnje Smeral (1998: 373) izdvaja: 1. rast prihoda i bolja zdravstvena zaštita, koji su povezani sa starenjem Evropljana, zasićenjem potražnje za posjećivanjem tradicionalnih evropskih destinacija koje nude samo jedan proizvod; 2. mijenjaju se motivi i stil života, što daje nove karakteristike turističkoj potražnji; 3. turisti su iskusniji i imaju viši nivo znanja (na primjer, poznavanje jezika, korišćenje prevoza, rezervacije i slično).

Osim sagledavanja ekonomskih kretanja na svjetskoj sceni, može se pratiti uticaj ekonomskih kretanja na turizam na nivou države. On se najčešće sagledava kroz bruto domaći proizvod (BDP), zaposlenost, kamatne stope, inflaciju i devizni kurs. Nivo BDP generalno govori o ekonomskoj snazi, kupovnoj moći i aktivnostima potrošnje, a njegov rast utiče na stvaranje novih poslova i jačanje postojećih. Rast nezaposlenosti ukazuje na smanjenje potražnje i, generalno, pad kupovne moći. Visoke kamatne stope će otežati kupovinu, dok će niže kamatne stope osloboditi kapital za investicije i rast. Inflacija u zemljama uobičajeno dovodi do porasta cijena, što otežava poslovanje firmama koje nisu u mogućnosti povišiti cijene (Nordin, 2005: 62). Ekonomski faktor koji na nacionalnom nivou izuzetno utiče na turizam je devizni kurs. Tako, na primjer, uvođenje eura donijelo je brojne prednosti evropskom turističkom tržištu potražnje. Te se prednosti mogu ogledati u tome što turisti više ne moraju da mijenjaju novac i mogu porediti cijene putovanja unutar kontinenta. Generalno gledano, evropska integracija doprinosi mobilnosti, odnosno, „lakšem” kretanju između zemalja, što turistima predstavlja veliku prednost.

Globalizacija je sa sobom donijela i investicije u turizam, posebno na tržišta koja su nerazvijena, i na kojima se mogu plasirati domaći proizvodi i steći dobre pozicije. Hjylager navodi da su „u turizmu takve investicije počele već 60-ih godina prošlog vijeka kada su turoperatora investirali u hotelske kapacitete i time postali nezavisni od “lokalnih” aktera” (Hjylager, 2007: 445). Danas se globalizacija u turizmu izrazito ogleda u prodaji “znanja” koja se najčešće manifestuje kroz “franšize” i “licence”. Franšiza je vrlo brz način širenja poslovanja, koje prati smanjen tržišni i finansijski rizik, što je imperativ na tržištu turbulentnih promjena.

Tabela 16: Karakteristike globalizacije u turizmu

EKONOMIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategije horizontalne i vertikalne integracije turističkih preduzeća</li> <li>• Strane direktne investicije u hotele i turističke atrakcije (globalno turističko tržište)</li> <li>• Globalni akteri i strategijske alijanse (aviokompanije, hoteli, turoperatora)</li> <li>• Globalni turistički menadžment</li> <li>• Globalna konkurencija</li> </ul>
TEHNOLOGIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalni rezervacioni sistemi</li> <li>• Standardizovane transportne tehnologije</li> </ul>
KULTURA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalni turista: efekti globalizacije na ponašanje kupaca</li> <li>• Stvaranje “globalnog turističkog sela”</li> </ul>
EKOLOGIJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turizam kao “globalni sindrom ekoloških problema”</li> <li>• Klimatske promjene i njihovi uticaji na destinacije</li> </ul>
POLITIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rastući značaj međunarodnih turističkih organizacija</li> <li>• Neophodnost globalne koordinacije i regulacije protoka putnika</li> <li>• Održivi razvoj kao kvalitet i dominantni koncept</li> </ul>

Izvor: Feige, 1998: 111

Uticaj globalizacije vidljiv je i u pojavi sve većeg broja destinacija koje se pojavljuju na tržištu i time povećane konkurencije. Tome doprinosi sve veća transparentnost ponude. Karakteristike globalizacije u turizmu se mogu posmatrati sa pet aspekata: ekonomskog, tehnološkog, kuturnog, ekološkog i političkog (Tabela 16).

Danas u međunarodnoj turističkoj industriji vlada visoka koncentracija horizontalno i vertikalno integrisanih poslovnih sistema. Horizontalna integracija se dešava kada u okviru jedne poslovne branše dolazi do povezivanja. Na primjer, kada se dva turoperatora ili dve turističke agencije poslovno povežu bilo spajanjem ili preuzimanjem. Vertikalna integracija, mnogo češća, dešava se kada se vezivanje obavlja u okviru proizvodnog procesa, između preduzeća koja nisu iste djelatnosti. Na primjer, kada se avio kompanija spoji ili osnuje svog turoperatora koji u svom sastavu ima lanac turističkih agencija, a sve češće preuzima i hotele. U turističkoj industriji su brojni primjeri ovakvih integracija. Takođe, veoma je prisutan još jedan proces koncentracije, a to je dijagonalna integracija koja se dešava radi kontrole mnogo unosnijih oblasti vrijednosnog lanca, kako bi se na taj način iskoristile prednosti ekonomije obima te omogućila izuzetno velika ulaganja u tehnologiju, ljudske resurse i marketing. Cilj dijagonalne integracije je da se proizvede veliki broj proizvoda i usluga i da se ponudi različitim ciljnim grupama potrošača. Jedan od najpoznatijih dijagonalno integrisanih sistema je American Express, koji je proizveo paket usluga koji sadrži: finansijske usluge, usluge investiranja i usluge vezane za turistička putovanja (Poon, 1998 u Đurašević, 2007: 132).

Turoperator su najviše vertikalno integrisani od svih učesnika u turističkoj industriji da bi kontrolisali kompletan lanac vrijednosti organizacije i prodaje turističkih aranžmana, kao i da bi nadgledali njihovu distribuciju i prodaju. Na primjer, vertikalna integracija u Velikoj Britaniji je veoma izražena i pokazuje veliku zavisnost turističkih agencija od turoperatora. Tako je nadležna komisija *The Monopolis and Mergers Commission* utvrdila da kroz integracije na britanskom tržištu turoperator imaju kontrolu nad poslovanjem 70% turističkih agencija (Poon, 1998 u Đurašević, 2007: 133). Kada je riječ o hotelskoj industriji u Evropi, vidljivo je da se hotelski lanci šire na područja tradicionalno “malog” hotelijerstva. Osim horizontalnih i vertikalnih integracija dolazi do povezivanja turističkih kompanija sa partnerima koji nisu direktno vezani za turizam kao, na primjer, sa osiguravajućim društvima, mjenjačnicama i slično.

Iako ovi trendovi okrupnjavanja ukazuju da bi u budućnosti ekonomija obima dovela do toga da nekoliko “velikih igrača” podijeli turističko tržište između sebe, vidljivo je da se događaju i neki paralelni procesi. Naime, trendovi na strani turističke potražnje koji govore o potrebi izrazito individualizovane ponude, odnosno, razvoj proizvoda namijenjenih malim grupama potrošača specijalnih interesa i potreba. Zbog toga se u većini zemalja koje su orijentisane na razvoj turizma podržava razvoj malog preduzetništva kojeg karakteriše velika fleksibilnost u prilagođavanju tržišnim trendovima.

Postavlja se pitanje kako destinacije mogu odgovoriti na sve ove izazove? Odgovor je sigurno u formiranju visoko integrisanih i specijalizovanih destinacija sa fleksibilnom strukturom proizvoda koji će se moći bolje takmičiti na konkurentskom tržištu, nego što bi bilo u slučaju daljeg fokusiranja na standardizovane oblike masovnog turizma.

### **3.4.2. Socio-demografski faktori**

Promjene u savremenom društvu odražavaju se na različite aspekte života i ponašanja građana, utiču na kretanja u turizmu i usmjeravaju turističku politiku na svim nivoima upravljanja. Mijenja se shvatanje društvenih i životnih vrijednosti, raste obrazovanje i kupovna moć, mijenja se stil života i time zahtjevi savremenih turista. Sve zajedno doprinosi sve većoj segmentaciji turističkog tržišta, pa tako danas govorimo i o njenoj „hipersegmentaciji“. Turističke destinacije se tim raznolikim potrebama i željama nastoje prilagoditi neprekidnim inoviranjem postojećih i razvojem novih turističkih proizvoda.

Polazeći od pretpostavke da ljudi koji su odrasli u sličnim prilikama i manje ili više sličnom okruženju često dijele brojne životne vrijednosti i navike, segmentacija u turizmu često se vrši prema starosnim grupama. Najčešće se posebno posmatraju: porodice, pripadnici “trećeg doba”, urbani mladi profesionalci i turisti sa posebnim interesima. Kada je riječ o porodicama sa djecom, one predstavljaju najznačajniji tržišni segment za “odmor na suncu i moru”. Porodice sa djecom čine veliki i značajni tržišni segment u turizmu prepoznat od strane različitih ponuđača turističkih usluga. Tako npr. kreiraju se hotelski lanci specijalizovani sa ponudom za porodicu, štampaju se brojni promotivni materijali (turističkih agencija i turoperatora) koji su namijenjeni isključivo ovom tržišnom segmentu. Opadanje

broja članova domaćinstva rezultiraće povećanjem slobodnih sredstava i tražnjom za individualnim aranžmanima.

Promjene demografske strukture, prije svega povećanje učešća stanovništva trećeg doba, rezultiraće razvojem i intenziviranjem određenih vrsta turizma, na primjer posjete mirnim destinacijama sa naglašenim prirodnim i kulturnim vrijednostima. “Treće doba” predstavlja značajan tržišni segment današnjice. To je rezultat starenja populacije u visoko industrijalizovanim zemljama, odnosno, najjačim emitivnim tržištima. Tako, danas oko trećinu međunarodnih putovanja generiše upravo segment “50+” koji je zdraviji, obrazovaniji, mobilniji i bogatiji nego ranije. Putuju u daleke destinacije, motivisani su kulturnim putovanjima, vole kraća i luksuzna putovanja. Turistička ponuda će morati uvažavati pogodnosti za starije, kao što su, na primjer, veći znakovi sa lako čitljivim natpisima.

Analiziranje turista i njihovih preferencija, vrijednosti i navika prema starosnim grupama korisno je, jer to utiče na njihova ponašanja u potrošnji i na njihove zahtjeve prema turističkim proizvodima i uslugama. Prema Nordin (2005: 25), posebno se mogu posmatrati sljedeće generacijske grupe:

Tabela 17: Starosne grupe - segmentacija u turizmu

<b>Generacijske grupe</b>	<b>Vrijeme rođenja</b>
Starija ili tiha generacija	Prije 1943. godine
Baby-boomeri	Između 1943 – 1960. godine
Generacija X	Između 1960 – 1980. godine
Generacija Y	Između 1980 – 2000. godine
Generacija 9/11	Poslije 2000. godine

**Izvor:** Nordin, 2005: 25

Svaka od navedenih generacija ima svoje karakteristike koje je važno znati i koje je važno sagledati pri formiranju proizvoda i usluga u turizmu. Tako, stariju ili tihu generaciju karakteriše konzervativnost i opreznost. “Baby-boomeri” su generacija zaokupljena sobom, pa se često zove još i “ja” generacija. Liberalni su i tolerantni, zauvijek mladi. Za njih je putovanje potreba i avantura. Traže intelektualno stimulativna putovanja. Za razliku od njih „generacija X” je realna i nepovjerljiva. Korisnici su novih tehnologija i izuzetno im je važna



vrijednost za novac. Pažljivo sami istražuju, traže praktična rješenja i vole da dožive nešto neobično. Za “generaciju Y” smatra se da su ovisnici o tehnologiji. Traže stimulacije i izazov, žive za “ovaj trenutak, sada”. Karakteriše ih izuzetno dobra informisanost, individualna putovanja i vole putovati “tamo gdje drugi nisu bili”. Svaku od ovih grupa oblikovalo je vrijeme u kojem su odrasli, društvena događanja, stil života, razvijenost tehnologija i brojni drugi faktori. Ovakvo gledanje na generacijske grupe važno je kako kod planiranja proizvoda, tako i kod razvoja proizvoda, a posebno za komunikaciju i distribuciju, jer poznavanje njihovih navika, želja i potreba doprinosi boljem uspjehu marketinških aktivnosti.

Zanimljiv segment predstavlja i urbana, “novcem bogata, vremenom siromašna” populacija mlađih profesionalaca koji traže putovanja u kojima žele bogate doživljaje u kratkom vremenu. Oni predstavljaju segment koji ima višak sredstava koji troši na svoj ugođaj, koji je svakodnevno izložen stresu, koji preferira veliki broj različitih aktivnosti.

Osim navedenih tržišnih segmenata, današnji stilovi života sve više nameću potrebu za različitim turističkim proizvodima iz domena sporta, nautike, edukacije, zdravlja i slično. Na tržištu se sve više cijeni edukativni momenat, potreba za nečim novim i drugačijim. Tako je spektar želja, potreba i interesa sve širi i time raste potreba za stvaranjem proizvoda koji će biti originalni i zaokupiti uske segmente kupaca. Kao rezultat promjene stila života, očekivane posljedice za turizam su i povećana tražnja za manjim smještajnim jedinicama i davanje prednosti jednostavnijim odmorima (European Travel Commission [ETAG], 2006).

Svijest o potrebi očuvanja zdravlja stalno raste. Ona će sigurno uticati na odabir destinacije i ponašanje tokom boravka. Moguće su sljedeće posljedice na turističku tražnju: izbjegavanje destinacija koje se percipiraju kao manje zdrave, odmori na suncu i dalje će se smanjivati zbog štetnog dejstva sunčevih zraka, aktivni odmori će porasti na popularnosti, kao i potražnja za “wellness” uslugama.

Slojevite promjene društvenih vrijednosti odražavaju se i na stvaranje „novih” vrijednosti u turizmu. Prema Jensenu, razvijene, visokoindustrijalizovane zemlje prolaze novu ekonomsku i društvenu transformaciju: „informatičko društvo” ustupa mjesto „društvu doživljaja i mašte.” Savremeni turisti odmor ne doživljavaju kao bjeg od svakodnevnice, već priliku da učestvuju u nečem drugom, novom i drugačijem. Žele doživjeti nove stvari, upoznati druge kulture, lično se razviti. Odmor i relaksacija sami za sebe, kako su

se ranije shvatali, gube na važnosti, a sve više su izražene „nove” potrebe turista i novo shvatanje da putovanje oplemenjuje, da ono nije trošak, već ulaganje u sebe (Jensen, 2001).

Drugi važan aspekt savremenih društvenih promjena je sve izraženija svijest o potrebi očuvanja okoline. Toj sve izraženijoj ekološkoj svijesti ponuđači u turizmu prilagođavaju se na različite načine. Na turističkom tržištu raste popularnost tzv. “eco-friendly” proizvoda kao, na primjer, pešačenje, fotosafari i slično. Od turističkih kompanija i hotela očekuje se da svojom poslovnom politikom na različite načine podržavaju mjere očuvanja okoline. One se mogu odnositi na korišćenje prirodnih materijala, štednje vode i energije, recikliranje otpada i slično. Predviđa se da će ekološka svijest i dalje rasti i da će primjena ekoloških kriterijuma održivosti postati izuzetno važna za dalji razvoj turizma. Već danas ekološko, odnosno, društveno odgovorno ponašanje doprinosi stvaranju bolje slike o objektima i destinaciji i postaje važno područje na kojem se kontinuirano radi.

Na kraju, kao važan aspekt u savremenom društvu koji ima veliki uticaj na razvoj turizma je očuvanje autohtonosti i originalnosti. Naime, iako proces globalizacije donosi sa sobom nebrojene posljedice koje rezultiraju da turisti očekuju određene standarde, istovremeno se sve više javlja potreba za očuvanjem autohtonih vrijednosti koje se izuzetno cijene na turističkom tržištu. Turisti sve više tragaju za jedinstvenošću i specifičnostima lokalnog identiteta. Oni žele “uroniti” u lokalnu kulturu, jezik, gastronomiju, običaje, vrijednosti i cjelokupni lokalni stil života. Tako npr., “slow” turista, zasićen užurbanog ritma života više ne želi na godišnjem odmoru da trči, on nastoji da se na odmoru uklopi i utopi u destinaciju i „izmiješa” sa lokalnim stanovništvom, slijedeći njegov ritam. Ovaj novi turistički trend privileguje održivi turizam i ekologiju ostavljajući turisti prostora da slobodno odabere da radi na odmoru ono što mu najviše odgovara u datom trenutku.

### **3.4.3. Tehnološki faktori**

S obzirom da priroda turizma podrazumijeva potrebu povezivanja turističke tražnje i turističke ponude, uloga novih tehnologija u tom procesu povezivanja sve više dobija na značaju. Ubrzani razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT) u zadnjih dvadesetak godina doveo je do velikih promjena u načinu poslovanja preduzeća u turističkom sektoru, a

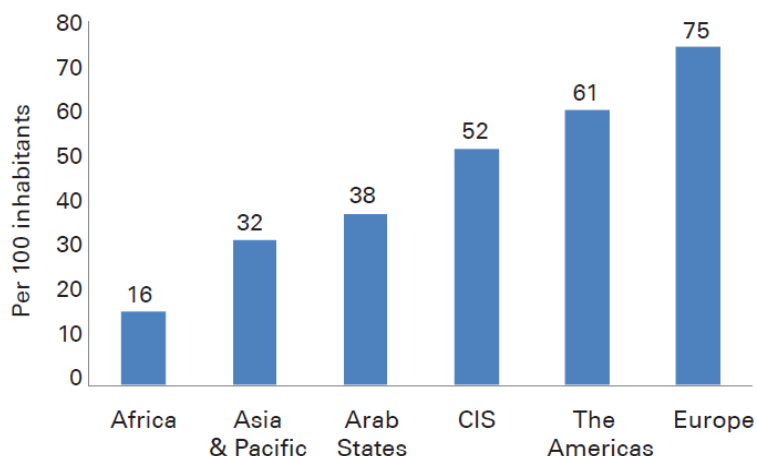
njihova primjena ima veliki uticaj na poslovanje i konkurentnost preduzeća u turističkom sektoru, kao i na konkurentnost turističkih destinacija.

Snaga interneta danas je nesporna. Broj ljudi koji imaju pristup internetu neprekidno je u porastu. Prema podacima Evropske putničke komisije, broj korisnika interneta u svijetu, u prvom kvartalu 2013. godine iznosio je preko 2,7 biliona, što predstavlja 39% ukupne svjetske populacije. Prema podacima International Telecommunication Union, posmatrano po svjetskim regijama (Slika 16), penetracija interneta najveća je u Evropi (75%), zatim u Americi (61%), dok je stopa penetracije najniža u Africi (16%) i duplo je niža od stope penetracije u Aziji (32%). Međutim, i u dijelovima svijeta gdje je danas mali broj korisnika očekuju se vrlo visoke stope rasta. Prvih pet zemalja prema broju korisnika interneta su Njemačka, Rusija, Velika Britanija, Francuska i Italija. Pristup internetu važan je zbog korišćenja novih multimedijalnih sadržaja i web 2.0 servisa, što je izuzetno bitno za turizam. Naime, web 2.0 je pojam koji opisuje novi trend u korišćenju www tehnologije, a koji je usmjeren na povećanje kreativnosti, dijeljenje informacija i saradnju među korisnicima interneta.

Generalno se može reći da trendovi ukazuju na povećanje broja osoba koje imaju pristup Internetu, da raste broj domaćinstava koja imaju širokopojasni pristup Internetu, da raste broj korisnika bežičnog pristupa Internetu, da dolazi do povećanja broja i vrsta mobilnih telekomunikacionih uređaja kojima se može pristupiti internetu sa bilo koje lokacije na svijetu (mobilni telefoni, lap-topovi i slično), da se svakodnevno povećavaju multimedijalni sadržaji i interaktivni servisi za čije je korišćenje potreban pristup internetu.

Primjena informaciono komunikacionih tehnologija (ICT) znatno je uticala na promjene u društvu i bitno povećala potrebu za informacijama koje su, konkretno u turizmu, ključna tačka u planiranju i organizovanju putovanja. Razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija utiče na cjelokupni turistički sistem. Promjene se događaju i na strani ponude i na strani potražnje. Na strani turističke ponude mijenjaju se načini organizacije i funkcionisanja turističkih preduzeća. Zbog razvoja tehnologija imperativ redizajniranja poslovnih procesa i sistema upravljanja i odlučivanja postaje sve veći. Turističke destinacije i preduzeća mogu se brzo prilagoditi promjenama na tržištu, a informacione tehnologije im omogućavaju da prilagođavaju postojeće turističke proizvode, kao i da kreiraju nove vrste namijenjene užim tržišnim segmentima. Te proizvode mogu efikasnije promovisati i distribuirati zahvaljujući

informacionim i komunikacionim tehnologijama. Uz sve to, kroz povećanje efikasnosti poslovnih procesa, smanjuju se troškovi poslovanja, veći je stepen saradnje između interesnih grupa, a zbog automatizacije poslovnih procesa dolazi do ušteda u radnoj snazi.



Slika 16: Korišćenje interneta po regionima 2013. god. (u %)

S druge strane, internet pruža neograničene nove mogućnosti korisnicima tj. potencijalnim turistima. One se ogledaju u gotovo trenutnom pristupu neograničenim količinama informacija. Sve češća individualna planiranja putovanja dovela su do potrebe za detaljnim i brojnim informacijama, a sve kako bi se potencijalnim posetiocima što bolje i uvjerljivije predočila stvarna slika o cjelokupnom doživljaju i destinaciji. Osim toga, korisnicima se daje mogućnost kontrole nad upravljanjem vlastitim izborom, vremenom i novcem. Tako, zahvaljujući tehnologiji, moderni turisti postaju sve bolje informisani, a njihovi zahtjevi sve sofisticiraniji. Traže se kvalitetni turistički proizvodi i vrijednost za novac. Primjena informacionih tehnologija doprinosi kvalitetu turističkog proizvoda, jer podiže stepen zadovoljstva turista koji, između ostalog, zavisi i od pravovremene dostupnosti tačnim i sveobuhvatnim informacijama o različitim aspektima turističke ponude u destinaciji. Zahvaljujući novim tehnologijama, turisti mogu dobiti više informacija o destinaciji i time se smanjuje nesrazmjera između očekivanja turista i realnog turističkog proizvoda.

Velike se promjene događaju i na području marketinških aktivnosti. Budući da je informisanje i komunikacija sa posjetiocima zadatak marketinga destinacije, tako je i pojava ICT bitno uticala na promjene u marketingu, što je dovelo do novog pojma, e-marketing, koji je moguće definisati kao proces sprovođenja marketinških aktivnosti uz intenzivnu primjenu

informativnih i komunikacionih tehnologija. Iz navedenog se može zaključiti da tradicionalni koncept marketinga evoluirao i prelazi u e-marketing miks. Tako se danas turističke destinacije najčešće koriste kombinacijom “klasičnih” marketinških aktivnosti koje dopunjuju aktivnostima koje koriste elektronske medije, što za potrošača znači veliki broj različitih izvora informacija. Xiang i Gretzel (2009) ističu ulogu društvenih mreža kod kojih sadržaje generišu sami korisnici, kao i učestalo korišćenje interneta za pretraživanje podataka pri planiranju putovanja. Danas upravo saradnja, odnosno, dijeljenje informacija i preporuka između samih korisnika kroz kreiranje sadržaja koje generišu sami korisnici (UGC - *user generated content*) postaje vrlo efikasno promotivno sredstvo, jer se zapravo radi o ličnoj preporuci. U okviru web 2.0 servisa sve više se koriste blogovi, stranice za društveno umrežavanje, mash-up servisi, wiki stranice, widget aplikacije, RSS kanali i IPTV tehnologija. Korišćenjem svih tih funkcionalnosti turističke destinacije mogu osigurati kvalitetnije i informativnije sadržaje na svojim internet stranicama.

Najveće promjene događaju se u distribuciji i promociji turističkih proizvoda i usluga. Pojava ICT značajno je preoblikovala način distribucije informacija u turizmu, kao i način planiranja putovanja (Buhalis, Law, 2008). Ta promjena uticala je i na tradicionalni koncept marketinga zasnovanom na marketing miksu, tj. na 4P (proizvod, cijena, distribucija, promocija), koji je doživio evoluciju u e-marketing miks, pojavom novih elemenata marketing miksa. Prema Kalyanam i McIntyre (2002), nove elemente marketing miksa čine: 2P - personalizacija i privatnost (engl. *Personalization and Privacy*), zatim 2C – podrška korisnicima i zajednica (engl. *Customer Support and Community*) i 2S - sigurnost i dizajn mrežnog mjesta (engl. *Security and Site Design*). Danas se u naučnoj literaturi e-marketing miks predstavlja akronimom 4P+2P+2C+2S koji spaja tradicionalne elemente marketing miksa sa novim elementima karakterističnim za e-marketing. Klasični elementi marketing miksa prilagođavaju se obilježjima Interneta kao najvažnijoj komunikacijskoj strukturi savremenog doba. Razvili su se elektronski distributivni kanali, centralni rezervacioni sistemi, on-line turističke agencije i slično. Najvažnija vrsta elektronskih distributivnih kanala jesu globalni distributivni sistemi (engl. *Global Distribution System – GDS*), koji su donedavno bili jedina vrsta elektronskih distributivnih kanala koji su imali globalnu zastupljenost (Buhalis, O'Conner, 2005). U zadnje vrijeme i druge vrste elektronskih distributivnih kanala, kao što su centralni rezervacioni sistemi (engl. *Central Reservation System – CRS*), online

putničke agencije (engl. *Online Travel Agents* – OTA), i mrežne stranice hotelskih preduzeća, sve više dobijaju na važnosti. Ipak, još uvijek se većina elektronske distribucije na savremenom turističkom tržištu odvija preko GDS, od kojih su četiri najvažnija: Amadeus, Sabre, Galileo i Worldspan. Navedene sisteme, osim što omogućuju povezivanje turističke ponude i tražnje na globalnom nivou, karakteriše i visok stepen fleksibilnosti i pouzdanosti.

Kada je riječ o promociji, razvoj i primjena informacionih i komunikacionih tehnologija omogućuju veću personalizaciju promotivnih poruka, veći stepen fleksibilnosti u promotivnim aktivnostima, veći stepen interakcije s krajnjim korisnicima i poslovnim partnerima, kvalitetnije odnose sa javnošću. Tako je promocija, kao najdinamičniji element marketing miksa, postala interaktivna i u potpunosti prilagođena ciljnim tržišnim segmentima. Mrežna mjesta još uvijek su najvažnije i najčešće sredstvo za promociju turističke destinacije. S obzirom da se turizam često naziva i “industrija doživljaja”, jasno je da se intenzivnim korišćenjem multimedijalnih sadržaja (slika i video-zapisa) može mnogo verodostojnije prenijeti atmosfera destinacije, odnosno doživljaj koji destinacija nudi. Uz promocije preko mrežnih mjesta, turističke destinacije koriste i druga promotivna sredstva kao što su banneri (promotivna sredstva za promociju preko interneta, koja su pravougaonog ili kvadratnog oblika, a za prenos promotivne poruke najčešće se koriste tekstovi, fotografije i logotipi), sponzorisanе veze (sredstvo koje je u funkciji osiguranja bolje vidljivosti mrežnih mjesta i njihove zastupljenosti na internet), e-mail kampanje i viralni marketing (širenje određene promotivne poruke u cyber prostoru preko elektronske pošte, većeg broja društvenih mreža: Facebook, Twitter i slično).

ICT je doprinio sve većoj individualizaciji proizvoda i usluga. Jedna od najvažnijih promjena koju je donio ICT jeste mogućnost dinamičkog kreiranja turističkih proizvoda (engl. *dynamic packaging*). Dinamičko pakovanje je inovativna tehnologija koja potrošačima (posjetiocima) omogućuje praksu posebnog odabira pojedinih dijelova turističkih proizvoda i usluga, odnosno mogućnost da kombinovanjem pojedinih komponenti turističkih proizvoda i usluga kreiraju vlastiti turistički paket, koji je u skladu s njihovim specifičnim preferencijama (Cardoso, Lange, 2007). Na taj način, zahvaljujući tehnološkom napretku, posjetioci mogu sami birati pojedine komponente turističkog proizvoda kao što su smještaj, prevoz do/od destinacije, kao i niz drugih sadržaja i usluga dostupnih u destinaciji (rezervisanje karata za događaje i manifestacije), koje su ranije bile fiksni dijelovi paket aranžmana. Praksa

dinamičkog pakovanja postaje sve zastupljenija na turističkom tržištu, što rezultira istiskivanjem različitih vrsta turističkih posrednika i sve većim stepenom tržišne segmentacije (Buhalis, Law, 2008).

Slično kao i kod proizvoda, razvoj ICT i internet omogućio je dinamičko određivanje cijena turističkih proizvoda i usluga (engl. dynamic pricing). Ovaj vid određivanja cijena odnosi se na praksu određivanja cijena na osnovu trenutne ponude i tražnje za određenim turističkim proizvodom ili uslugom. Sistemi za dinamičko određivanje cijena ne samo da mijenjaju cijene pojedinih proizvoda u određenom vremenskom razdoblju, nego takođe cijene proizvoda prilagođavaju obilježjima svakog pojedinog potrošača. Dinamičko određivanje cijena u kombinaciji sa dinamičkim pakovanjem, omogućuje tržišnu mikrosegmentaciju odnosno, prilagođavanje svih važnih obilježja turističkog proizvoda, uključujući i cijenu, karakteristikama svakog pojedinog potrošača.

Može se zaključiti da razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija utiče u velikoj mjeri i na marketinške i na upravljačke procese u destinaciji. Njihovim korišćenjem povećava se stepen organizacijske fleksibilnosti, interakcije s krajnjim korisnicima, smanjuju se troškovi poslovanja i slično. Istovremeno, takav pristup zahtjeva angažman na transferu tehnologija i znanja, nove investicije i edukaciju kadrova.

#### **3.4.4. Faktori turističkog posredovanja**

Kada je riječ o turističkom posredovanju, danas smo svedoci procesa horizontalnih i vertikalnih integracija koje sve snažnije utiču na kanale distribucije u turizmu. Turoperator se integrišu kako bi kontrolisali kompletan lanac vrijednosti organizacije i prodaje turističkih aranžmana, što je posebno vidljivo kod njemačkih i engleskih sistema koji se šire kupujući velike sisteme širom Evrope. Vertikalna integracija je veoma izražena u Velikoj Britaniji i usmjerena je na postizanje bolje konkurentске prednosti putem postizanja bolje cijene. Većina njemačkih turoperatora vertikalno je integrisana sa lancima turističkih agencija i hotela. Za razliku od britanskih turoperatora koji su od početka bili vezani za aviokompanije, oni to čine tek 1998. godine, zbog većeg učešća dalekih destinacija u njihovim programima.

Proces integracija na turističkom tržištu kreirao je snažne turooperatore sa sve većom mrežom turističkih agencija, što smanjuje broj malih i nezavisnih turoperatora, dovodi ih u

lošiju poziciju zbog ograničenog pristupa kanalima distribucije. Male agencije u slabijoj su poziciji kad pregovaraju za smještajne kapacitete u hotelskim destinacijama, ne mogu ponuditi ni popuste kakve nude integrisani agentski lanci, niti mogu dostići njihove troškove za promociju. Mada potrošaču može da se dopadne usluga nezavisnog agenta, ipak je logično da preferira niže cijene koje nude integrisani lanci. Odgovor na ovakvu situaciju može biti samo razvoj specijalizovanih proizvoda usmjerenih na uže tržišne segmente. Stepem kontrole koji veliki turoperatoru imaju nad distributivnim lancem, negativno se odražava na turističku destinaciju čiji hotelijeri postaju zavisni od snage moćnih turoperatora, koji svojom dominantnom pregovaračkom pozicijom kupuju na veliko, po znatno nižim cijenama.

Koliko će turoperatoru biti “odani” nekoj destinaciji zavisi od niza faktora, a najviše od toga jesu li turoperatoru u vlasničkoj strukturi nekih kapaciteta u destinaciji ili su u vlasničkoj strukturi velikih multinacionalnih koncerna koji kontrolišu direktna strana ulaganja u turizam. Evidentno je da su ciljevi turoperatora često različiti od onih koje imaju pojedine turističke destinacije. Turoperatoru su primarno koncentrisani na svoj vlastiti opstanak na turističkom tržištu. Međutim, evidentno je da oni imaju u izvesnoj mjeri uticaj na vrstu turizma koji će se razvijati u destinaciji. Ukoliko destinacije kreću prema masovnom turizmu, primajući većinu svojih turista putem turoperatora, velika fluktuacija i pad potražnje direktno će uticati na sav sektor ponude u destinaciji. Nivo zavisnosti od turoperatora varira od destinacije do destinacije. Danas su mnoge turističke destinacije na Mediteranu zavisne od turoperatora, jer moraju prodati svoje postojeće smještajne kapacitete. Međutim, turoperatoru zavise od potreba potrošača, jer oni konačno odlučuju gdje će putovati. Čak pojačani izbor turističkih destinacija osigurava turoperatorima mogućnost šire ponude proizvoda i time postaju manje zavisni o destinacijama. Turoperatoru, kao svaki drugi distributer, posluju u dinamičnom i cjenovno konkurentnom tržištu, prodaju ne-esencijalni proizvod, i time nastoje zadovoljiti potencijalne potrebe svojih klijenata, a ne potrebe destinacije. Turoperatoru će prije nastojati kreirati lojalnost kupaca prema sebi, nego prema bilo kojem proizvodu (destinaciji) koji prodaju. Međutim, destinacije su u mogućnosti prodati svoje proizvode bilo kojem distributeru (turoperatoru) i u tom slučaju nisu prinuđene biti lojalne turoperatoru. Naravno, to nije slučaj ukoliko su turoperatoru u vlasničkoj strukturi smještajnih kapaciteta ili su dio velikih multinacionalnih kompanija koje ulaze u turizam. Govoreći o složenosti turističke industrije koja obuhvata mnoštvo usluga i sektora, sa mnoštvo interesa koji su često konfliktni i



nekompatibilni, Carey i Gountas (1997: 426) citiraju Krippendorfa prema kojem „svi koji posluju u turizmu žele više posla i veći dio tržišta,” pa je tako i turoperatorima prioritet da opstanu na tržištu, te navode kako on veruje da kreatori ponude turističkih putovanja nisu dobrotvorne institucije, već rade komercijalan posao. Turoperatorima je važno da je odluka o putovanju donijeta, (a manje je važan razlog putovanja) bez obzira na razlog zbog kojeg je donijeta. Takođe se ističe da su „turoperatorima koncentrisani na kratkoročni rast u svom poslovanju, a ne na dugoročni razvoj dobro balansiranog poslovanja u turizmu.” Shodno tome, važno je navesti da ukoliko turoperatorima nije interes dugoročan razvoj koji će voditi brigu o interesima svih interesnih grupa u destinaciji, onda je unutar destinacije važno tražiti neke druge, alternativne mogućnosti razvoja i distribucije. Međutim, kada je riječ o održivosti razvoja i ulozi turoperatora, važno je navesti činjenicu da turoperatorima danas pokazuju brigu prema održivim aspektima destinacija, ali je ta briga, prije svega, rezultat nastojanja da zadovolje zahtjeve svojih kupaca.

Alternativne mogućnosti razvoja teško je opisati, ali one svakako podrazumijevaju visoku uključenost i kontrolu od strane interesnih grupa u destinaciji, a najviše lokalnog stanovništva. Alternativni pristup razvoju turizma se često poistovjećuje sa “zelenim” i “održivim”. Ipak, Carey i Gountas (1997: 427) navode da bi uravnoteženi pristup razvoju zapravo bio nešto između alternativnog i konvencionalnog pristupa sa ciljem da se dostignu dugoročne koristi svih interesnih grupa unutar turizma. Carey i Gountas, koji su istraživali razliku između razvoja masovnog i alternativnog turizma, odnosno, uticaj turoperatora u ova dva pristupa razvoju, smatraju da održivost razvoja u nekoj destinaciji zavisi od strategija posrednika (turoperatora), kao i od strategija same destinacije. Daleko je veća kontrola nad proizvodom u destinacijama gdje se razvija masovni turizam od one gdje se razvijaju „novi” oblici turizma (Carey, Gountas, 1997: 430). Ovdje je zbog toga posebno važno napomenuti ulogu i značaj stvaranja “destinacijskih menadžment kompanija”. Riječ je o lokalnim receptivnim agencijama koje na sebe preuzimaju ulogu kreiranja turističkih proizvoda kroz nuđenje lokalnih posebnosti destinacija. S obzirom da dobro poznaju destinaciju, imaju dobru “mrežu” partnera sa kojima mogu stvarati proizvode, preuzimaju na sebe veliku ulogu u razvoju specijalizovanih proizvoda. Upravo im znanje o “lokalnim vrijednostima i ponudi” daje mogućnost da izgrade poziciju prema “većim” igračima.

### 3.4.5. Klimatske promjene

Turizam se svrstava u klimatski veoma osjetljiv privredni sektor. Mogu se izdvojiti četiri osnovne kategorije uticaja klimatskih promjena na održivost i konkurentnost turističkih destinacija:

- direktni klimatski uticaji,
- indirektni klimatski uticaji,
- uticaji politika za ublažavanje klimatskih promjena na mobilnost turista, i
- uticaji klimatskih promjena na turističku tražnju.

Direktni klimatski uticaji ispoljavaće se u dva oblika: promjene u dužini i kvalitetu turističke sezone i povećanje troškova i poremećaji u poslovanju turističke privrede. Očekuje se pomijeranje turističkih atraktivnih klimatskih uslova ka destinacijama na većoj geografskoj širini i nadmorskoj visini, što će dovesti do opadanja konkurentnosti pojedinih popularnih destinacija (npr. Mediterana u ljetnjoj sezoni). Na povećanje troškova i poremećaje u poslovanju najviše će uticati: više maksimalne temperature i veći broj dana sa tropskim vrućinama, veći intenzitet tropskih ciklona i dominantnih vetrova, intenzivnije i duže padavine u jednim, ili suše u drugim regionima. Indirektni klimatski uticaji ispoljavaće se preko poremećaja u životnoj sredini i prirodnom i kulturnom nasljeđu izazvanih klimatskim promjenama, što može imati značajne efekte na razvoj turizma u pojedinim regionima i destinacijama. Promjene u kvantitetu i kvalitetu raspoloživih resursa vode i snježnog pokrivača, gubitak biodiverziteta, ugrožena poljoprivredna proizvodnja, povećani rizici od elementarnih nepogoda, erozija obala, poplave, smanjenje estetike pejzaža i druge promjene imaju veliki uticaj na turizam.

Klimatske promjene predstavljaju jednu od aktuelnih i dominantnih tema koja se vezuje za životnu sredinu. Porast emisije gasova sa efektom staklene bašte (GHG), do koje je došlo kroz industrijalizaciju, uzrokovao je i uzrokuje sve veće promjene u životnoj sredini. Jedna od najdrastičnijih posljedica je globalno otopljavanje na koje pokušava upozoriti veliki broj stručnjaka i naučnika. U dokumentu koji je 2007. godine izdala Evropska unija „Green

paper: Adaptin to climate change in Europe - options for EU action“ navodi se da je praćenje klimatskih uslova pokazalo sljedeće:

- u zadnjih 100 godina temperatura je globalno porasla za 0,7° C, a u Evropi za 1° C,
- dolazi do klimatskih/geo-fizikalnih promjena koje se ogledaju u količini i raspodjeli padavina, promjenama u kruženju morskih struja, povećanju učestalosti i intenziteta ekstremnih meteoroloških prilika, te porastu nivoa mora,
- štetne posljedice ogledaju se u iščezavanju staništa i vrsta, promjenama vodnih režima, šteti u poljoprivredi i šumarstvu, migracijama stanovništva i dr.,
- predviđa se da će idućih 100 godina temperatura nastaviti rasti u Evropi za 2-6,3%.

Kada je riječ o Crnoj Gori, postojeći modeli i projekcije promjena klime za Crnu Goru predstavljeni u dokumentu *Procjena tehnoloških potreba za ublažavanje klimatskih promjena i prilagođavanje za Crnu Goru – Nacionalna strategija sa akcionim planom* (Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore, NL Agency, 2012) prognoziraju da se do 2030. godine, u slučaju umjerenog rasta globalnih emisija, može očekivati porast prosječne temperature za najviše 1,3°C u određenim oblastima, dok se promjene u režimu padavina mogu kretati u rasponu od +5% do -20% zavisno od sezone i oblasti. Ukoliko globalne emisije budu intenzivnije rasle, u dužem vremenskom periodu mogu se očekivati znatno dramatičnije promjene osnovnih klimatskih parametara. Po najgorem scenariju, prosječne temperature na sjeveru zemlje mogle bi da porastu čak za 4,8°C do kraja ovog vijeka, dok bi padavine na jugu bile prepolovljene. Nivo Jadranskog mora mogao bi da poraste maksimalno za 35cm<sup>3</sup>. Raspoložive procjene šteta od klimatskih promjena za crnogorsku ekonomiju govore da se u sektoru turizma mogu očekivati značajna smanjenja prihoda (u rasponu od 33-68 miliona €) u daljoj budućnosti. Moguće je očekivati značajne ekološke i ekonomske probleme povezane sa podizanjem nivoa mora i dostupnosti pitkoj vodi. Takođe, sa tim povezano moglo bi doći do izmjene flore i faune, erozije tla i slično, što bi uveliko mijenjalo izgled i atraktivnost turističkih destinacija i ugrožavalo njihov dalji turistički razvoj.

Od kada je na samitu u Rio de Žaneiru 1992. godine prihvaćena Okvirna konvencija o promjeni klime i usvojen njen tzv. Kyoto protokol o smanjenju emisija gasova sa efektom staklene bašte 1997. godine pokrenute su brojne inicijative, programi i strategije vezane za

ovu temu. Procijenjeno je da su ekonomski troškovi neophodnih akcija za smanjenje GHG emisije koje bi sada trebalo preduzeti, znatno manji od troškova očekivanih ekonomskih i socijalnih poremećaja zbog neublaženih klimatskih promjena. Klimatske promjene će uticati na naš stil života, zdravlje, ekonomiju i socijalno blagostanje. Sve države i svi privredni sektori će morati da se prilagođavaju i da ublažavaju efekte klimatskih promjena. Sektor turizma razvija različite vidove prilagođavanja destinacija klimatskim promjenama u domenu:

- tehnologije – veštački snijeg, desalinizacija morske vode, sistem ranog upozoravanja na nepogode i slično;
- menadžmenta – planovi upravljanja resursima vode i energije, plan upravljanja uticajima turizma na klimatske promjene, subvencije za programe smanjenja potrošnje energije i poboljšanje energetske efikasnosti i drugo;
- politika – koordinacija različitih politika za smanjenje GHG emisija i adaptacije sektora turizma klimatskim promjenama, prilagođavanje standarda izgradnje objekata zaštiti od elementarnih nepogoda, uključivanje klimatskih promjena u kreditne rizike i predinvesticione studije;
- istraživanja – pogodnosti lokacija za planirani razvoj turizma, monitoringa promjena ugroženih područja i biodiverziteta;
- obrazovanja – edukacija zaposlenih i turista u cilju smanjenja potrošnje vode i energije, trening programi za adaptacije na klimatske promjene, kampanje za edukaciju javnosti o klimatskim promjenama i drugo.

Zaključno možemo reći da, klima s jedne strane mijenja receptivne destinacije, ali istovremeno se i navike i potrebe emitivnih tržišta mijenjaju, jer promjene klime u tim zemljama mijenjaju uslove života.

#### **3.4.6. Ostali faktori**

U ostale faktore koji utiču na upravljanje destinacijom spadaju politički faktori, među kojima je, kada je turizam u pitanju, najvažnije razmotriti faktor sigurnosti. Mir, sigurnost, zaštita i politička stabilnost su *contidio sine qua non* za turistički razvoj. Najnoviji događaji nas

uvjeravaju da je sigurnost boravka postao prioritet u planiranju razvoja turizma. S jedne strane postoji opasnost od terorističkih napada, kao i opasnost od regionalnih i etničkih konflikata u destinacijama koje se posjećuju, što je češći slučaj u manje razvijenim zemljama. Teroristički napadi su, nažalost, postali dio svakodnevnice savremenog svijeta. Tako se od kraja šezdesetih godina prošlog vijeka bilježi rast terorističkih napada u Zapadnoj Evropi i SAD. D'Amore i Anuza (1986 u Kešetović, 2010) u svojoj studiji navode dramatično povećanje broja terorističkih akata sa 206 u 1972. godini na 3 010 u 1985. godini. U nekim slučajevima, teroristi za svoje napade namjerno biraju turističke centre, jer je privlačenje medijske pažnje jedan od glavnih ciljeva terorističke kampanje. Jedan od dramatičnih primjera je napad radikalne islamske grupe na brod sa njemačkim turistima na Nilu, koji se desio 1992. godine. Poslije toga su uslijedile desetine terorističkih napada, a najpogubnije posljedice je imao napad na turiste u muzeju u Luksoru 1997. godine, kada je poginulo 58 inostranih turista. Nakon napada 1992. godine, prihodi od turizma u Egiptu su pali za 43%. Dakle, jasno je da se postojanje bezbjednosnih prijetnji negativno odražava na broj inostranih putovanja i noćenja.

Studija Drakosa i Kutana (2003) pokazala je da teroristički napadi mogu imati uticaj na promjenu preference za destinaciju. Ova dva istraživača proučavala su efekat terorističkih napada na turizam u tri mediteranske zemlje, Grčkoj, Turskoj i Izraelu u period od 1991. godine do 2000. godine. Jedan od zaključaka njihove studije je da, pod određenim uslovima, ostale zemlje u regionu (dakle, njihovi konkurenti u turističkoj privredi) mogu imati koristi od bezbjednosnih problema u tri navedene države. Ovakav trend je posebno izražen kao posljedica napada manjeg i srednjeg intenziteta. Međutim, napadi većeg intenziteta štete svim susjednim zemljama, jer se turisti premiještaju u zone sa manjim rizikom (u ovom slučaju u Italiju).

Budući da teroristički napadi već decenijama predstavljaju bezbjednosnu prijetnju, postoji čitav niz mjera koje se mogu preduzeti da bi se ubrzao oporavak turističke privrede. Sonmez, Apostolopoulos i Tarlow (1999) u svojoj studiji analiziraju različite programe i mehanizme kriznog menadžmenta. Oni ukazuju na to da je u nekim državama, kao na primjer u Egiptu, bilo potrebno formirati posebne jedinice koje se, u saradnji sa policijom, bave osiguranjem bezbjednosti turista. Takođe, element neophodan za oporavak je i intenzivna marketinška kampanja usmjerena na ublažavanje i eliminisanje negativnog "imidža". Dio ove kampanje može biti i organizovanje međunarodnih konferencija ili posjeta visokih svjetskih

zvaničnika. Tako na primjer, katastrofalni učinak bombaških napada na Baliu 2002. godine Indonezija je pokušala da ublaži organizovanjem konferencije ASEAN lidera na Baliu jednu godinu kasnije. Organizovanje događaja ovog tipa, uz povećano ulaganje u marketing, pomoglo je turističkoj privredi na Baliu da se već u dvije naredne sezone potpuno oporavi.

Takođe, kada je u pitanju faktor sigurnosti, od izuzetne je važnosti osigurati pružanje pomoći turistima u destinacijama: pomoć kod kriminalističkih postupaka, zaštita turista kao potrošača, hitna medicinska pomoć, pristup turista diplomatskim i konzularnim predstavništvima njihovih zemalja i povratak turista u domovinu. Zbog toga je planiranje javne sigurnosti na nivou turističke destinacije izuzetno važan aspekt upravljanja destinacijom.

### **3.5. Instrumenti upravljanja turističkom destinacijom**

#### **3.5.1. Planiranje za potrebe turističke destinacije**

Planiranje se smatra ključnom aktivnošću za uspostavljanje održivog razvoja turizma u destinaciji iz razloga što planiranje turizma uključuje sagledavanje različitih „širih“ pitanja (socijalnih, ekonomskih i ekoloških) koja imaju uticaj na održivost destinacije. Turizam, kao što je već više puta spomenuto, ima svoje pozitivne, ali i negativne efekte na destinaciju. Upravo se pažljivim planiranjem može osigurati da se realizuju prednosti i da se u velikoj mjeri smanje negativni uticaji razvoja turizma. Samo planiranje koje će uzeti u obzir sve aspekte od fizičkih karakteristika prostora, finansijskih aspekata, tržišnih, društvenih, kao i aspekt životne sredine, može rezultirati dostizanjem željene vizije razvoja. Stav da se planovi razvoja turizma u određenoj destinaciji moraju posmatrati u okviru širih razvojnih planova sve je prisutniji kod planera razvoja turizma u mnogim destinacijama, posebno onih u visokorazvijenim zemljama.

Sa stanovišta upravljanja, važnost planiranja je izuzetno velika, jer se planiranjem određuju ciljevi, razvoj se integriše u sistem, određuju se vremenske sekvence razvoja, usklađuju se potrebe i mogućnosti, standardizuju se odnosi između privrede, prirodnih resursa i kvaliteta života, određuju se pravci razvoja, namjena prostora i korišćenje prirodnih resursa,

štite se stvorene i prirodne vrijednosti i okolina i reguliše se ponašanje svih učesnika u procesu razvoja. U aktivnostima na izradi planova turističkog razvoja u destinaciji neophodan je stakeholderski pristup, odnosno uključenost svih važnih destinacijskih stakeholdera, koji će omogućiti sinergetski efekat pri izradi i implementaciji planova, a što je od ključnog značaja za uspješnost implementacije. Stoga se kao imperativ postavlja potreba saradnje javnog i privatnog sektora uključenog u razvoj turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među interesnim grupama iz oba sektora. Dakle, održivi razvoj turizma u destinaciji zavisi od mnogobrojnih faktora, a jedan od najvažnijih svakako je uspješno partnerstvo na nivou destinacije. „Privatni sektor, da bi ostvario ciljeve održivosti, mora dobiti podršku javnog sektora“ (*Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori*, 2004: 44).

Već smo ranije istakli da je za realizaciju održivog razvoja turizma potreban visok stepen uključenosti lokalne zajednice u planiranje razvoja turizma u destinaciji. I pored toga što se u literaturi ističe lokalna involviranost u proces planiranja razvoja turizma u destinaciji kao važan faktor uspješnosti implementacije principa održivog razvoja u planske dokumente, stepen uključenosti u velikoj mjeri zavisi od političkih faktora na nivou destinacije, svijesti o važnosti turizma za zajednicu, tradicije uključivanja zajednice, stava i ponašanja medija. Visoko sofisticirani sistem izrade planskih dokumenata ne može dati dobre rezultate ako nema podršku lokalne zajednice, te je stoga neophodno izgraditi takvu strukturu za proces planiranja razvoja turizma u destinaciji koji će obezbijediti lokalnu involviranost ključnih stakeholdera u destinaciji. U tom procesu može se javiti više problema: teškoće stanovništva u razumijevanju složenog procesa planiranja i odlučivanja, problem obezbjeđivanja ravnomjerne zastupljenosti različitih gledišta, nezainteresovanost kod nekih segmenata stanovništva, povećanje troškova, produženje procesa donošenja strategije i slično.

Tradicionalni način planiranja razvoja turizma u destinaciji još uvijek je prisutan u određenoj mjeri, posebno u zemljama u tranziciji, i on ima nekoliko karakteristika koje onemogućavaju uspješnost implementacije planskih zadataka:

#### **1. Nedostatak fleksibilnosti:**

- Statičnost planskog dokumenta, odnosno nemogućnost brzog prilagođavanja planova razvoja nastalim promjenama.
- Suviše detaljan «step by step» pristup planiranju čini ovaj proces glomaznim i krutim, što onemogućava dobru usaglašenost između resursa i onih snaga koje utiču na razvoj turizma (političkih, ekonomskih, tehnoloških).
- Nefleksibilnost pri uzradi planskih dokumenata može se prevazići uz dinamički pristup i dovoljno fleksibilne okvire za realizaciju planskih zadataka.

## **2. Nedostatak strategijskog načina razmišljanja i vizije razvoja:**

- Odsustvo jasnog liderstva u procesu planiranja.
- Povjeravanje izrade planskih dokumenata ekspertima izvan lokalne zajednice koji nisu u dovoljnoj mjeri upoznati sa komparativnim i konkurentskim prednostima destinacije, i koji formalizovano pristupaju izradi planova razvoja na osnovu opšte šeme koja ne uvažava specifičnosti destinacije.
- Povjeravanje izrade planskih dokumenata tehničkim ekspertima bez jasne strategijske vizije razvoja turizma, koji strategijsko planiranje zamjenjuju operativnim planiranjem.

## **3. Neefektivno planiranje „od gore na dolje“:**

- Planiranje u koje su uključeni samo profesionalci iz domena planiranja angažovani od strane državnog sektora i koji uvažavaju samo preporuke političkih zvaničnika o pravcima razvoja turizma, ne može dovoljno obuhvatno reprezentovati različita mišljenja o pravcima razvoja turizma i instrumentima za realizaciju postavljenih ciljeva.
- Nedostatak podrške lokalne zajednice za planove razvoja turizma i njihovo nedovoljno prisustvo u procesu implementacije planova čini ove nedovoljno efikasnim. Razlozi mogu biti veoma različiti, a često su posljedica nerealnog određivanja ciljeva razvoja ili nerealne ocjene mogućnosti za njihovu realizaciju.
- Odsustvo uključenosti lokalne zajednice u proces planiranja razvoja turizma može stvoriti i otpor prema planu razvoja od strane brojnih stejkholdera, posebno u onim sredinama gdje je politički sistem takav da se podrazumijeva transparentnost u procesima odlučivanja



o pravcima razvoja lokalne zajednice. Takav otpor može imati za posljedicu odsustvo želje za učešćem u implementaciji planova i znatno smanjiti mogućnost uspješne realizacije planova razvoja.

- Odsustvo jasne veze između ciljeva razvoja turizma formulisanih u strategijskim planovima i ishoda koji treba da proizilaze iz implementacije akcionih planova.
- Nejasno određeni ishodi, koji treba da budu mjera uspješnosti implementacije planova, onemogućavaju praćenje uspješnosti realizacije planova i vršenje eventualnih korekcija planova.
- Kada se radi o akcionim planovima, nejasna odgovornost za njihovu realizaciju kao i nejasni ishodi koje treba dostići, čine proces implementacije planova neefikasnim.

Navedeni nedostaci tradicionalnog načina planiranja razvoja turizma se mogu prevazići uspostavljanjem jasne veze između planiranja i akcionih koraka za implementaciju planskih zadataka, što treba da omogući kako visok kvalitet turističkih usluga tako i očuvanje prirodnih i kulturnih dobara.

Negativni uticaji masovnog turizma, koji su već doveli do pada interesovanja turista za mnoge, ranije veoma popularne destinacije, ali i negativnog stava lokalnih rezidenata, ukazali su na potrebu da se tradicionalni način planiranja razvoja turizma, zasnovan prije svega na interesima turističkog sektora, zamijeni integrativnim planiranjem koje je u visokom stepenu participativno (uključena je i lokalna zajednica), čime se smanjuje mogućnost nastajanja konflikta interesa lokalne zajednice i turističke industrije. Naime, osim stvaranja preduslova za sve uspješnije zadovoljavanje potreba i zahtjeva različitih segmenata turističke tražnje, svaka destinacijska razvojna strategija morala bi maksimalno voditi brigu i o potrebi kontinuiranog poboljšavanja uslova života i rada lokalne populacije (Crouch, Ritchie, 1999). Iako se poboljšanje uslova života i rada lokalne populacije može tumačiti na različite načine, ovu bitnu odrednicu poželjnog destinacijskog razvoja treba najviše povezivati sa: a) efikasnom zaštitom destinacijske resursno-atraksijske osnove, b) sa trajnim očuvanjem destinacijskog socio-kulturnog supstrata, c) sa poboljšanjem destinacijske infrastrukture, odnosno d) sa osiguranjem stabilnog rasta životnog standarda.

Danas se sve više govori o potrebi integralnog planiranja u turizmu. Ono se može definisati kao svjesna i kontinuirana planska aktivnost različitih aktera u cilju predviđanja,

oblikovanja i usmjeravanja razvoja na određenom prostoru. Integralni pristup dimenzionira razvoj u granicama raspoloživih prirodnih potencijala, a u skladu sa socio-ekonomskim ciljevima zemlje. Integralno planiranje obično se dijeli na *strategijsko planiranje* kojim se definiše cjelokupna svrha i smjer, odnosno daju se smjernice za operativne aktivnosti, a od učesnika se zahtijeva postizanje koncenzusa o srednjoročnim i dugoročnim ciljevima, i *operativno planiranje* koje se koncentriše na formiranje detaljnih tehničkih programa, politika i procedura nužnih za ostvarivanje strateškog plana. Takođe, kada je riječ o planiranju u turizmu, potrebno je razlikovati *razvojno* (dugoročno planiranje) i *marketinško planiranje*.

Pri izradi strategijskog plana razvoja turizma u destinaciji u skladu sa principima održivog razvoja potrebno je pridržavati se sljedećih ekonomskih, ekoloških, kulturnih ciljeva i principa:

#### **Ekonomski:**

- planirati takav razvoj turizma koji će u punoj mjeri uvažavati troškove i korist od razvoja turizma sa ekonomske tačke gledišta,
- omogućiti široku distribuciju koristi od razvoja turizma među stejkholderima,
- obezbjediti da troškovi razvoja infrastrukture, usmjerene na podsticanje razvoja turizma i troškovi marketinga ne prelaze moguću ekonomsku korist od razvoja turizma,
- obezbjediti brže zapošljavanje u turizmu i pomoći u prevazilaženju problema sezonalnosti, koji ima za posljedicu veće zapošljavanje u špicu sezone, a nezaposlenost izvan tog perioda.
- poboljšati standard života lokalne populacije pravednijom raspodjelom koristi od razvoja turizma, kako za sadašnje tako i za buduće generacije.

#### **Ekološki:**

- sačuvati bitne ekološke procese, biološku raznolikost i neobnovljive resurse za buduće generacije kroz adekvatne strategije zaštite,
- planirati skalu za monitoring ekološkog uticaja razvoja turizma u destinaciji,

- obezbijediti analizu troškova i koristi koji proističu iz potrebe realizacije ekoloških ciljeva razvoja turizma,
- podsticati upravljanje turističkim preduzećima uz pridržavanje principa održivog razvoja putem organizacije seminara i uz konsultaciju sa obrazovnim institucijama.

### **Kulturni:**

- planiranjem razvoja turističkih edukativnih centara omogućiti da turističke aktivnosti i ponašanja budu u skladu sa potrebom poštovanja kulturnih i prirodnih vrijednosti u destinaciji,
- planirati takav razvoj turizma koji će omogućiti podsticanje svijesti o identitetu mjesta kod lokalne zajednice.

Novija istraživanja, posebno ona koja se odnose na proces strateškog planiranja na nivou destinacije, sve više ukazuju na potrebu stakeholderskog pristupa u ovom procesu. Čak i najsofisticiraniji strateški plan razvoja turizma neće moći biti uspješno implementiran bez podrške ključnih stakeholdera koji treba da implementiraju usvojeni plan. Takođe će malo šansi za uspjeh imati onaj strateški plan razvoja turizma koji nije u skladu sa razvojnim planovima u drugim sektorima, i od čije uspješne realizacije zavisi i uspješan razvoj turizma. „Uspješan održivi razvoj zahtijeva blisku saradnju između vlade i njenih različitih ministarstava i drugih organa“ (*Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori*, 2004: 44).

Stvaranje partnerske asocijacije za izradu strateškog plana razvoja turizma u destinaciji treba da se realizuje uz poštovanje sljedećih principa:

- partneri treba da pregovaraju o svim mogućim koristima koje svaki partner može dobiti kroz partnerstvo,
- proces pregovaranja treba da karakteriše fokusiranje na sličnosti u postavljanju ciljeva partnerstva, a ne na različitosti, kao i formiranje što više zajedničkih ciljeva,
- prepoznati različite ciljeve partnera u pregovorima i, ukoliko je moguće, dopustiti realizaciju pojedinačnih ciljeva, ako nisu u suprotnosti sa zajedničkim ciljevima,

- biti realan pri davanju sopstvene ponude u partnerskom odnosu, prepoznati sopstvene limite,
- dogovoru treba dati legalne okvire potpisivanjem zajedničkog dokumenta o partnerstvu,
- povjerenje i otvorenost u saradnji partnera je važan preduslov za uspješno partnerstvo.

Stejkholderski pristup u izradi plana razvoja turizma u destinaciji karakteriše pet faza, uz visok stepen involviranosti stejkholdera u sve faze planiranja:

- definiciona faza,
- analitička faza,
- faza operacionalizacije,
- faza implementacije,
- faza evaluacije.

*Definiciona faza* - u ovoj fazi je od izuzetne važnosti upravo određivanje vizije razvoja turizma koja će služiti kao osnova za kasnije formulisanje ciljeva razvoja turizma u destinaciji. *Analitičku fazu* izrade strategijskog plana karakteriše interna i eksterna analiza koja omogućava kako ocjenu sadašnje, tako i procjenu buduće konkurentnosti destinacije u zavisnosti od izabrane strategije razvoja. Interna analiza obuhvata analizu resursa i vrednovanje njihovih turističkih potencijala u zavisnosti od tražnje različitih tržišnih segmenata u određenom vremenskom periodu, strategijsku impakt analizu, odnosno analizu uticaja izabranog smjera turističkog razvoja na ekonomsko, ekološko, socijalno i kulturno okruženje.

Nakon definicije i analitičke faze planiranja na nivou destinacije, slijede faze *operacionalizacije i implementacije*. Izbor određenih strategija i akcionih planova, uz utvrđivanje jasnih ciljeva i zadataka onih individualnih grupa ili organizacija koje imaju odgovornost za realizaciju utvrđenih planova razvoja, inicijalnih finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju planova turističkog razvoja u destinaciji, vremena u kojem će se realizovati pojedine faze akcionih planova koji treba da omoguće realizaciju ciljeva razvoja turizma u destinaciji, predstavljaju važne etape u realizaciji strateških planova. U *fazi evaluacije* strateških planova neophodno je:

- razviti skup performansnih indikatora koji će omogućiti praćenje progressa u realizaciji strateških planova, a posebno marketinških planova i resursnih razvojnih planova,
- razviti sredstva i mehanizme koji će obezbijediti da stejkholderi dobiju sve potrebne podatke o performansnim indikatorima,
- razviti metode za procjenu efektivnosti realizacija pojedinih strategija kulturnih i turističkih organizacija u destinaciji, a posebno njihove sposobnosti da obezbijede sredstva za razvojne aktivnosti,
- razviti softver za ekonomsku impakt analizu odnosno ocjenu ekonomske uspješnosti realizacije strateških planova.

Osim razvojnih planova, za potrebe turističke destinacije izrađuju se marketinški planovi koji su ujedno i metodološki razvijeniji. Takvo se planiranje temelji na istraživanjima tržišta i dobrom poznavanju atrakcija i mogućnosti destinacija. U tim planovima se najčešće polazi od analiza postojeće situacije, sagledavanja trendova, analiza okruženja, tržišne pozicije destinacije i ciljeva marketinške strategije. Dokumenti često završavaju operativnim aktivnostima, odnosno, akcionim planovima za realizaciju zadatih ciljeva.

Planiranje na nivou turističkih destinacija nužno zahtijeva uključenost različitih stejkholdera. Pri tome je važno napomenuti da fleksibilan pristup turističkom planiranju znači da se izbor stejkholdera i stepen njihovog uključivanja u proces mogu u različitim fazama mijenjati. Međutim, u kojoj mjeri će oni biti uključeni u planiranje, zavisi najviše od njihovih interesa, odnosno, od pitanja koja se rješavaju u planu, kao i od toga koliko su nosioci planiranja voljni uključiti ostale stejkholdere u čitav proces.

### **3.5.2. Razvoj turističkog proizvoda**

Organizacije za upravljanje razvojem turističke destinacije dugo su se smatrale organizacijama za upravljanje marketingom destinacije, što je, prije svega, podrazumijevalo aktivnosti vezane za promociju i distribuciju. Aspekti vezani za turistički proizvod, kao što je njegovo dizajniranje i razvoj, često su bili zanemareni, a danas zauzimaju centralno mjesto u upravljanju marketingom destinacije. Upravo je izazov upravljanja destinacijom osigurati

vođstvo u razvoju inovativnih proizvoda i kreirati lokalna partnerstva privatnog i javnog sektora za ponudu jedinstvenih proizvoda, kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost destinacije.

Kad se u destinaciji definiše marketing strategija, u okviru marketing miksa, razvijaju se turistički proizvodi. Kreiranje marketing miksa zavisiće od destinacije do destinacije, a u skladu sa tim i razvoj proizvoda zavisiće od niza faktora. Destinacijski proizvod je kombinacija elemenata koji kreiraju doživljaj koji se može ponuditi potencijalnim potrošačima. Težište pri formiranju turističkog proizvoda usmjereno je na konzumenta: „turistički proizvod je parcijalni element proizvođača na strani turističke ponude ili funkcionalni spoj više takvih elemenata (integrisani), pri čemu se njegovo konačno uobličavanje postiže izborom ili miksiranjem tih elemenata, koje za dato geografsko područje vrši sam turista“ (Bakić, 2010: 138).

Razvojem turističkih proizvoda bavio se velik broj stručnjaka i naučnika. Međutim, važno je istaći, kao što Smith (1994: 582) naglašava, da se u uslužnom sektoru puno manje pažnje poklanja razvoju proizvoda u odnosu na ostale marketinške aktivnosti, te da se to posebno zapaža u slučaju turističkih proizvoda. Dugo se u turizmu pažnja posvećivala isključivo ponudi u cjelini, odnosno faktorima te ponude, a mnogo manje proizvodu kao konačnom rezultatu rada učesnika te ponude. Za razliku od običnog proizvoda koji je konstantan, turistički proizvod se nalazi u jednoj dinamičnoj formi prilagođavanja korisniku. Određeni teoretičari potenciraju da turista, koristeći svoje slobodno vrijeme za turističke ciljeve, sve vrijeme konzumira i formira svoj sopstveni turistički proizvod. Uloga konzumenta (turiste) u kreiranju doživljaja u destinaciji danas je toliko prisutna da se turista u određenim situacijama posmatra gotovo kao proizvođač koji kreira sopstveni doživljaj u toj mjeri da se naziva „prosumer“ (kombinacija od riječi *consument* i *producer*), odnosno potrošač koje je u značajnoj mjeri i proizvođač. Turisti je najčešće ostavljena puna sloboda da napravi sopstveni optimalni miks različitih parcijalnih turističkih proizvoda.

U radu Jima Kimmela na zanimljiv način se raspravlja o turističkom proizvodu kada se radi o kulturnom turizmu: “Uobičajeno se proizvod posmatra kao nešto što kupac kupuje i nosi sa sobom kući. Ono što se zapravo dešava u efektivnom kulturnom turizmu je – kupac kupuje doživljaj, a kući nosi sjećanje.“ U „doživljajnom“ turizmu razlikuje se kontekst od sadržaja. Kontekst se sastoji od usluga koje omogućavaju turistima da ima pristup doživljaju

(ugostiteljske i servisne usluge), a sadržaj čini sam doživljaj koji se kreira u interakciji turista sa raznim elementima destinacije. I u „konvencionalnom“ turizmu uvijek je postojao doživljaj u destinaciji, ali je on posmatran prije u kontekstualnom, a ne u sadržajnom smislu, prije kao nusproizvod, nego kao inoviran proizvod (kreiran i razvijen). Razlika između konteksta i sadržaja je od strategijske važnosti. Izbor strategije u kojoj je doživljaj ne kontekst, nego sadržaj, ima jasne implikacije na koncepciju marketinga i investiranja. Kako navode Stamboulis i Skayannis (2003): „Doživljajno zasnovan turizam zahtijeva, prije svega, korišćenje „neopipljivih dobara“, za razliku od konvencionalnog turizma gdje je turista fokusiran da koristi „nefleksibilna dobra“, kao što su priroda i infrastruktura. Destinacija treba da je mjesto na kome se vrši unikatna kombinacija konteksta i sadržaja.“

Kad je riječ o razvoju proizvoda, Svjetska turistička organizacija (2007: 23) navodi da neki od ciljeva mogu uključivati, prije svega, zadovoljenje očekivanja izabranih tržišnih segmenata, te da je posebno važno da se ispuni očekivanje na osnovu premise marke, jer nema „ništa gore“ od marke destinacije koja ne živi sa svojim obećanjem. U procesu kreiranja turističkih proizvoda važno je da se osigura njihova jedinstvenost i različitost u odnosu na slične proizvode koje razvijaju konkurenti destinacije. To je posebno važno u kontekstu današnjih trendova u kojima potrošači traže jedinstvena iskustva. Zbog toga su destinacije danas prisiljene pristupiti razvoju novih i inoviranju postojećih proizvoda kako bi se odmakle od imidža npr. destinacije masovnog „sunce i more“ turizma, destinacije za skijanje i slično, i razvijati nove proizvode namijenjene uskom segmentu pojedinih tržišnih niša, odnosno, razvijati paletu različitih proizvoda i dodatnih vrijednosti na već postojeće proizvode, kako bi se što bolje pozicionirali na turističkom tržištu. Tematski i alternativni turistički proizvodi danas postaju sve aktuelniji. Francuska je jedna od zemalja sa nesumnjivo najviše kulturnih znamenitosti, što je uticalo na uspješan razvoj kulturnog turizma. Milionski je broj posjetilaca muzeja Luvr, ali i drugih muzeja u Francuskoj, kao i srednjevjekovnih zamkova na Loari. Organizuju se i kulturne turističke ekskurzije – kulturne rute (tragovima čuvenih umjetnika, tragovima mjesta iz poznatih romana i slično). Možemo navesti i primjer Grčke koja se koncentriše na nasljeđe i istoriju i nudi doživljaj starine/mitologije, zatim Italije koja razvija teme kulture, umjetnosti, dizajna, mode, gastronomije ili Rumunije koja „eksploatiše“ mit Drakule (Stoleriu, 2014: 44).

Nesporno je da zbog promjena turističke potražnje, turističke destinacije moraju stalno biti spremne inovirati postojeće i razvijati nove turističke proizvode. Da bi se smanjio rizik razvijanja neuspjelih proizvoda, potrebno je pažljivo pristupiti planiranju proizvoda, a to podrazumijeva prepoznavanje prilika (mogućnosti), razvoj koncepta, testiranje, razvoj i uvođenje novih proizvoda.

Za kreiranje ideje potrebno je skupiti određene informacije. Izvori informacija su u samoj destinaciji, dakle na tržištu ponude. Isto tako, informacije treba skupljati i na tržištu tražnje, ali i kod konkurencije, u drugim destinacijama. Teorijski gledano, radi se o istraživanju tržišta. Ipak, više se treba usmjeriti na informacije sa tržišta tražnje i provjeriti gdje, kako i zašto sa određenog područja turisti putuju u neke destinacije. Svaka ideja ne mora biti ujedno i dobra prilika za stvaranje turističkog proizvoda. Ideja koja čini dobru priliku mora biti usklađena sa potrebama korisnika, objektivnim okolnostima u destinaciji (kulturni turizam se ne može razvijati u destinaciji u kojoj nema kulturnih atrakcija) i u skladu sa trendovima na turističkom tržištu.

Generisanje ideja i prepoznavanje mogućnosti razvoja proizvoda vezano je najprije za resurse destinacije, kao i za ukupnu viziju razvoja kojoj se teži. Kušen (2002) naglašava da je pri identifikaciji resursne osnove za potrebe razvoja turističkih proizvoda potrebno:

- inventarisati i sistematizovati turističku atrakcijsku osnovu
- razvojno vrijednovati turističke atrakcije
- izraditi atrakcijsko vrijednovanje turističke destinacije
- popisati mogućnosti
- izraditi ciljanu marketinšku analizu
- definisati destinacijske proizvode.

Kada se generišu ideje za koje se smatra da postoji mogućnost plasmana na tržište, slijedi razrada njihovog koncepta. Posebno je važno analizirati u kojoj mjeri takvi proizvodi mogu zadovoljiti tržište, koja je realna potražnja za proizvodom, kako će se proizvod promovisati i distribuirati. Odluka o razvoju određenog turističkog proizvoda treba da bude zasnovana na procjenama u kojoj mjeri:



- turistički proizvod i prateći servisi mogu kreirati dovoljnu tražnju,
- je turistički proizvod dostupan turistima,
- turistički proizvod ima konkurentsku prednost u odnosu na već postojeće proizvode, što ima uticaja na njegov životni ciklus,
- su potrebna sredstva za investicije (njihov obim) i kada će uložena sredstva biti vraćena.

Razvoj novih proizvoda treba posmatrati i iz perspektive destinacije i turističkog preduzeća. Važna pitanja na koja je potrebno odgovoriti su postoji li finansijska i kadrovska snaga, kao i može se li upravljati novim proizvodom. Osim toga, važno je da se novi proizvodi uklapaju u postojeće proizvode.

Na nivou preduzeća koncept proizvoda poželjno je testirati kako bi se proverio on sam, njegova cijena, pozicioniranje, odnosno, kako bi se provjerilo kako kupci reaguju na taj proizvod. Ukoliko i testiranje pokaže opravdanost proizvoda, slijedi njegov razvoj i uvođenje na tržište. Na nivou destinacije, takođe se u okviru marketinških planova razvija proizvodni miks. On se izvodi na osnovu resursa, željenog pozicioniranja i željenog imidža destinacije.

Kao važan učesnik u stvaranju destinacijskog turističkog proizvoda danas se sve češće spominju „destinacijske menadžment kompanije“ (DMK). Danas u svijetu raste broj ovih preduzeća čiji se uspjeh temelji na jedinstvenoj ponudi, originalnosti proizvoda, fokusiranosti na tačno određene proizvode i tačno određene tržišne segmente, kao i na ukupnom kvalitetu proizvoda koje nude.

### **3.5.3. Komunikacija sa tržištem i distribucija**

Komunikacija u turizmu obuhvata sve aktivnosti koje su usmjerene na privlačenje turista u određenu destinaciju i na podsticanje na kupovinu određenih proizvoda i usluga u mjestu boravka i na putovanju. Zbog odvojenosti kupaca od „proizvoda” u trenutku kupovine, komunikacija u turizmu ima posebnu ulogu u informisanju tržišta o obilježjima turističke ponude destinacije i privlačenju posjetilaca, kako u marketingu turističkih proizvoda pojedinih privrednih subjekata koji svaki pojedinačno komuniciraju s turističkim tržištem, tako i u marketing aktivnostima turističkih organizacija koje putem različitih promotivnih aktivnosti nastoje privući posjetioce u destinaciju. Zadatak da se kupac dovede u turističku destinaciju i

da mu se prezentuju proizvodi koji se tamo mogu koristiti vrlo je složen. U prvom redu to znači da se potencijalni turista mora upoznati da postoji određeni lokalitet, da mu treba dati što veći broj informacija o prednostima koje destinacija nudi. Jednom kad dođe u destinaciju, promotivnim aktivnostima se želi da se kupac upozna sa mogućnostima korišćenja svih usluga koje mu tamo stoje na raspolaganju.

Komunikacija u turizmu izuzetno je važna zbog stvaranja imidža destinacije, odnosno percepcije o njenim individualnim karakteristikama (kao što su klima, smještajni objekti, srdačnost stanovništva), kao i holističkih utisaka (mentalne slike ili mašta) o samom mjestu (Echtner, Ritchie, 2003: 40). Važno je naglasiti da imidž destinacije nije samo rezultat djelovanja promotora parcijalnih proizvoda velikog broja različitih proizvođača čiji parcijalni proizvod učestvuje u stvaranju ukupnog turističkog proizvoda, nego i učestvovanja posebnih turističkih institucija koje su zadužene za promociju pojedine destinacije. Takođe je potrebno reći da na oblikovanje imidža o nekoj destinaciji utiče čitav niz varijabli, te da pored onog imidža koji oblikuju službene organizacije, na imidž utiču i usmjene preporuke, prijedlozi iskustva i mediji koji samostalno plasiraju informacije u javnost. Gartner (1996: 193) obrazlaže da se imidž destinacije formira iz tri različite komponente: kognitivne, afektivne i konativne. Kognitivna komponenta odnosi se na evaluaciju poznatih atributa, afektivna na motive za izbor destinacije, a konativna se odnosi na ponašanja, jer je to komponenta aktivnosti. Morgan i Pritchard (1998: 30) takođe naglašavaju važnost kreiranja imidža i navode da je „promovisanje imidža u svim svojim oblicima jedan od najvažnijih i najbrže rastućih faktora kulture koji utiču na svakodnevni život. Promovisanje takvih slika na televiziji, štampanim oglasima, plakatima i brošurama, funkcioniše na način stvaranja veze između određenih tipova potrošača i proizvoda, težeći da promoviše razlike između proizvoda. Pojam imidža se obično koristi za organizovanu prezentaciju neke stvari, osobe ili mjesta i prepoznavanje njegovih svojstava. On predstavlja mentalnu sliku o nečemu ili nekome.”

U komunikaciji sa tržištem važno je razviti tzv. integrisanu marketinšku komunikaciju putem koje će se osigurati integrisani oblici promocije. Promotivni miks sastavljen je od aktivnosti propagande/oglašavanja, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću i lične prodaje, direktnog marketinga, i u novije vrijeme i e-promocije. Na sadržaj promotivnog miksa utiču različiti faktori poput vrste proizvoda i tržišta, “spremnosti” kupca u odnosu na to da li tek

treba da upozna destinaciju, da li je već poznaje, koje su mu preferencije, je li spreman na kupovinu i slično, te konačno i faza u životnom ciklusu destinacije.

*Propaganda/Oglašavanje* predstavlja svaki plaćeni oblik prezentacije i promocije ideja, dobara ili usluga od strane poznatog naručioca. Za oglašavanje se koriste različiti mediji poput televizije, štampanih medija, radija i interneta, a koliko će biti zastupljeni u promotivnoj kampanji oglašavanja zavisi od ciljeva, budžeta kampanje i niza drugih faktora. Osnovne prednosti oglašavanja ogledaju se u tome da se odjednom može doprijeti do velikog broja kupaca. Ova vrsta aktivnosti izuzetno je pogodna kod procesa gradnje imidža destinacije. S druge strane, njeni glavni nedostaci ogledaju se u visokim troškovima i nemogućnosti povratne komunikacije sa destinacijom ili preduzećem.

*Unapređenje prodaje* odnosi se na aktivnosti čiji je cilj podsticati kupovinu roba ili usluga, a mogu biti usmjerene na krajnje kupce, posrednike ili prema prodajnom osoblju preduzeća. Obično se ne koristi samostalno, već u kombinaciji sa nekom drugom promotivnom aktivnošću. Sredstva koja se pri tome koriste najčešće su različiti uzorci, kuponi, paketi, pokloni, programi lojalnosti, takmičenja, igre i slično.

*Odnosi sa javnošću* predstavljaju jednu od najviše korišćenih promotivnih aktivnosti u promociji turističkih destinacija, a podrazumijevaju komuniciranje turističke destinacije sa internom i eksternom javnošću sa ciljem stvaranja povoljnog mišljenja, odnosno stava javnosti prema destinaciji. Najviše korišćene aktivnosti uključuju odnose s medijima, kojima se plasiraju korisne informacije kako bi se privukla pažnja, zatim generisanje publiciteta i lobiranje. Glavna razlika između odnosa s javnošću i oglašavanja je u tome što su odnosi s javnošću orijentisani na puno širi segment potencijalnih turista, odnosno, nisu toliko orijentisani na određenu ciljnu grupu, kao kada je riječ o propagandnim kampanjama. Odnosi s javnošću mogu biti usmjereni na potencijalne turiste, posrednike, medije, javni sektor, lokalne vlasti, turističke organizacije i druge. U savremenoj turističkoj promociji aktivnosti odnosa s javnošću sve više dobijaju na značaju. Čitaoci su skloni više vjerovati napisanim člancima od strane novinara, nego plaćenim oglasima. U informisanju sve više dolazi do izražaja tzv. “infotainment”, što znači da novinar i čitaoci istovremeno žele informaciju i zabavu. Članci i reportaže idealni su za plasiranje priča i naglašavanje emotivnih komponenti putovanja, što postaje imperativ u turističkoj promociji. Turističke organizacije u sklopu aktivnosti odnosa s javnošću najčešće koriste odnose s medijima i nastupe na sajmovima.

Odnosi s medijima obuhvataju sve aktivnosti kojima se grade dobri odnosi s novinarima i urednicima s ciljem plasiranja priče o destinaciji i pričama iz destinacije. Tu se podrazumijeva kontinuirano slanje informacija relevantnim medijima i organizacija promotivnog materijala. Kada je riječ o nastupima na sajmovima, oni su danas nezaobilazan dio aktivnosti komunikacija s tržištem velikog broja turističkih organizacija u svijetu. Ono što je posebno relevantno istaći je da danas postoji trend rasta nastupa na specijalizovanim sajmovima, kako bi se destinacije predstavile tačno određenim tržišnim segmentima. Može se rezimirati da se značaj ove promotivne aktivnosti u turizmu ogleda u mogućnosti plasiranja “zanimljivih priča”, što u savremenim tržišnim trendovima i trendovima informisanja ima veliku prednost.

*Lična prodaja* je usmjena prezentacija proizvoda ili usluga izglednijim i/ili važnijim kupcima. Predstavlja oblik i promotivne aktivnosti i prodajne aktivnosti. *Direktni marketing* podrazumijeva takođe oblik i promotivne i prodajne aktivnosti i predstavlja način distribucije u kojem proizvođači plasiraju svoje proizvode kupcima bez usluga posrednika.

Osnovni nosilac i fizički oblik promotivne poruke su promotivni materijali. Turističke organizacije se koriste različitim promotivnim materijalima, a najuobičajenija sredstva su brošure, leci, mape, vodiči, newslatteri i slično. Svjetska turistička organizacija (2007: 70) ističe da je kod promotivnih materijala važno:

- utvrditi jasno svrhu svakog promotivnog materijala – da li se radi o informativnom materijalu ili promotivnom/motivirajućem, kojem je cilj podstaći goste na dolazak
- skup promotivnog materijala treba da bude jasno planiran – koje vrste, kojim potrošačima i sa kojom svrhom
- utvrditi koji je „krovni” dizajn materijala koji se provlači kroz sve materijale, čime je vidljivo da su svi dio iste cjeline
- kako su materijali usklađeni s ostalim materijalima, bilo na nivou zemlje, regije ili lokalne destinacije
- kako su predstavljene teme u materijalima
- kako se planiraju količine materijala, njihova dimenzija, način distribucije.

Danas se sve više koriste prednosti Interneta i u distribuciji materijala, ali i u mogućnosti njihovog „skidanja” i „virtuelnog pregledavanja” direktno na stranicama

turističkih organizacija zaduženih za promociju destinacije. Zbog toga je izuzetno važno pružati takve mogućnosti korisnicima. Osim toga, kod materijala je takođe važno osigurati “portfolio” promotivnih materijala koji podržava sve faze u putovanju, i to od planiranja, preko rezervisanja, posjete, pa do povratka kući.

Distribucija u turizmu, koja obuhvata aktivnosti koje određuju dostupnost turističkog proizvoda ciljnom tržištu, odvija se kroz niz nezavisnih posrednika koji kanalima distribucije spajaju proizvođače i kupce. Za razliku od drugih proizvoda ili usluga koji se dostavljaju kupcu, u turizmu se kupac dovodi do proizvoda ili usluga, što distribuciju u turizmu čini specifičnom i drugačijom. Kanali distribucije u turizmu razlikuju se s obzirom na broj posrednika ili članova od kojih se sastoji, s tim da su proizvođač i kupac uvijek članovi tog kanala. Ukoliko između njih nema posrednika, riječ je o direktnoj prodaji. Postoje i brojni distributeri i prodavci posrednici koji su uključeni u promociju i distribuciju turističkog proizvoda. Literatura često spominje dva različita tipa posrednika, i to, turooperatore (trgovce na veliko, *wholesalers*) i putničke agencije (trgovce na malo, *retailers*). Turističke agencije su jedan od posrednika putem kojih hotelska preduzeća dopiru do potencijalnih kupaca na različitim emitivnim tržištima. Hotelska preduzeća agencijama plaćaju posredničku naknadu, a dobri poslovni odnosi razvijaju se dostavljanjem informacija, obilaskom agenata i slično. Turooperatori formiraju proizvodne pakete koje prodaju turističke agencije i za to dobijaju proviziju. Najčešće se radi o paketima koji uključuju veći broj usluga (najmanje dvije) kao, na primjer, prevoz, smještaj, hranu i zabavu. Osim turističkih agencija i turooperatora, danas na turističkom tržištu djeluju različiti konzorcijumi i rezervacioni sistemi. Konzorcijumi su udruženja hotelskih kuća koja se formiraju radi zajedničkih marketinških, posebno promotivnih aktivnosti. Rezervacioni sistemi nude mogućnost centralnih rezervacija za hotele (npr. Amadeus, Galileo i Sabre). Osim toga, važno je navesti da globalni distributivni sistemi (GDS) danas prilično olakšavaju rad turističkim agencijama, koje na jednom mjestu mogu rezervisati avionske lijetove, hotelske sobe, rent-a-car i drugo. Globalni distributivni sistemi nastali su iz kompjuterskih rezervacionih sistema (CRS) sredinom osamdesetih godina prošlog vijeka i postali su jedinstvena platforma za distribuciju turističkog proizvoda. Kao korak naprijed, razvijeni su destinacijski upravljački sistemi (DMS), koji su mnogo obuhvatniji.

Zaključno se može reći da strategija komunikacije koja se razvija za pojedine turističke destinacije treba da bude dio ukupne marketinške strategije. Glavni imperativ danas

predstavlja brendiranje destinacije, odnosno, izgradnja snažne marke koja će destinaciju pozicionirati i diferencirati na izrazito konkurentnom turističkom tržištu. U promotivnim aktivnostima sve više se koriste odnosi s javnošću, ali u kombinaciji sa ostalim promotivnim aktivnostima. Kada je riječ o promotivnim materijalima, njihovu izradu je važno temeljiti na potrebi sistemske izgradnje marke i prilagoditi njihov koncept potrebama ciljnih tržišnih segmenata. Drugi važan segment koji je potrebno sagledati u promociji destinacije je potreba informisanja turista koji već borave u destinaciji, pa je u tom smislu važno preduzeti aktivnosti i osigurati materijale i za te potrebe. Na kraju treba istaći da, iako popularnost Interneta kao kanala komunikacije izrazito raste, još uvijek se u velikoj mjeri koriste i tradicionalni/klasični promotivni materijali. Takođe, važno je navesti da Internet danas postaje sve važniji kanal distribucije. Hotelski lanci, turističke agencije, turoperator i svi drugi posrednici danas su prisutni na Internetu, što omogućuje kupcima da iz svojih domova rezervišu bilo koju uslugu u bilo koje vrijeme, u bilo kojoj destinaciji na svijetu.

### **3.6. Načini mjerenja kvaliteta upravljanja turističkom destinacijom**

#### **3.6.1. Analiza konkurentnosti**

Strategijsko planiranje razvoja turizma na nivou destinacije, kao i uspješna implementacija ovih planova, od ključnog su značaja za postizanje konkurentnosti destinacije. Stoga je poznavanje faktora konkurentnosti neophodno pri izradi strategijskog plana razvoja turizma u destinaciji, jer njegova realizacija treba da omogući ostvarivanje kako specifičnih, tako i opštih ciljeva kao što su, na primjer, razvoj resursa (kulturnih, finansijskih, ljudskih), razmjena znanja, razvoj informacionih sistema, poboljšanje organizacije na nivou destinacije i povećanje tražnje za destinacijskim turističkim proizvodom.

Konkurentnost u turizmu ima određene specifičnosti koje je potrebno uvažiti. One se najprije odnose na to da turizam predstavlja skup proizvoda i usluga koje pojedini sektori pružaju potrošačima/turistima, zatim da je u turizmu predmet izbora turistička destinacija, odnosno turistički proizvod. Konkurentnost u turizmu, prema tome, zavisi od komparativnih prednosti turističke destinacije i njenih proizvoda koje nudi na tržištu.

Brojni naučni radovi bave se problematikom konkurentnosti destinacije. Dwyer i Kim (2003) destinacionu konkurentnost definišu kao „sposobnost destinacije da isporučuje proizvode i dobra sa boljim performansama nego druge destinacije u onim aspektima turističkog doživljaja koji su značajni za njihove tržišne mete.“ Ritchie i Crouch (2003: 101) navode da se konkurentnost destinacije može definisati kao “sposobnost (destinacije) da poveća turističku potrošnju, da privlači turiste u većoj mjeri uz zadovoljenje nezaboravnog iskustva i da sve to čini na profitabilan način, uz obogaćivanje dobrobiti za buduće generacije”. Po mišljenju ovih autora, konkurentnost bez održivosti (destinacije) je iluzija (Ritchie, Crouch, 2000: 2). Drugim riječima, pod konkurentnošću turističke destinacije treba posmatrati njenu sposobnost da obezbjeđuje bolja iskustva za posjetioce uz poboljšanje blagostanja lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije. To podrazumijeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, ali ne znači obavezno i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista, uz obezbjeđenje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti turističke destinacije (Jegdić, Cvijanović, Sajfert: 2010).

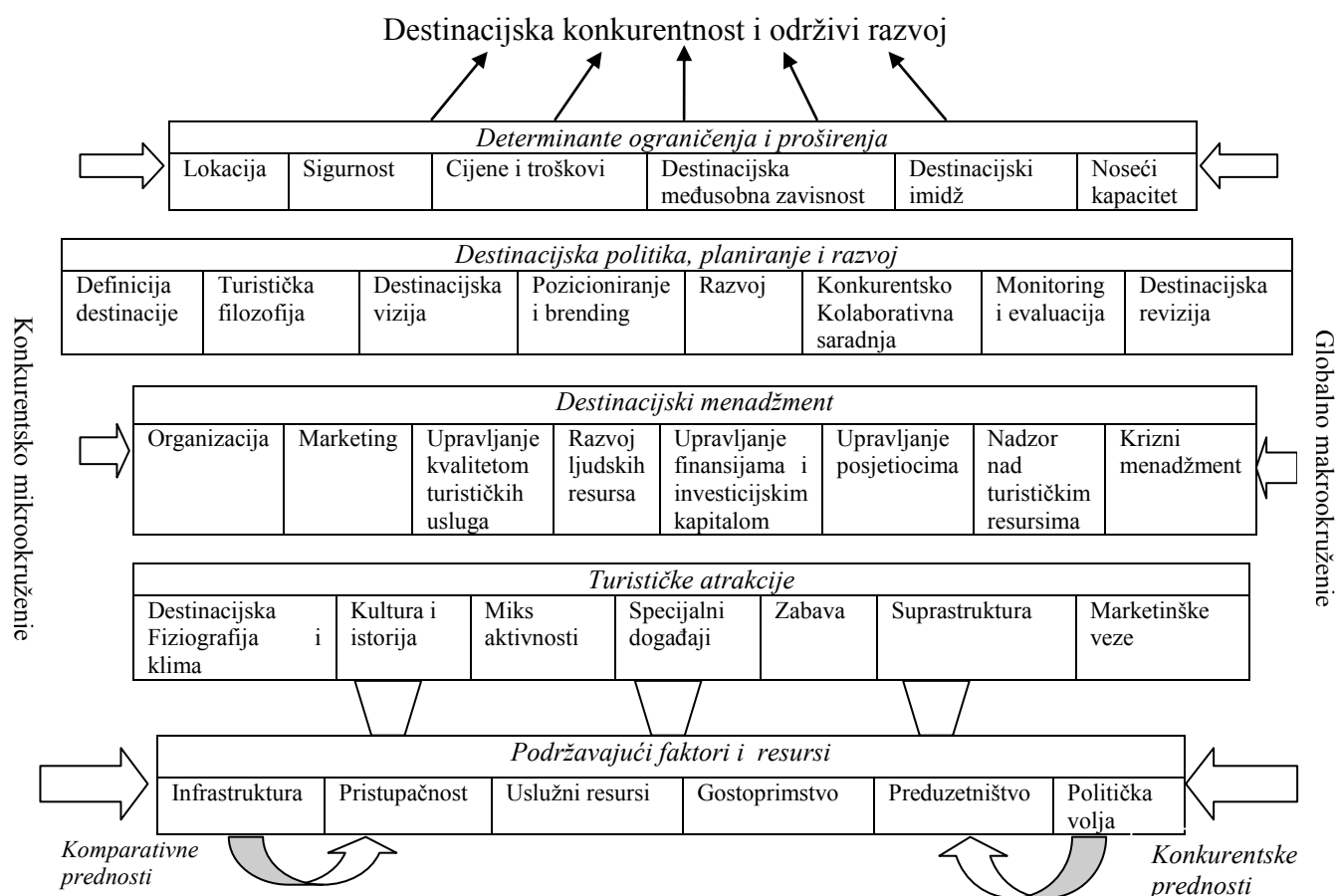
Kod razmatranja problematike konkurentnosti turističkih destinacija bitno je razlikovati tzv. indikatore konkurentske sposobnosti (koliko je neka destinacija konkurentna) i faktore koji doprinose povećanju njene konkurentske sposobnosti, odnosno zašto je neka destinacija konkurentna (Tózsér, 2010: 6). Indikatori konkurentske sposobnosti statičkog su karaktera i ukazuju na performanse neke destinacije u određenom vremenu. Faktori koji doprinose povećanju konkurentske sposobnosti predstavljaju dinamičku kategoriju čijim se djelovanjem konkurentska sposobnost određene turističke destinacije vremenom može povećavati ili smanjivati. Samim tim, na većinu ovih faktora može se djelovati adekvatnim mjerama ekonomske politike i/ili mjerama u sferi destinacijskog menadžmenta.

Destinaciona konkurentnost mora se povezivati ne samo sa profitabilnošću turističkih preduzeća, nego i sa prosperitetom lokalnih rezidenata u destinaciji, što je važan element održivosti razvoja turizma. Poon (1993: 249) ističe četiri principa kojima se treba rukovoditi u cilju postizanja konkurentnosti destinacije:

- rukovoditi se principima održivog razvoja,
- učiniti turizam važnim privrednim sektorom,

- ojačati distribucione kanale na tržištu,
- obezbjediti dinamizam privatnog sektora.

Model konkurentnosti destinacije koji je danas opšte prihvaćen i najviše citiran u naučnim radovima je konceptualni model destinacijske konkurentnosti (slika 17) koji su razvili Crouch i Ritchie (2003: 63).



Slika 17: Konceptualni model konkurentnosti destinacije Ritchie-a i Crouch-a

Crouch i Ritchie su prvi istraživači koji su se bavili prirodom i strukturom konkurentnosti turističkih destinacija. Prema ovim autorima, konkurentnost destinacije zasniva se na njenim naslijeđenim resursima, koji su osnova komparativne prednosti, i sposobnostima da te resurse iskoristi, što je osnov konkurentske prednosti. Njihov model konkurentske prednosti turističkih destinacija uzima u obzir uticaje globalnih sila koje dolaze iz



makrookruženja, kao i uticaje konkurentskog (mikro) okruženja. Konkurentsko mikrookruženje čine ponuđači proizvoda i usluga u turizmu, turistička tržišta, konkurentske destinacije i interesne grupe u destinaciji (stanovnici, zaposleni u turizmu, mediji, finansijske institucije, javne organizacije, susjedno okruženje). Ukratko, to su sve komponente turističkog sistema. Razvoj turizma pod stalnim je uticajem globalnog makrookruženja. To mogu biti globalna kretanja vezana za životnu sredinu, promjene u ekonomijama širom svijeta, promjene u demografiji, razvoj tehnologije, rast demokratije i drugo. Model Ritchie-a i Crouch-a obuhvata pet grupa faktora, to su:

- ključni resursi i atrakcije,
- podržavajući faktori i resursi,
- politika, planiranje i razvoj destinacije,
- destinacijski menadžment i
- kvalifikujuće i pojačavajuće determinante.

Svaka od ovih komponenti sadrži različite atribute konkurentnosti destinacije. *Ključni resursi i atrakcije* predstavljaju faktore koji u najvećoj mjeri utiču da se posjetilac, odnosno turista, opredijeli za datu destinaciju u odnosu na konkurentske destinacije, tako da obuhvataju fizičku geografiju i klimu, kulturu i istoriju, miks aktivnosti raspoloživih na nivou destinacije, posebne događaje, zabavu, turističku suprastrukturu i tržišne veze (poslovne, rodbinske i druge veze destinacije sa izvorima tražnje). *Podržavajući faktori i resursi* obuhvataju stanje opšte infrastrukture (javne službe, finansijske institucije, usluge lokalnog transporta, kvalitet vodosnabdijevanja), postojanje resursa facilitatora razvoja privrednih aktivnosti poput obrazovnih institucija, gostoljubivost, faktore koji utiču na pristupačnost destinacije, razvijenost preduzetništva i političku volju da se razvoj turizma podrži. *Politika, planiranje i razvoj destinacije* po ovim autorima podrazumijeva razvijenost strateških aktivnosti u oblasti upravljanja destinacijom (posebno planiranja), poput definisanja cjeline i međusobnih odnosa svih dijelova sistema turizma, utvrđivanja filozofije razvoja i zajedničkih vrijednosti, definisanja vizije razvoja, pozicioniranja i brendiranja, razvoja, analize postojećeg nivoa konkurencije i mogućnosti saradnje, praćenja i ocjene, kao i revizije. U okviru ovih aktivnosti, strateško planiranje predstavlja kamen temeljac uspješne destinacijske politike. *Destinacijski*

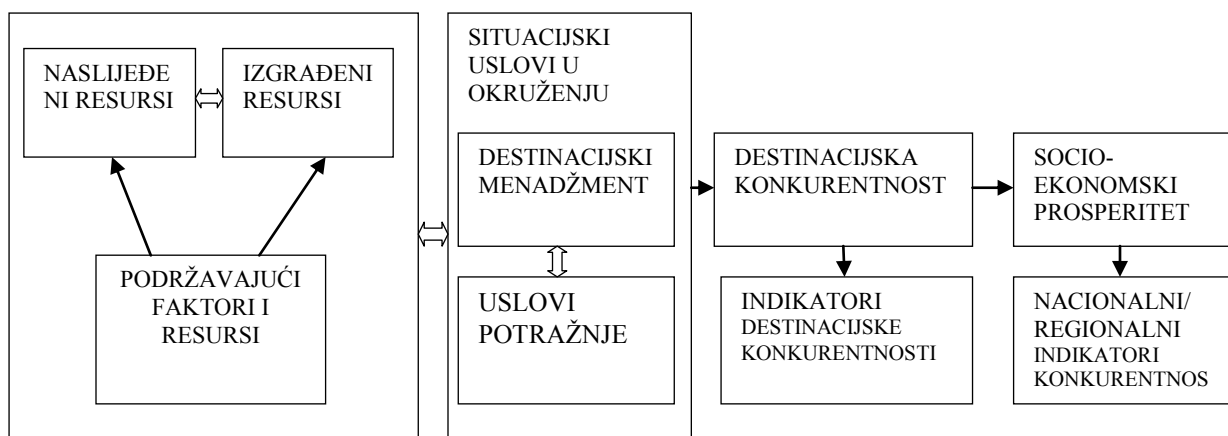
*menadžment* obuhvata aktivnosti na planu organizacije, marketinga destinacije, razvoja kvaliteta usluga, istraživanja i informisanja, razvoja ljudskih resursa, programa obezbjeđivanja izvora finansiranja turističkih projekata, upravljanja posjetiocima, čuvanja resursa i upravljanja krizama. Ove aktivnosti realizuju se na mikro-nivou, kako bi se ostvarila prethodno utvrđena destinacijska razvojna vizija. *Kvalifikujuće i podržavajuće (pojačavajuće) determinante* obuhvataju faktore lokacije, sigurnosti i bezbjednosti, odnosa troškova i vrijednosti, zavisnosti od drugih destinacija, svjesnosti/imidža i nosećeg kapaciteta destinacije. Kvalifikujuće determinante, odnosno faktori koji pojačavaju konkurentnost odnose se na one determinante na koje sama destinacija ima mali ili nikakav uticaj, a koji mogu pojačati njenu konkurentsku sposobnost, dok podržavajuće determinante i/ili resursi predstavljaju temelj na kojem se uspostavlja uspješna turistička industrija. Njihov nedostatak, u pravilu, predstavlja, ograničenje uslijed kojeg određena turistička destinacija ne privlači posjetioce u dovoljnoj mjeri.

Cio model je postavljen tako da ključni resursi i atrakcije predstavljaju centralnu tačku modela i kao takvi imaju snagu privlačenja posjetilaca, ali tako da to mogu ostvariti ako imaju kvalitetno uporište, koje čine podržavajući faktori i resursi. Konkurentnost se realizuje unutar jasnog strateškog okvira koji definišu politika, planiranje i razvoj destinacije, dok destinacijski menadžment predstavlja sposobnost da se strategija primijeni. Kvalifikujuće i pojačavajuće determinante konačno oblikuju konkurentnost, postavljajući određena ograničenja jačanju konkurentnosti ili davajući osnov da se ona dodatno unaprijedi.

Dwyer i Kim (2003:378) razvili su integrisani model destinacijske konkurentnosti (Slika 18) koji objedinjava bitne teoretske odrednice konkurentnosti na nacionalnom nivou, na nivou privrednih subjekata, kao i konkurentnosti turističke destinacije. Autori su iznijeli skup indikatora kojima se može mjeriti destinaciona konkurentnost. U nešto izmijenjenoj formi, to su: bazični resursi, faktori podrške, faktori destinacijskog menadžmenta, faktori tražnje i situacijski uslovi.

Iako je ovaj model sličan modelu Ritchie-a i Crouch-a, postoje određene konceptualne razlike (Tabela 18). Integrisani model pretpostavlja uzajamnu zavisnost između elemenata modela, dok je Ritchie i Crouch model linearan, zavisnost između različitih grupa faktora prikazana je samo u jednom smjeru. Dwyer i Kim, kao važnu odrednicu destinacijske konkurentnosti uvode i kategoriju „*uslovi potražnje*“, odnosno prepoznaju da konkurentnost

destinacije ne predstavlja krajnji cilj ekonomske politike, već samo preduslov za osiguranje dugoročnog ekonomskog prosperiteta. Pod uslovima potražnje autori podrazumijevaju: svijest o turističkoj destinaciji u očima potencijalne potražnje, percepciju potražnje o destinaciji, odnosno preferencije potražnje. Svijest o destinaciji generisaće se putem adekvatnih promotivnih aktivnosti, a što će, povratno, u očima potražnje, stvoriti određenu percepciju o destinaciji i uticati na broj posjeta. Stabilnost broja posjeta (i potrošnje u destinaciji) zavisi od usklađenosti destinacijske ponude i preferencija posjetilaca. Za razliku od integrisanog modela, konceptualni model Ritchie-a i Crouch-a zanemaruje faktore konkurentnosti na strani tražnje, fokusira se samo na ponudu i pruža nepotpunu sliku konkurentnosti turističke destinacije (Gomezelj, Mihalic, 2008 u Armenski et al., 2011a: 21, 2011b: 59).



Slika 18: Integrisani model destinacijske konkurentnosti Dwyer-a i Kim-a

Kada je riječ o *resursnoj osnovi*, Dwyer i Kim razlikuju naslijeđene i kreirane (stvorene) resurse, ali i takozvane podržavajuće faktore. Dok naslijeđeni resursi predstavljaju prirodne (planine, jezera, plaže, klima i slično) i kulturne resurse (običaji, gastronomija, jezici, religija), u stvorene resurse autori ubrajaju turističku infrastrukturu i suprastrukturu, događanja, zabavu i mogućnosti za kupovinu. Podržavajuću resursnu osnovu čine kapitalna infrastruktura, kvalitet usluga, dostupnost destinacije, gostoljubivost i tržišne veze (veze sa inostranim investitorima, sa dijasporom, sa kulturnim sektorom).

Pod *destinacijskim menadžmentom* autori podrazumijevaju skup faktora koji mogu povećati svijest o ključnim resursima i atrakcijama, popraviti kvalitet i efikasnost podržavajućih faktora, odnosno omogućiti najbolje prilagođavanje različitim ograničenjima

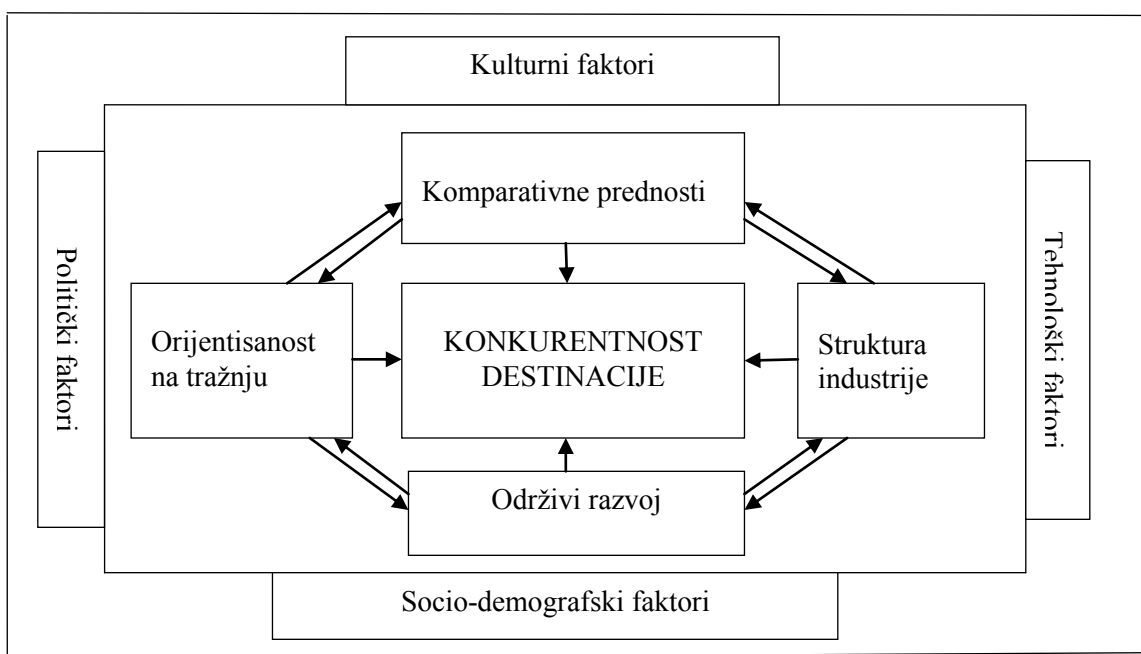
uslovljenim situacijskim uslovima. Za razliku od Ritchie-ja i Crouch-a, ovaj model razlikuje aktivnosti destinacijskog menadžmenta koje su u ingerenciji javnog sektora, od onih za koje je odgovoran privatni sektor. Javni sektor odgovoran je za izradu nacionalnih strategija razvoja turizma, marketing i promociju (sistem turističkih organizacija), nacionalne i regionalne programe osposobljavanja ljudskog kapitala i zakonodavne akte u oblasti zaštite životne sredine. Subjekti privatnog sektora imaju odgovornost za osnivanje različitih strukovnih asocijacija, osiguranje programa za sticanje konkretnih poslovnih vještina, uključivanje u sufinansiranje različitih promotivnih programa i aktivnosti i slično.

Dalje, *situacijski uslovi* odnose se na faktore u širem eksternom okruženju koji mogu uticati na konkurentnost neke turističke destinacije. Riječ je o različitim ekonomskim, socijalnim, kulturnim, demografskim, ekološkim, političkim, pravno-regulatornim, tehnološkim i drugim faktorima, događanjima i trendovima koji utiču na poslovanje i poslovne rezultate različitih privrednih subjekata na nivou destinacije, odnosno čija eventualna promjena može predstavljati priliku, ali i pretnju u poslovanju. Situacijski uslovi, zapravo, korespondiraju tkzv. kvalifikujućim i/ili pojačavajućim faktorima konkurentnosti u terminologiji Ritchie-a i Crouch-a.

Treći zanimljiv model konkurentnosti destinacije je model koji je razvio Hassan (2000). Konkurentnost turističke destinacije autor definiše kao „sposobnost destinacije da kreira i uspješno eksploatiše svoj turistički proizvod koji bi trebao biti dugoročno održiv uz istovremeno održavanje ili povećanje tržišnog udjela destinacije“ (Hassan, 2000: 239). U središte interesa Hassan stavlja održivost turističkog razvoja, i po njemu je konkurentnost ispravna utoliko koliko se pridržava principa održivog razvoja. Hassan smatra da odsustvo privrženosti očuvanju okruženja može ozbiljno ugroziti opstanak destinacije na turističkom tržištu, te da ova privrženost predstavlja jednu od ključnih determinanti konkurentnosti. Održiva konkurentnost zahtijeva balans između razvoja turizma i zaštite okruženja.

Model se sastoji od četiri unutrašnja i četiri spoljna faktora (Hassan, 2000: 241), što je prikazano na slici 19. Unutrašnji su oni koji proizilaze iz same destinacije i na njih se može uticati, dok su spoljni oni na koje destinacija može imati mali ili nikakav uticaj. Posebno ističe važnost upravljanja turističkom destinacijom u uticaju na unutrašnje faktore i time na konkurentnost destinacije.

Hassan smatra da održivi razvoj treba da ima centralnu poziciju u strateškom planiranju i da je za budući turistički razvoj ključno da su planovi usklađeni sa svim komponentama održivosti, kako bi bile dugoročno održive na turističkom tržištu. Takođe naglašava da dobro etablirane, ali i nove destinacije trebaju za potrebe svog razvoja imati bazični plan i razvojnu strategiju u vezi s jedinstvenim prirodnim i kulturnim atrakcijama, moraju redukovati problem sezonalnosti, dalje razvijati jedinstvene attribute koje mjesto ima i na kojima gradi prepoznatljivost, osigurati senzitivnost lokalnog okruženja brigom o svakom detalju (posebno vezano za arhitekturu, korišćenje materijala, štednju energije i sl.) i koristiti sistemski pristup u destinacijskom planiranju. Osim toga, autor ističe da održivi razvoj turizma znači planiranje atrakcije na način da turisti mogu u njima uživati uz istovremeno minimalan uticaj na lokalno okruženje i kulturu.



Slika 19: Hassanov model konkurentnosti destinacije

Nezavisno od toga što autori za svaki od definisanih faktora konkurentnosti nude izbor različitih pokazatelja na osnovu kojih bi se moglo doći do ocjene svakog pojedinačnog faktora konkurentnosti, a time i konkurentnosti turističke destinacije, riječ je o pristupu koji nalaže korišćenje ogromnog broja ne uvijek raspoloživih pokazatelja, pri čemu se uvijek javlja i pitanje njihovog međusobnog relativnog odnosa i/ili korelisanosti.

Tabela 18: Poređenje integrisanog modela Dwyer-Kim i Crouch-Ritchie modela

Integrisani model	Crouch-Ritchie model
<b>Naslijeđeni resursi</b> Prirodni resursi Kulturni resursi <b>Kreirani resursi</b> Turistička infrastruktura Specijalni događaji Zabava Kupovina  <b>Podržavajući faktori i resursi</b> Infrastruktura Kvalitet usluga Dostupnost destinacije Gostoljubivost Tržišne veze  <b>Destinacijski menadžment</b> Destinacijska menadžment organizacija Koordinacija Obezbjedenje informacija Monitoring i evaluacija Marketing menadžment destinacije Politika, planiranje i razvoj destinacije Razvoj ljudskih resursa Menadžment zaštite životne sredine  <b>Situacijski uslovi</b> Lokacija destinacije Konkurentsko (mikro) okruženje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost preduzeća</li> <li>• Strategije preduzeća</li> <li>• Struktura industrije i rivalitet firmi</li> </ul> Globalno (makro) okruženje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Političko/pravno</li> <li>• Ekonomsko</li> <li>• Socio-kulturno</li> <li>• Tehnološko</li> </ul> Bezbjednost/sigurnost Cjenovna konkurentnost  <b>Uslovi tražnje</b> Preferencije turista Svijest o destinaciji Imidž destinacije	<b>Ključni resursi i atrakcije</b> Fizička geografija i klima Kultura i istorija Tržišne veze Miks aktivnosti Posebni događaji Zabava Turistička suprastruktura  <b>Podržavajući faktori i resursi</b> Infrastruktura Dostupnost Resursi facilitatora razvoja Gostoljubivost Razvijenost preduzetništva  <b>Destinacijski menadžment</b> Marketing Finansijski i investicioni kapital Organizacija (DMO) Razvoj ljudskih resursa Informacije/istraživanje Kvalitet usluga Upravljanje posjetiocima Upravljanje resursima  <b>Politika, planiranje i razvoj destinacije</b> Definisanje cjeline i međusobnih odnosa svih dijelova sistema turizma Filozofija razvoja Vizija razvoja Revizija Pozicioniranje Analize konkurentnosti i saradnje Monitoring i evaluacija  <b>Konkurentno (mirko) okruženje</b>  <b>Globalno (makro) okruženje</b>  <b>Kvalifikujuće i podržavajuće determinante</b> Lokacija Međuzavisnost Sigurnost/bezbjednost Svijest o destinaciji/imidž/brend Odnos trošak/vrijednost

**Izvor:** Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: A Model and Determinants*, str. 5.

Zbog toga, za navedene modele, možemo reći da je, zbog kompleksnosti u pristupu, upitno koliko su podesni za efikasnu operacionalizaciju u praktične svrhe, odnosno za egzaktno i brzo utvrđivanje dostignutog stepena konkurentnosti konkretne turističke destinacije.

S obzirom da tržišna pozicija neke turističke destinacije na globalnom tržištu predstavlja svojevrsnu percepciju o postojećem sistemu raspoloživih turističkih doživljaja koju potencijalni posjetioци imaju o toj destinaciji u odnosu na sve druge turističke destinacije, možemo reći da osnovu dugoročno održive konkurentnosti bilo koje turističke destinacije predstavlja mogućnost njenog diferenciranja od potencijalno konkurentskih destinacija kroz specifičnu ponudu većeg ili manjeg broja turističkih doživljaja koje je teško (ili nemoguće) imitirati. U skladu sa tim, a uslijed činjenice da sve veći broj potencijalnih turističkih potrošača teži prema autentičnom turističkom doživljaju (European Travel Commission, 2006; Dwyer, Edwards, Mistilis, Scott, Roman, Cooper, 2008:1), može se reći da će za konkurentnost neke turističke destinacije, uključujući i Crnu Goru, biti sve manje presudno jesu li pojedini indikatori, kojima se ona može mjeriti, na višem ili nižem nivou. Istovremeno, za konkurentnost Crne Gore i drugih turističkih destinacija sve će presudnije biti koliku raznovrsnost, koliki stepen unikatnosti, odnosno koliki intenzitet pojedinačnih turističkih doživljaja one mogu ponuditi u odnosu na druge destinacije.

### **3.6.2. Benchmarking analiza**

Benchmarking je relativno noviji menadžerski alat koji se u modernizovanoj verziji primjenjuje tek od 80-ih godina prošlog vijeka. Teorija “benchmarkinga” proizašla je iz teorije upravljanja kvalitetom i kao menadžerski pristup počela se jače koristiti posljednjih dekada XX vijeka. Smatra se metodom strateškog planiranja, načinom na koji se mogu postići novi, relevantniji i sve efikasniji standardi poslovanja upoređivanjem sa najboljima na nekom području. Osnovna ideja benchmarkinga je jednostavna: upoznajući poslovanje najboljih raditi tako da i sam postaneš i ostaneš najbolji. Postoje brojne definicije benchmarkinga (vidjeti u: Wöber, 2002: 1), ali ono što se može izdvojiti kao zajedničko svim definicijama je pojam kontinuiranog mjerenja i poboljšanja djelovanja neke organizacije ili sektora u odnosu na najbolje, kojem je svrha doći do novih poslovnih metoda i prakse za poboljšanje vlastite efikasnosti. Pojedini autori naglašavaju da je “benchmarking” proces učenja na iskustvima drugih. Ukratko se može definisati kao sistemska procedura komparativnog mjerenja sa ciljem postizanja kontinuiranog unapređenja poslovanja.

Benchmarking je važan dio upravljanja ukupnim kvalitetom (eng. *Total Quality Management* - TQM), jer zahtijeva upoređivanje sa preduzećima koja su u pogledu kvaliteta uzori i tako je podsticajan za poboljšanje kvaliteta u preduzeću koje ga sprovodi. Međutim, proces "benchmarkinga" je širi i obuhvatniji od komparativne analize koja se najčešće bavi obilježjima onih koji se nalaze na istom geografskom području, dok "benchmarking" ima za cilj pronaći one najuspješnije, bez obzira na to gdje se nalaze. Za razliku od komparativne analize, benchmarking traži sveobuhvatno upoređivanje procesa i okruženja preduzeća, a rezultati se ugrađuju u strateško planiranje preduzeća. Ovaj koncept upućuje na potrebu dugoročnog planiranja, nameće proces stalnog učenja i time utiče na stvaranje "klime" u kojoj se podstiču promjene i kontinuirani rad na poboljšanju proizvoda ili funkcija. Prednosti korišćenja "benchmarkinga" su brojne, a najviše se ističu:

- pomoć u razumijevanju prednosti i slabih strana koje zavise od promjena na strani ponude, potražnje i drugih tržišnih uslova,
- pomoć u zadovoljavanju potrošača vezano za njihove potrebe za kvalitetom,
- motivacija zaposlenih
- pomoć u razumijevanju nivoa aktivnosti koje se mogu dosegnuti putem analiza drugih metoda,
- ukazuje na razloge postojanja određenih razlika u poslovanju,
- omogućuje postizanje boljih konkurentskih prednosti stimulisanjem kontinuiranog unapređenja,
- podstiče stvaranje novih, inovativnih ideja koje su vremenski i troškovno prihvatljive i ujedno ostvarljive (Kozak, 2004: 2).

Međutim, i pored brojnih prednosti primjene benchmarkinga, još uvijek izostaje njegovo šire korišćenje u praksi. Ograničenja su najčešće vremenske ili finansijske prirode, zatim u nedovoljnom angažmanu ljudskih resursa, otporu prema promjenama ili kratkoročnim očekivanjima koristi od primjene ove metode.

U literaturi se mogu naći različite vrste benchmarkinga koje su specifične za turizam. Prihvaćena je osnovna podjela na interni i eksterni benchmarking (Kozak, 2004: 49). Kod internog benchmarkinga upoređuju se dva odjeljenja istog preduzeća ili preduzeća koja



pripadaju istom koncernu, kako bi se spoznale snage, slabosti, prednosti i nedostaci (SWOT analiza). Jednostavan je u dobijanju odgovarajućih podataka, komunikaciji (obično na istom jeziku) i daje brže rezultate. Nedostaci ovoga tipa su u fokusiranju na internu efikasnost, dok konkurenti za to vrijeme mogu djelovati na povećanju tržišnog udjela.

Za razliku od internog, u eksternom „benchmarkingu” organizacije se upoređuju sa drugim organizacijama koje mogu biti konkurenti u istom sektoru, ali i nekonkurentske organizacije u drugom sektoru. Eksterni benchmarking obuhvata tri vrste – generički, funkcionalni i konkurentski (Wöber, 2002: 3). *Generički benchmarking* ima za cilj dostići najbolju praksu u svijetu, identifikujući najuspješniju organizaciju koja djeluje u istom ili sličnom sektoru. *Funkcionalni benchmarking* odnosi se na komparativno istraživanje koje se sprovodi ne samo sa konkurentima, već i sa onim koji nisu direktni konkurentni, ali djeluju u sličnom sektoru i u tom slučaju je jednostavnije doći do podataka. *Konkurentski benchmarking*, koji se najčešće sprovodi u turizmu, odnosi se na upoređivanje sa direktnim konkurentima. Istovremeno, ovaj tip benchmarkinga u turizmu je i najteže sprovesti zbog problema pristupa izvorima podataka i njihovom prikupljanju. Dijeli se na „relationship benchmarking” i metrički benchmarking (Fuchs, Mundt, Zollondz, 2008 u Vrdoljak-Šalamon, Čorak, 2011: 41). „Relationship benchmarking” obuhvata organizacije koje su već u nekom partnerskom odnosu npr. zajednice opština, što ublažava problem raspoloživosti podataka. Kod metričkog benchmarkinga poređenje benchmarking veličina svodi se na upoređivanje vrijednosti jednog preduzeća sa odgovarajućim vrijednostima nekog anonimnog preduzeća ili sa prosječnim vrijednostima (standardima) koje važe za područja kojem pripada i preduzeće. Takav benchmarking sve je popularniji, jer su poslovni podaci u visokoinformatizovanim preduzećima lako dostupni, a posebno je pogodan za preduzeća koja spadaju u grupu malih i srednjih preduzeća. U nekim zemljama postoje specijalizovane institucije koje raspolažu odgovarajućim bazama podataka i nude usluge metričkog benchmarkinga.

Kada je riječ o benchmarkingu u turizmu najčešće se mogu razlikovati tri tipa organizacija gdje se on sprovodi (Wöber, 2002: 12). Prvo su profitne organizacije kao što su smještajni objekti, restorani, turističke agencije, prevoznici i ostali. Kozak (2004: 22) navodi nekoliko primjera koji se odnose na hotelsku industriju, gdje je ova metoda doprinijela poboljšanju poslovanja. To su npr. istraživanje koje je „Department of National Heritage” 1996. godine sproveo nad sedamdeset malih porodičnih hotela koristeći kvalitativne metode,

kako bi utvrdio područja koja je nužno poboljšati u cilju povećanja zadovoljstva gostiju i ostvarivanje boljih poslovnih rezultata. Zatim, istraživanje koje je 1995. godine sprovedeno u SAD-u, u kojem se ispitala uspješnost hotelskih menadžera. Drugo područje primjene su neprofitne organizacije poput nacionalnih ili regionalnih turističkih organizacija, kao i pojedinačne atrakcije kao što su muzeji, galerije, nacionalni parkovi i slično. Treće područje primjene je destinacijski benchmarking koji se može odvijati na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou.

Pod destinacijskim benchmarkingom podrazumijeva se “kontinuirano mjerenje rezultata turističke destinacije (jake i slabe strane), i to kako u odnosu na vlastite ili rezultate nekih drugih destinacija u zemlji i inostranstvu, tako i u odnosu na nacionalne i međunarodne sisteme mjerenja kvaliteta, pri čemu se koriste primarni i sekundarni podaci sa namjerom uspostavljanja prioriteta, određivanja ciljeva djelovanja i postizanja poboljšanja da bi se ostvarila konkurentna prednost” (Kozak, 2004: 41). Benchmarking se smatra i oruđem za komparativnu evaluaciju uspjeha turističkih destinacija. Za razliku od komparativne analize gdje istraživači samo detektuju razlike koje proizilaze iz poređenja, sprovođenjem benchmarkinga dobija se i odgovor na pitanje kako je došlo do uspješnog razvoja neke destinacije i kako takav uspjeh može postići destinacija koja sprovodi benchmarking analizu. Važno je istaći da se destinacijski benchmarking ne smije ograničiti na otkrivanje i ispravljanje grešaka koje su dovele do loših performansi, nego treba da bude i alat za monitoring poslovnog okruženja i evaluaciju performansi na dugoročnoj osnovi. Benchmarking se može uspješno koristiti u formulisanju strategije destinacijskih marketinških organizacija, odnosno turističkih organizacija. Ova menadžerska metoda dobija sve više na značaju, zato što praćenje i poboljšanje destinacijskih učinaka na području turizma vodi i boljoj konkurentskoj poziciji destinacije.

U literaturi se može naći veći broj studija koje se bave benchmarkingom profitnih organizacija, dok je primjena ovoga koncepta na destinaciju još uvijek relativno rijetka. Danas se može govoriti o djelimičnoj primjeni ove metode. Kod destinacijskog benchmarkinga veći dio analize i podataka koji se prikupljaju odnose se na kvalitativnu ocjenu, za koju su dosad najpotpuniji model dali Ritchie i Crouch (2003). Ovi autori razvili su metodologiju za evaluaciju stepena konkurentnosti i održivog razvoja turizma destinacije koja predstavlja okvir za ocjenjivanje različitih elemenata unutar destinacije, kao i mnogih aspekata

marketinga i menadžmenta turističke destinacije. Njihov teoretski okvir potrebno je primjereno razraditi u obliku pokazatelja koje je moguće prikupiti s obzirom na određenu destinaciju, vodeći računa o mogućnosti prikupljanja istog seta podataka od destinacijskog benchmarking partnera. Dalje, može se navesti primjer da je za potrebe evaluacije konkurentnosti razvijen statistički model koji prikuplja odgovarajuće statističke podatke o razvijenosti turizma, pa se takođe može govoriti o djelimičnoj primjeni benchmarkinga, jer model omogućuje upoređivanje velikih gradova kao što su Pariz, Berlin, Brisel ili Amsterdam (Wöber, 2002: 19). Za potrebe hotelske industrije takođe su razvijeni sistemi za prikupljanje identičnog seta statističkih podataka, kao npr. *Hotel Opportunity System Test* (Wöber, 2002: 21) i *Environmental Benchmarking Tool* (Jónsdóttir, Sparf, Hanssen, 2005).

Kada je riječ o destinaciji, dosadašnja iskustva pokazala su usku vezu između tri tipa benchmarkinga: internog, eksternog i generičkog, koji se mogu tretirati i kao faze u sprovođenju cjelokupnog procesa benchmarkinga. Interni benchmarking osigurava početne uslove ako se namjeravaju sprovoditi istraživanja koja zahtijevaju eksterni i generički benchmarking (Borrero, 2012: 210).

Benchmarking kao savremeni menadžerski alat nedovoljno se koristi u Crnoj Gori. Ipak, urađena su neka istraživanja koja bi se mogla upotrebiti za benchmarking analize. Na primjer, Istraživanje posjetilaca turista u 2010. godini (Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Ministarstvo turizma, GTZ i CEED Consulting) u dijelu koji se odnosi na mjerenje zadovoljstva gostiju moglo bi poslužiti za sprovođenje benchmarkinga unutar zemlje. Izbor ocjenjivanih elemenata u ovom istraživanju predstavlja u izvjesnoj mjeri faktore destinacijske atraktivnosti. Zadovoljstvo posjetilaca turista u spomenutom istraživanju u Crnoj Gori mjereno je Likertovom skalom, odnosno ocjenama od 1 do 5, na skupu od 27 varijabli destinacijske ponude, što obuhvata jedan dio teoretskog okvira koji se odnosi na turističku ponudu po definisanom modelu Ritchie i Crouch (2003). Odabrani set elemenata destinacijske ponude koji su ocjenjivali turistički potrošači, mogao bi poslužiti za detektovanje slabosti i prednosti ponude crnogorskih turističkih destinacija. Sekundarnom analizom podataka za potrebe neke od destinacija mogla bi se napraviti analiza razlika između najbolje pozicionirane i ocijenjene destinacije i one za koju se analiza radi.

Iskustva uspješnih turističkih destinacija pokazuju da priroda, kvalitet i intenzitet faktora destinacijske atraktivnosti u najvećoj mjeri utiču na stepen njihove konkurentnosti. Za

odabir određene destinacije za provođenje odmora, među mnoštvom destinacija supstituta, ključni su stavovi turista o pojedinim elementima destinacijske ponude i zbog toga je istraživanje zadovoljstva potrošača najčešći dio destinacijskih benchmarking studija. Polazeći od pretpostavke da je kontinuirano poboljšanje kvaliteta od presudne važnosti za tržišni uspjeh, te da je najkritičnija ocjena kvaliteta ona koju daju gosti, neki autori su u svojim istraživanjima koristili zadovoljstvo gostiju kao osnovnu benchmarking veličinu (Kozak, 2002; Matzler, Pechlaner, 2001). Kozak je sproveo vrlo opsežnu benchmarking analizu u kojoj su upoređene performanse Mugle u Turskoj i Majorke u Španiji (Tabela 19) i ukazao na kompleksnost mjere „zadovoljstvo gostiju” u destinaciji.

Tabela 19: Benchmarking na primjeru poređenja Majorke i Turske

FAKTORI	MAJORKA	TURSKA
<b>1. Politički faktori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EU članstvo</li> <li>• Vladin sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Španija član EU</li> <li>• Decentralizovani sistem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turska nije član EU</li> <li>• Centralizovani sistem</li> </ul>
<b>2. Kulturni faktori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostoprimstvo</li> <li>• Cjenkanje tokom šopinga</li> <li>• Kulturne atrakcije</li> <li>• Komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domaće stanovništvo ne obraća puno pažnje na turiste. Njihova bezbjednost je na visokom nivou.</li> <li>• Nemaju u tradiciji</li> <li>• Limitirani u toj oblasti</li> <li>• Većina stanovništva govori bar jedan od svjetskih jezika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalno stanovništvo tretira strance kao drage goste na gostoprimljiv i ljubazan način. Lokalni prodavci vide turiste kao potrošače od kojih će zaraditi novac.</li> <li>• Imaju u tradiciji</li> <li>• Različite kulturne atrakcije</li> <li>• Učenje stranih jezika bilo donedavno samo na individualnom nivou</li> </ul>
<b>3. Ekonomski faktori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalna ekonomija</li> <li>• Uslovi boravka</li> <li>• Stabilnost valute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogena ekonomija</li> <li>• Mali gradski i porodični hoteli</li> <li>• Snažna valuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverzifikovana ekonomija</li> <li>• Mali i veliki hoteli</li> <li>• Nestabilna valuta</li> </ul>
<b>4. Geografski faktori</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veličina zemlje</li> <li>• Prirodne atrakcije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manja</li> <li>• ograničene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mnogo veća</li> <li>• različite</li> </ul>
<b>5. Faktori tražnje</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• broj prijašnjih posjeta</li> <li>• vrsta odmora</li> <li>• dužina odmora</li> <li>• prihodi</li> <li>• broj ljudi u grupi</li> <li>• rezervacija odmora</li> <li>• starost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki broj ponovnih posjeta</li> <li>• polupansion ili se sami hrane</li> <li>• manje od dvije sedmice</li> <li>• viši prihodi</li> <li>• veće grupe</li> <li>• mnogo ranije</li> <li>• stariji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manje grupe</li> <li>• all inclusive aranžmani</li> <li>• manje od dvije sedmice</li> <li>• niži prihodi</li> <li>• manje grupe</li> <li>• ranije</li> <li>• mlađi</li> </ul>

Izvor: Kozak, 2004: 108

S obzirom na potrebu stalnog praćenja konkurentnosti i kontinuiranog unapređenja turističkih proizvoda crnogorskih destinacija, za uspješniji turistički razvoj u Crnoj Gori destinaijski benchmarking izuzetno je potreban kao dokazano koristan menadžerski alat mnogim našim destinacijama kako bi bile u mogućnosti povećati svoj tržišni udio ili ga zadržati. Stalno prilagođavanje okruženju u uslovima velike konkurentnosti potrebno je destinaijskim marketing i menadžment organizacijama, odnosno sistemu turističkih organizacija, kako bi mogle biti lider u stalnim kvalitativnim pomacima i donošenju i operacionalizaciji strateških i drugih planskih dokumenata.

### **3.6.3. Integrisano upravljanje kvalitetom turističke destinacije**

Kvalitet je posljednjih godina prepoznat kao jedan od najvažnijih tržišnih konkurentskih činilaca. U međunarodnom standardu ISO 9000, kvalitet se definiše kao „stepen u kojem skup bitnih karakteristika (proizvoda) zadovoljava iskazane potrebe ili očekivanja korisnika i drugih zainteresovanih strana” (ISO 9000: Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary, 2<sup>nd</sup> edition, 2000), ukazujući na to da se uz pojam kvaliteta vezuju interesi različitih subjekata, koji međusobno mogu imati različita, pa čak i suprotna očekivanja. Međutim, u skladu sa osnovnim načelom ISO 9000, na prvom mjestu je korisnik i njegove potrebe i očekivanja.

Prema definiciji Svjetske turističke organizacije (WTO), kvalitet u turizmu proizilazi iz zadovoljstva potrošača pruženim uslugama, odnosno njihovom usklađenošću sa zahtjevima i očekivanjima, kao i odnosom cijene i vrijednosti (eng. *value for money*). Prema istoj definiciji, elementi kvaliteta su:

- Sigurnost (turistički proizvod ne smije da predstavlja opasnost za život ljudi ili imovinu – standardi zaštite i sigurnosti propisani su zakonom);
- Higijena (standardi čistoće smještajnih, objekata hrane i pića, i drugih objekata, odavno ne pripadaju samo zahtjevima više kategorije objekata, već su danas uslov);
- Pristupačnost (uklonjene fizičke, komunikacione, diskriminatorne i ostale prepreke);
- Nedvosmislenost – (transparentnost – istinite informacije o proizvodima i uslugama uključenim u cijenu) i autohtonost (autentičnost) ponude;

- Sklad turističke djelatnosti sa okolinom (nema održivog razvoja bez kvaliteta).

To su ujedno i elementi integrisanog upravljanja kvalitetom (integrated quality management [IQM]), trenda koji u određenim evropskim turističkim destinacijama, počevši od devedesetih godina prošlog vijeka, danas već daje određene rezultate.

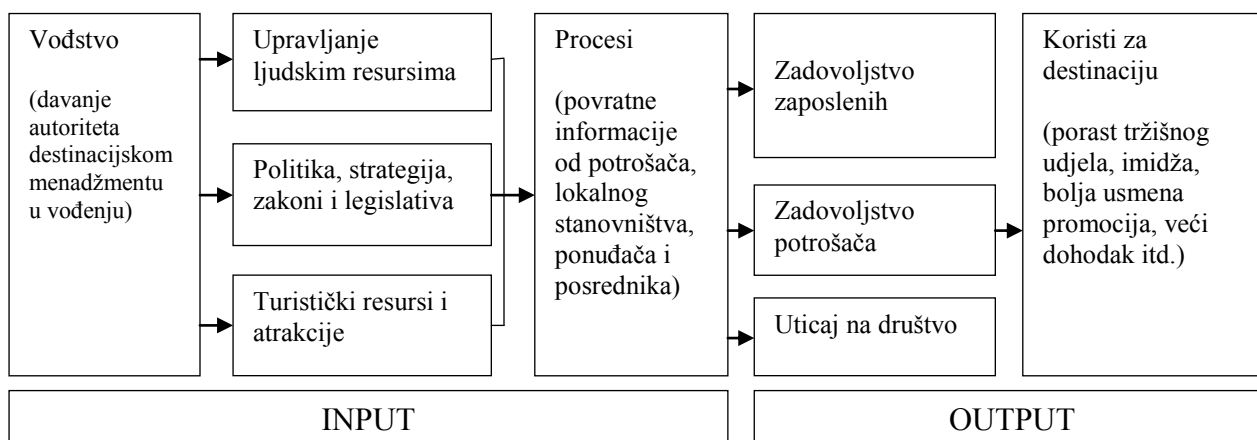
Destinacija danas postaje sve važniji faktor u izboru putovanja i premašuje značenje pojedinih atrakcija ili usluga. Na turističkom tržištu neprekidno se pojavljuju nove destinacije, što potencijalnim turistima daje osjećaj da lako mogu zamijeniti destinacije i posjetiti neku drugu, za koju vjeruju da će bolje ispuniti njihova očekivanja. Turisti u destinaciji posjećuju različita mjesta i koriste različite usluge, pri čemu svaki pojedini faktor doprinosi ukupnom zadovoljstvu turista.

U cilju podizanja ukupnog kvaliteta svih proizvoda i usluga u destinaciji u pojedinim destinacijama primjenjuje se menadžment ukupnog kvaliteta (eng. *Total Quality Management* - *TQM*). Kozak (2004: 126) ističe da se menadžment ukupnog kvaliteta primjenjivao puno u hotelskoj industriji, ali da je vrlo malo pažnje posvijeceno primjeni ove metode na turističku destinaciju. Menadžment kvaliteta ima za cilj da unaprijedi standarde usluga i proizvoda koji se nude. Idealno, to bi trebao biti cilj upravljanja turističkom destinacijom u smislu upravljanja resursima, marketingom proizvoda i za uspostavljanje politike razvoja” (Kozak, 2004: 126).

Prilikom posjete destinaciji turisti “konzumiraju” različite proizvode i usluge od smještaja u hotelu, hrane i pića u destinaciji, kupovine, komunikacije sa lokalnim stanovništvom, posjete lokalnim atrakcijama i imaju velika očekivanja da će svaki davalac usluga u destinaciji ispuniti njihova očekivanja. Ukoliko ona nisu ispunjena, postoji velika vjerovatnoća da će gosti biti izuzetno negativno raspoloženi i nezadovoljni. Njihova percepcija je da postoji jaka veza između onih koji nude proizvode i usluge turistima u destinaciji. S druge strane, pružaoci usluga posmatraju zasebno svaku uslugu i imaju različite ciljeve. Međutim, na strani potražnje može se dogoditi “domino efekat”. Posljedica tog efekta ogleda se u tome da niži kvalitet u samo jednom od područja koji utiču na ukupno zadovoljstvo može u velikoj mjeri smanjiti ukupno zadovoljstvo turista. Ukoliko samo jedan dio elementa turističkog proizvoda nije kvalitetan, to se odražava na ukupni proizvod i ima posljedice na

sve druge elemente (Kozak, 2004: 127). To se simbolički može objasniti kroz lanac koji je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika.

Takođe je važno naglasiti da turizam zavisi od kvaliteta prirodnih i kulturnih resursa, pa se uspostavljanje mjerenja kvaliteta na nivou destinacije postavlja kao preduslov budućeg održivog razvoja destinacije. To moraju prepoznati i lokalne i nacionalne vlasti, kao i privatni sektor i lokalno stanovništvo. Danas u svijetu, zbog podizanja kvaliteta na nivou destinacije, postoje brojna priznanja kao, na primjer, Evropska nagrada za kvalitet (*European Quality Award*, osnovana 1991. godine) gdje se prati kvalitet politike, zaštite resursa, zadovoljstvo potrošača i dr. Na taj način želi se podstaći najprije javni sektor da se koristi svim metodama unapređenja kvaliteta.



Slika 20: Model menadžmenta ukupnog kvaliteta – destinacija

U upravljanju turističkom destinacijom izuzetno je važno planirati, organizovati, voditi i kontrolisati standarde i informacije. Zbog toga je važno uspostaviti i voditi implementaciju različitih standarda kvaliteta na svim nivoima. U modelu upravljanja ukupnim kvalitetom (Slika 20) koji je razvio Kozak (2004: 130), pod vođstvom se misli na tim koji upravlja destinacijom potreban da se ostvare ciljevi. U kontekstu ukupnog menadžmenta kvaliteta, ono što upravljanjem treba obuhvatiti uključuje planiranje, organizaciju, vođstvo ili motivisanje zaposlenih, te kontrolu standarda i informacije (Kozak, 2004). Politikama i strategijama se traže načini kako formulisati i implementirati politiku i strategiju u turizmu. Kvalitetu turističkih usluga doprinose nosioci ponude iz privatnog i javnog sektora od kojih se očekuje

da uspostave i primjene pristup ukupnog menadžmenta kvaliteta. Takođe se očekuje da se poštuju i da se ne ugrožava djelovanje svih ostalih djelatnosti u destinaciji, te da se sve vodi principima održivog razvoja. Kada je riječ o ljudskim resursima, misli se na podsticanje zaposlenih i stanovnika da budu efikasni, kao i da međusobno sarađuju na pitanjima od zajedničkog interesa. Zatim, kao posebno važno ističe se pitanje zadovoljstva kako zaposlenih, tako i lokalnog stanovništva i gostiju. Ispitivanje zadovoljstva znači sistemsko prikupljanje informacija koje pomažu u unapređenju kvaliteta ponude na svim nivoima. U skladu sa tim, potrebno je istražiti uticaj turističkog razvoja na životnu sredinu destinacije i kulturne resurse. Briga o kvalitetu u svim segmentima ponude rezultira u zadovoljnim gostima, lojalnijim gostima i povećanju broja gostiju zahvaljujući kvalitetu ukupne ponude destinacije.

Na teoriju i praksu TQM naslanja se integrisano upravljanje kvalitetom (IQM), ali je širi i sveobuhvatniji, jer nalazi ravnotežu više različitih ciljeva i učesnika. Integrisano upravljanje kvalitetom (IQM) je optimalan koncept i model upravljanja kvalitetom u turizmu, jer u sebi integriše sve elemente kvaliteta turizma. Svrha uvođenja IQM je da javni i privatni sektor, udruženim snagama, učestvuju u skladnom razvoju turističke industrije u destinaciji. Zajednički cilj im je postići najbolji mogući učinak na zadovoljstvo turista, socio-ekonomski razvoj i kvalitet života domicilnog stanovništva. Za uspješno sprovođenje integralnog upravljanja kvalitetom neophodna je saradnja i partnerstvo lokalne uprave i privatnih turističkih subjekata.

Za razliku od tradicionalnog pristupa upravljanju kvalitetom (uopšte, ali i specifično u turizmu), koji je uglavnom usmjeren na pojedina (turistička) preduzeća i (turističke) proizvode, destinacijsko integrisano upravljanje kvalitetom podrazumijeva podjednako zadovoljenje potreba turista, lokalnog stanovništva i svih uključenih u turistički sektor (stejkholdera), ali i održivog razvoja, odnosno očuvanja prirodnih i ljudskom rukom stvorenih resursa. Evropska komisija definiše integrisano upravljanje kvalitetom kao sistemski napor za njegovanjem i unapređivanjem unutrašnjeg i spoljašnjeg kvaliteta, odnosno za ekonomskim napretkom u kratkoročnom i lokalnim razvojem u dugoročnom smislu. Unutrašnjim kvalitetom smatra vrijednost koju turisti dobijaju putem lanca iskustava, od prve informacije o destinaciji do „after-sales” usluga po povratku kući. Taj lanac uključuje usluge u javnom i privatnom sektoru. Unutrašnji kvalitet ima kratkoročne ciljeve. Spoljni kvalitet odnosi se na



održivi razvoj turizma sa racionalnim korišćenjem obnovljivih i neobnovljivih prirodnih i svih drugih resursa i atrakcija destinacije, kako bi se spriječile moguće neželjene posljedice.

Mjerenje, praćenje (monitoring) i benchmarking (upoređivanje sa najboljima) turističke destinacije kao cjeline i njenih proizvoda i usluga omogućuje i olakšava QUALITEST, praktičan alat sastavljen od 16 indikatora, 16 područja mjerenja podijeljenih u dvije grupe: kvalitet destinacije i kvalitet turističkog proizvoda. Svi indikatori su međusobno povezani i odražavaju integrisani pristup upravljanju kvalitetom. QUALITEST je namijenjen podjednako urbanim, ruralnim i priobalnim destinacijama. Indikatori za kvalitet turističke destinacije su: sposobnost lokalne turističke industrije, zadovoljstvo lokalnog stanovništva, podrška lokalnoj turističkoj industriji, marketing i promocija, sigurnost i zaštita turista, kvalitet vazduha u destinaciji i kvalitet okoline. Indikatori kvaliteta turističkog proizvoda su: kvalitet komunikacije sa turistima prije dolaska, dostupnost, prevoz, smještaj, informacije, hrana i piće, aktivnosti, kvalitet vode za kupanje, odnos kvaliteta proizvoda i usluga i njihove cijene (vrijednost za novac). Iz svakog od 16 područja proizilaze indikatori u tri grupe:

1. indikatori percepcije uslova kvaliteta
2. indikatori upravljanja kvalitetom
3. indikatori rezultata kvaliteta.

*Indikatori percepcije uslova kvaliteta* ukazuju na nivo zadovoljstva turista i turističkih profesionalaca u destinaciji mjerenu u različitim područjima kvaliteta destinacije i turističkog proizvoda. Oni proizilaze iz istraživanja stavova turista i turističkih profesionalaca i sadrže glavne elemente koncepta IQM: unapređenje zadovoljstva turista i uslova života domicilnog stanovništva, poboljšanje uslova poslovanja i rezultata turističke industrije i stalna briga o kvalitetu životne sredine.

*Indikatori upravljanja kvalitetom* u direktnoj su vezi sa indikatorima percepcije uslova kvaliteta. Oni predstavljaju oblik samoprocjene i ukazuju na to koliko je praksa upravljanja kvalitetom zaživjela u destinaciji. QUALITEST, odnosno 16 indikatora od kojih se sastavljen, nadopunjuje IQM koncept, odnosno uklapa se u njegova 4 glavna elementa: zadovoljenje potreba turista, zadovoljenje potreba lokalnog stanovništva, zadovoljenje potreba turističkog sektora u destinaciji i održivi razvoj, briga o životnoj sredini, o prirodnom, istorijskom i kulturnom naslijeđu. Ovi indikatori su važan pokazatelj nivoa komunikacije destinacijskog menadžmenta i destinacijskih stejkholdera, što je ključno za IQM.

Dvije poznate destinacije masovnog turizma, španska Calvia i italijanski Rimini, dosegaši u svom razvoju tačku zasićenja, neumjerene eksploatacije svih resursa, atrakcijskih, infrastrukturnih, prirodnih, nekontrolisane izgradnje i urbanizacije, ujedinile su svoje snage kako bi identifikovale i testirale novi model održivog razvoja. Taj novi model trebao je integrisati socio-ekonomski razvoj, zaštitu resursa i zadovoljstvo turista. Definisana su tri glavna cilja:

- integrisati turizam i evropske strategije vezane za životnu sredinu, počevši sa Integrated Coastal Zone Management, planom integrisanog upravljanja priobalnim područjem Riminija i Calvije,
- unaprijediti stanje u životnoj sredini primjenom standarda kvaliteta životne sredine (*labels of environmental quality*) za hotelijere.
- Podići nivo svijesti turističkog tržišta, kako turoperatora, tako i turista, o prednostima održivog turizma.

U ovom modelu važnu ulogu imaju i javni i privatni stejkholderi, odnosno svi u destinaciji zainteresovani za njen razvoj. Po prvi put su dvije destinacije masovnog turizma bile uključene u kreiranje novog modela turističkog razvoja koristeći integrisani model upravljanja priobaljem, u kojem su prirodni resursi definisani kao primarni u svakoj od destinacija.

Praksa turističkih destinacija u sastavu Evropske unije koje sprovode IQM pokazala je efikasnost dva analitička alata: petlje kvaliteta (eng. *the quality loop*) i EFQM (*European Foundation for Quality Management*) modela samoprocjene i analize upravljanja kvalitetom (European Commission, 2000: 17).

*Petlja kvaliteta* povezuje očekivani, percipirani i željeni kvalitet, uočava i nastoji zatvoriti jaz nastao između svake od njih. Prvi jaz nastaje između nivoa kvaliteta koji gost očekuje na osnovu stvorene percepcije (eksplicitne i implicitne, dakle one koja je posljedica promotivnih aktivnosti destinacije i one koju stvara na osnovu drugih informacija) i percepcije pružaoca usluga. Drugi je jaz između kvaliteta za koji turistički radnici vjeruju da se od njih očekuje i stvarno željenog kvaliteta, na koji se nadovezuje onaj između željenog i pruženog, sve do četvrtog jaza između pruženog i percipiranog kvaliteta, da bi se sve opet nastavljalo ispočetka. Ovaj model je zanimljiv, jer obuhvata iskustva i percepcije obje strane – korisnika

usluga (turista) i davaoca usluga (turističkih radnika), podjednako u privatnom i javnom sektoru, te, uz ostalo, naglašava potrebu edukacije profesionalaca. Uočavanje razlika između očekivanog, percipiranog, željenog i pruženog kvaliteta, prvi je korak na putu njihovog prevladavanja ili barem smanjivanja.

*Metodologija EFQM* (European Foundation for Quality Management) primijenjuje se u mnogim javnim i privatnim preduzećima koja sprovode samoprocjenu (eng. *selfevaluation*). EFQM procjenjuje izvrsnost devet kriterijuma u tri faze:

- strategija - definiše način na koji organizacija formuliše, razvija i preispituje svoju politiku i strategiju
- praktične mjere (procesi) - projektovanje, razvoj i upravljanje procesima u cilju ostvarivanja politike i ciljeva formulisanih u prvoj fazi, kao i u cilju zadovoljavanja svih zainteresovanih strana, i
- rezultati – kroz mjerljive parametre prikazuju stavove turista (zadovoljstvo, lojalnost, ponovljeni dolasci), turističkih radnika i uticaj na društvo.

Teorija i praksa IQM potvrđuje potrebu integralnog pristupa menadžmentu kvaliteta u turističkim destinacijama, jer, kao što smo više puta naglasili, destinaciju i njenu turističku ponudu definiše više različitih učesnika i nosioca ponude. Zajednički cilj svih nosioca ponude je ostvariti zadovoljstvo turista, zadovoljstvo lokalne turističke industrije, kvalitet života lokalnog stanovništva i kvalitet životne sredine. Iz toga proizilazi i koncepcija IQM, koja integriše sve nosioce turističke ponude u destinaciji u cilju realizacije maksimalnog kvaliteta. Sistem upravljanja kvalitetom za crnogorske turističke destinacije je još uvijek novost, dok mnoge evropske destinacije već bilježe pozitivne rezultate integrisanog upravljanja kvalitetom. Integrisano upravljanje kvalitetom, povezivanje javnog i privatnog sektora, od administracije, turističkih operatera do lokalnog stanovništva, uz stalnu brigu o životnoj sredini, u evropskim destinacijama već daje rezultate. Trebalo bi samo njihova iskustva primijeniti i prilagoditi ciljevima i strategiji razvoja crnogorskog turizma.

## **IV ORGANIZACIJA TURISTIČKE DESTINACIJE U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA**

### **4.1. Savremeni organizacioni oblici upravljanja turističkom destinacijom**

#### **4.1.1. Destinacijska menadžment organizacija – organizacioni oblik upravljanja turističkom destinacijom kroz partnerstvo**

Složenost upravljanja održivim razvojem turizma implicira potrebu usklađivanja različitih interesa na nivou destinacije. Stoga je za uspješno upravljanje razvojem turizma na nivou destinacije neophodno jasno liderstvo u ovom procesu, kao i spremnost na formiranje različitih koalicija među destinacijama u određenom regionu, što umjesto konkurencije može rezultirati saradnjom između destinacija, koja će biti od koristi za razvoj turizma regiona u cjelini. U ovom procesu je nesumnjiva leaderska uloga određenog organizacionog oblika upravljanja na nivou destinacije. Najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom predstavljaju destinacijske menadžment organizacije (DMO), kao organizacije za upravljanje turističkom destinacijom odgovorne za ukupno upravljanje (planiranje, organizovanje, kontrolu i vođenje/liderstvo područjem) i za preduzimanje akcija u cilju postizanja definisanih ciljeva. Ove organizacije uključuju učesnike iz javnog i privatnog sektora koji djeluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu finansiranja. Prema Poslovnom savjetu Svjetske turističke organizacije (WTOBC), aktuelan trend u skoro svim razvijenim turističkim regionima u svijetu usmjeren je prema polu-javnim, ali nezavisnim turističkim organizacijama koje uključuju partnerstva poslovnog sektora i javnih autoriteta (regionalnih ili lokalnih).

Organizacije za upravljanje turizmom (DMO) na nivou destinacije razlikuju se u zavisnosti od toga da li se radi o upravljanju razvojem turizma na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou, zatim u zavisnosti od toga da li se radi o državnoj, privatnoj ili hibridnoj organizaciji, odnosno da li se bavi stratezijskim ili, prije svega, marketinškim planiranjem. Aktivnosti na nacionalnom nivou su pretežno stratezijskog karaktera, na lokalnom nivou

operativnog karaktera, dok regionalni nivo predstavlja mogućnost za razne vrste kombinovanja strategijskih i operativnih aktivnosti (Tabela 20).

Tabela 20: Destinacijske funkcije prema nivoima upravljanja

	Nacionalni	Regionalni	Lokalni
Promocija destinacije, uključujući brendiranje i imidž	+	+	
Kampanje podrške biznisu, posebno MS preduzeća	+	+	+
Neposredne servisne informacije	+	+	+
Poslovi rezervacije			+
Koordinacija i upravljanje destinacijom			+
Informisanje posetilaca			+
Obuka i obrazovanje		+	+
Poslovna reklama		+	+
Promocija proizvoda		+	+
Razvoj i upravljanje događajima			+
Razvoj i upravljanje atrakcijama			+
Strategija, istraživanje i razvoj	+	+	+

Izvor: WTO, 2007: 135

Upravljanje turističkom destinacijom, nezavisno od nivoa (nacionalni, regionalni ili lokalni) može imati sljedeće organizacione oblike:

- Odjeljenje u okviru državnog organa
- Partnerstvo državnih organa, servisirano od strane partnera
- Partnerstvo državnih organa, koje servisira zajednička menadžment jedinica
- Prenosjenje ovlašćenja državnog (državnih) organa na privatne kompanije
- Javno-privatno partnerstvo za određene poslove, često u obliku neprofitnih organizacija – destinacijska menadžment organizacija (DMO)
- Udruženje ili preduzeće osnovano isključivo od strane partnera iz privatnog sektora i/ili preduzeća – takođe za određene funkcije odnosno poslove (UNWTO, 2007: 136).

Svaka od navedenih mogućnosti, odnosno oblika upravljanja ima svoje prednosti i slabosti (Tabela 21).

Tabela 21: Prednosti i slabosti javnog i privatnog sektora u upravljanju destinacijom

<b>Prednosti</b>	
<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dugoročni strateški pristup</li> <li>• Stvaranje svijesti o destinaciji</li> <li>• Javno okruženje</li> <li>• Podrška malim i srednjim preduzećima</li> <li>• Garancija kvaliteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratkoročni taktički pristup</li> <li>• Usredsrijeđenost na prodaju</li> <li>• Upravljanje odnosima sa potrošačima</li> <li>• Usredsrijeđenost na tržišne šanse</li> <li>• Brzo donošenje odluka</li> <li>• Preduzetništvo</li> </ul>
<b>Slabosti</b>	
<b>Javni sektor</b>	<b>Privatni sektor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak jasne usredsrijeđenosti na stvaranje novih preduzetničkih mogućnosti</li> <li>• Nedovoljno efikasan u ostvarivanju komercijalnog prihoda</li> <li>• Protivnik rizika</li> <li>• Toleriše loše rezultate</li> <li>• Spor u donošenju odluka</li> <li>• Nepovjerljiv prema privatnom sektoru i motivu profita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak brige za opšte javno dobro</li> <li>• Ograničen interes za dugoročno planiranje</li> <li>• Ima neodgovarajuće resurse</li> <li>• Nepovjerljiv prema javnom sektoru.</li> </ul>

Izvor: UNWTO, 2007: 137

Ključna prednost javnog sektora je u davanju važnosti cjelini, odnosno u smatranju cjeline važnijom u odnosu na zbir njenih sastavnih dijelova (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.

Imajući u vidu prijedno navedene osnovne opcije upravljanja turističkim destinacijama, mogu se izdvojiti mogući načini učešća privatnog sektora, što je prikazano Tabelom 22.

Tabela 22: Oblici učešća privatnog sektora u odnosu na tip upravljanja turističkom destinacijom

<b>Oblici angažovanja privatnog sektora u okviru DMO</b>								
Oblici upravljanja	Savjetodavni odbor	Upravni odbor	Sektorski odbor	Rad sa privatnim asocijacijama	Članstvo	Registracija	Outsourcing	Potrošači
Odjeljenja u okviru državnog organa	+		+	+		+		+
Partnerstvo državnih organa koje servisiraju sami partneri	+		+	+		+		+
Partnerstvo državnih organa koje servisira zajednička upravljačka jedinica	+	+	+	+		+		+
Prenošenje ovlaštenja državnih organa na privatna preduzeća					+		+	+
Javno-privatno partnerstvo za određene poslove		+	+	+	+			+
Udruženje ili preduzeće osnovano isključivo od strane privatnog sektora		+			+			+

Izvor: UNWTO, 2007: 137

Destinacijske menadžment organizacije su dugo smatrane isključivo organizacijama destinacijskog marketinga. Međutim, danas se pravi pomak u prepoznavanju da uloga DMO ide dalje od marketinga i uključuje druge aktivnosti značajne za uspjeh turizma u destinaciji,

sa stanovišta konkurentnosti i održivosti. Mnoge nacionalne turističke organizacije, koje su funkcionisale kao destinacijske marketing organizacije, transformišu se u destinacijske marketing menadžment organizacije (DMMO) ili destinacijske menadžment organizacije (DMO). Njihova primarna uloga je i dalje da privuku turiste u destinaciju kroz različite promotivne aktivnosti, samostalno ili sa operaterima na njihovom području. Čist marketinški pristup može biti uspješan u nekim situacijama, pogotovo na kraći rok. Ipak, za postizanje dugoročne održivosti destinacije, potreban je mnogo širi set zadataka.

Konceptualni model koji predlažu Presenza, Sheehan, Ritchie sadrži dvije grupe aktivnosti, odnosno funkcije DMO: spoljašnji marketing destinacije i unutrašnji razvoj destinacije (model je objašnjen u poglavlju 3.2.2. Modeli upravljanja turističkom destinacijom). Svaka funkcija se posmatra kao skup specifičnih aktivnosti. Operativno, funkcija spoljašnjeg marketinga destinacije (EDM) uključuje sve aktivnosti usmjerene na privlačenje posjetilaca u destinaciju: web marketing, događaji, savjetovanja i festivali, kooperativni programi, direktna pošta, direktna prodaja, poslovne izložbe, oglašavanje, podsticajna putovanja, publikacije i brošure. Stoga ove aktivnosti imaju spoljnu orijentaciju i djeluju na subjekte van destinacije.

Interni razvoj destinacije (IDD) može se posmatrati kao funkcija koja uključuje sve oblike aktivnosti koje DMO preduzima za razvoj i podršku turizmu u destinaciji. Centralno mjesto među njima zauzima koordinacija svih destinacijskih stejkholdera, koja prožima sve ostale aktivnosti: upravljanje posjetiocima, informisanje/istraživanje, razvoj ljudskih resursa, krizni menadžment, pomoć u pribavljanju finansijskog i investicionog kapitala, upravljanje resursima i kvalitet doživljaja posjetilaca. Stoga, ocjena sposobnosti DMO za unapređenje funkcije internog razvoja destinacije (IDD) u direktnoj je vezi sa brojem i kvalitetom odnosa sa destinacijskim stejkholderima.

Kako je uspjeh destinacije na turističkom tržištu u velikoj mjeri zavisao od sposobnosti DMO da se destinacija pozicionira kao drugačija u odnosu na druge destinacije, jedan od osnovnih zadataka DMO je i *upravljanje marketingom* na nivou destinacije, što posebno podrazumijeva precizno ciljanje tržišnih segmenata kroz adekvatne komunikacione kanale, utvrđivanje standarda kvaliteta proizvoda i usluga, i putem odgovarajućih marketinških aktivnosti isticanje autentičnosti atrakcija i njihovog lokalnog identiteta. Ispitivanje preferencija određenih tržišnih segmenata pri izboru destinacije je složen zadatak i neke DMO



angažuju i specijalizovane agencije za istraživanje turističkog tržišta. Mnoge DMO značajan dio svojih aktivnosti usmjeravaju upravo na ispitivanje promjena u preferencijama turista u procesu donošenja odluke o posjeti destinaciji, odnosno na anketiranje turista i matematičku obradu rezultata do kojih se dolazi. Takva istraživanja zahtjevaju ekspertske timove iz raznih oblasti, a njihovi rezultati su od koristi svim stejkholderima uključenim u razvoj turizma. Razumljivo je da pojedina mala i srednja turistička preduzeća nisu u mogućnosti da vrše ova istraživanja, i stoga je neminovna saradnja na nivou destinacije, koja se realizuje i kroz aktivnosti DMO.

Iskustva razvijenih turističkih destinacija u svijetu pokazuju da su najčešći zadaci i aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija sljedeći:

- istraživanja i analize
- informacije i promocija
- izgradnja imidža i brendiranje destinacije
- razvoj proizvoda i plasman
- menadžment manifestacija
- stvaranje partnerstva, koordinacija i lobiranje
- planiranje razvoja
- mjerenje konkurentnosti (Čorak u Stanić, 2008: 29).

Ako uporedimo navedene aktivnosti sa aktivnostima koje predlažu Presenza, Sheehan i Ritchie, vidljivo je da je riječ o sličnim poslovima i zadacima destinacijskih menadžment organizacija koje rade na svim aspektima važnim za podizanje kvaliteta turističke ponude u destinaciji.

Kao što smo već naveli, različite su vrste i oblici organizacija koje se danas formiraju u destinacijama širom svijeta sa ciljem efikasnog upravljanja destinacijom. Te organizacije mogu obuhvatati manja ili veća geografska područja, pri čemu se misli i na organizacije koje pokrivaju regiju i prelaze okvire administrativnih granica zemalja. Zatim, neke su isključivo marketing orijentisane, dok druge sve više uvode dodatne aktivnosti. Neke su male, sa skromnim finansijskim i ljudskim resursima, dok su druge vrlo velike i razvile su veliki broj

različitih aktivnosti. Analizom uspješnih organizacija za upravljanje destinacijom može se zapaziti da njih karakteriše:

- sve veća saradnja javnog i privatnog sektora,
- visok stepen finansijske autonomije od javnog sektora,
- visok stepen autonomije u odlučivanju od javnog sektora,
- saradnja sa drugim destinacijama,
- korišćenje sofisticiranih metoda istraživanja tržišta (izgradnja informacionog sistema DMO i primjena savremenih matematičkih metoda - klaster analiza, neuralne mreže, teorija rasplnutih skupova i teorija grubih skupova)
- interaktivni web-sajtovi i formiranje baze podataka o korisnicima usluga,
- angažovanje specijalizovanih marketinških organizacija.

Bez obzira da li je organizacija za upravljanje destinacijom javnog, privatnog ili hibridnog (javno-privatnog) karaktera, iskustva zemalja koje su uspješne u razvoju turizma ukazuju da ova organizacija treba da ima sljedeće osobine:

- da je jasno identifikovana kao organizacija odgovorna za koordinaciju i usmjeravanje aktivnosti različitih djelova kompleksnog turističkog sistema destinacije,
- da je vođena uz podršku svih važnih učesnika u turističkom razvoju,
- da ima kapacitet da utiče na odluke i akcije mnogih javnih agencija i privatnih firmi koje direktno determinišu prirodu i kvalitet turističkog doživljaja u destinaciji,
- da posjeduje sredstva neophodna za stimulisanje i ohrabrivanje određene vrste i količine turističke ponude, koja proizilazi iz stratezijskih razvojnih planova destinacije,
- da je dovoljno nezavisna i fleksibilna u razvoju operativne strategije, koja treba da bude pravovremeno implementirana kao odgovor na brze promjene na turističkom tržištu i ukupnom okruženju.

Kao uspješne primjere destinacijskih menadžment organizacija možemo navesti Partnersku grupu Meeting Place “Wonderful Copenhagen”, DMO Devon i Istarsku razvojnu turističku agenciju (IRTA). Partnerska grupa Meeting Place “Wonderful Copenhagen” (u daljem tekstu:

Partnerska grupa) je organizacija koja je nastala 1994. godine u Kopenhagenu i predstavlja dobar primjer javno-privatnog partnerstva. Formirana je od strane privatnog sektora (partnerstvo su prvo formirala dva najveća vlasnika hotela u Kopenhagenu) u saradnji sa lokalnom marketing agencijom Wonderful Copenhagen (javna ustanova zadužena za kongresni turizam), sa ciljem da Kopenhagen i region Oresunda pretvori u vodeću destinaciju u sjevernoj Evropi za međunarodne kongrese i poslovne skupove. Riječ je o organizaciji koja se 50% finansirala od strane javnog sektora i 50% od strane privatnog sektora kroz članstvo. Partnerstvo je bilo formirano sa dva osnovna cilja: ojačati imidž destinacije i osnažiti kongresno tržište. Prema pokazateljima prikazanim u Tabeli 23, ovi ciljevi su u velikoj mjeri ostvareni.

Tabela 23: Meeting Place Wonderful Copenhagen – ostvareni rezultati

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Kongresi</b>						
Broj ponuda		45	28	22	47	
Dobijeni kongresi	12	15	19	22	22	24
Broj noćenja	95 000	54 660	110 000	199 500	237 500	146 700
<b>Poslovni skupovi</b>						
Broj skupova		179	351	298	250	
Broj noćenja	8 100	11 691	16 059	37 031	17 251	20 000

Izvor: CTC, WTO, WTOBC, 2003: 35

Kao ključni faktori uspjeha ove organizacije mogu se izdvojiti jasno identifikovane potrebe i definisani ciljevi, jaka osnivačka grupa (10 “jakih” partnera koji su bili osnivači organizacije), te fleksibilnost koja se odnosila na povećanje članstva tokom vremena. Organizaciju odlikuje kontinuirano praćenje i komunikacija učinaka, tako da se partneri stalno podsjećaju na razloge članstva i koristi koje imaju od toga da budu članovi. Ciljevi su bili jasno izraženi i snažno se naglašavala korist od partnerstva. Osim toga, otvorena i česta komunikacija, kontinuirani sastanci i razmjena ideja dodatno su doprinijeli uspjehu. Najveći uspjeh Partnerske grupe jeste činjenica da je uspjela da okupi 65-70 najvećih firmi u Kopenhagenu i da stvori aktivno i djelotvorno partnerstvo.

Drugi uspješan primjer formiranja destinacijske menadžment organizacije je DMO Devon. Do osnivanja organizacije došlo je zbog smanjenja broja dolazaka i potrošnje turista u

Devonu, kao i nejasne poruke o marki. Njihov cilj bio je stvoriti profitabilan cjelogodišnji turizam koji donosi koristi stanovništvu i brine za životnu sredinu, i koji može konkurisati na svjetskom turističkom tržištu kroz poruku kvaliteta. Ključni razlozi formiranja destinacijske menadžment organizacije bili su potreba za fokusiranim istraživanjima, edukacijom, zajedničkim radom na tržišnim trendovima, jačanjem marke, “redukoivanjem dupliranja poslova” kao i porivom za kvalitetom. Zbog izrazite potrebe za zajedničkim projektima koji bi doprinijeli boljem korišćenju resursa takođe je primijenjena formula javno-privatnog partnerstva. Organizacija se finansira djelom iz javnog sektora, a djelom iz privatnog sektora kroz članstva i sponzorstva.

Primjer stvaranja organizacije kao “novog” oblika upravljanja turizmom u cilju uspješnijeg razvoja je i Istarska razvojna turistička agencija (IRTA) u Hrvatskoj. IRTA je osnovana jer se procijenilo da je pored Turističke zajednice Istarske županije, koja je odgovorna za projekte iz oblasti turističke promocije, potrebno osnovati i novu organizaciju koja bi bila odgovorna za komercijalne i razvojne projekte. Osnovni cilj IRTA-e bio je da se destinacijama omogući konkurentnija tržišna pozicija, brže repozicioniranje, brže i efikasnije restrukturiranje i harmoničan turistički razvoj. Naime, Master plan razvoja turizma Istre pokazao je da je Istra skromno pozicionirana na glavnim emitivnim tržištima, da se ostvaruju nezadovoljavajući poslovni rezultati u hotelijerstvu i da postoji niz strukturnih problema vezanih za nedostatak turističkih atrakcija, tematskih parkova, zabavnih centara i svih dodatnih sadržaja koje savremeni turisti traže. Planom za period 2004 - 2012. godine postavljeni su jasni ciljevi i strategije istarskog turizma, a to je prije svega značilo unapređenje istarske turističke ponude sa razvojem novih proizvoda i unapređenje usluga (Floričić, 2013: 53).

IRTA je sprovela niz projekata da se ostvari taj cilj, kao što su sistem poboljšanja kvaliteta, Istra web portal i rezervacijski sistem, nadzor nad sprovođenjem planiranih aktivnosti, kreiranje novih proizvoda i brojni razvojni turistički projekti iz oblasti agroturizma, gastro projekti i slično (Regionalni operativni program Istarske Županije, 2007). Jedan od postavljenih zadataka bio je kreiranje kreativnih i inovativnih sistema kooperacije javnog i privatnog sektora kao uslova dugoročnog održivog rasta. Danas, za razliku od svog osnivanja, kada je vlasnik IRTA bila Istarska županija koja ju je i osnovala, vlasnička struktura IRTA-e je promijenjena. Naime, Istarska županija u vlasničkoj strukturi ima udio od 46,30%, dok

preostali dio (53,70%) pripada velikim hotelskim preduzećima (Maistra d.d., Riviera Holding d.d., Istraturist Umag d.d., Laguna Novigrad d.d., Rabac d.d., Plava Laguna d.d., Arenaturist d.d.).

Kada uporedimo glavne poslove i zadatke organizacija koje smo uzeli kao primjer, vidljivo je da je riječ o sličnim poslovima i zadacima i da se radi o organizacijama koje rade na svim aspektima važnim za podizanje kvaliteta turističke ponude u destinaciji. Takođe, u sve tri destinacijske menadžment organizacije riječ je javno-privatnom partnerstvu.

Razvoj destinacijskih menadžment organizacija je proces koji treba da osigura ponudu destinacije koja će ispuniti očekivanja posjetilaca i turista, što bi trebalo rezultirati i povećanjem turističke potrošnje i većom ekonomskom koristi za lokalno stanovništvo. Takođe, destinacijske menadžment organizacije treba da osiguraju integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacija na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi i baština te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva kroz kontakte s lokalnim stanovništvom, bolje razumijevanje lokalne kulture, društva i okoline.

#### **4.1.2. Destinacijske menadžment kompanije i njihova uloga u upravljanju turističkom destinacijom**

Pojam destinacijska menadžment kompanija (DMK) u turističkoj terminologiji je relativno nov, nastao je početkom sedamdesetih godina prošlog vijeka u Sjedinjenim Američkim državama. Često se poistovjećuje sa pojmom DMO, jer sadrži riječi *destinacija* i *menadžment*, što upućuje na destinacijski menadžment. Međutim, to je posao destinacijskih menadžment organizacija koje pripadaju javnom, neprofitnom sektoru, dok destinacijska menadžment kompanija pripada profitnom, privatnom sektoru i posluje u svoje ime. Takođe, mnogi ih još uvijek poistovjećuju sa profesionalnim organizatorima kongresa, s obzirom da su se prve destinacijske menadžment kompanije bavile isključivo servisiranjem zahtjevnih poslovnih putovanja, sastanaka i skupova (Trezner u Stanić, 2008). Strana relevantna stručna literatura daje definicije destinacijske menadžment kompanije po kojima se ona razlikuje od receptivne turističke agencije i naglašava da su DMK i DMO dva različita pojma.

„Destinacijska menadžment kompanija je preduzeće koje koristi svoje opsežno poznavanje lokalnih turističkih resursa, posjeduje stručno osoblje i ima dostupne druge potrebne resurse za osmišljavanje i realizaciju usluga vezanih za putovanje, boravak i različite aktivnosti u turističkoj destinaciji“ (Stanić, 2008: 50). Treba naglasiti da je zapravo riječ o posebnoj vrsti receptivne turističke agencije koja na sebe preuzima ulogu organizatora složenih turističkih proizvoda. DMK se lako prilagođava trendovima na tržištu, brzo reaguje na promjene i lako se diferencira u odnosu na konkurenciju povećavajući u krajnjem ishodu zadovoljstvo turista. Trezner navodi da su to specijalizovane turističke agencije koje se bave razvojem proizvoda za tržište posebnih interesa, za ljude koje, na primjer, zanima geologija, botanika, arheologija, arhitektura, kreativni odmor, boravak u prirodi, i čitav niz drugih sadržaja zbog kojih gosti uglavnom dolaze u predsezoni i posezoni. Njihova glavna prednost ogleda se u tome što kao učesnici u destinaciji dobro poznaju lokalne resurse i dobri su poznavaoi „lokalnih prilika“ (Trezner u Stanić, 2008: 50). Stoga, možemo reći da su DMK profesionalne uslužne kompanije koje se bave pružanjem stručnih usluga planiranja i realizacije programa različitih događaja i da predstavljaju visokospecijalizovanog konsultanta za praktično sve turističke aktivnosti destinacije koju predstavljaju. Na taj način, DMK preuzimaju ulogu organizatora složenih turističkih proizvoda (izleta, paket aranžmana, događaja, manifestacija, stručnih skupova). Kako nastupaju u svoje ime, destinacijske menadžment agencije samostalno ostvaruju širi obim funkcija u destinaciji (tržištu ponude) i na tržištu tražnje. Na tržištu ponude DMK stimulišu neposredne pružaoce pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama koje se pojavljuju na tržištu potražnje. Objedinjavajući jednostavne turističke proizvode (smještaj, ishrana, atrakcije, vođenje) u one složene (izlet, paket aranžman, stručni skupovi) DMK stvaraju i dodatnu vrijednost ukupne ponude destinacije, a time privlače i nove segmente tržišta.

Prema tvrdnjama iskusnih turoperatora, korist za kupce je u znanju DMK o lokalnim proizvodima, kvalitetu usluge i pouzdanosti. Naime, destinacijska menadžment kompanija nudi niz koristi za kupca, a onda i za krajnjeg korisnika usluga: poznavanje i pristup najboljim mjestima za organizovanje sadržaja, dobavljačima raznih usluga, te postojanje društvene umreženosti u lokalnoj zajednici (Trezner u Stanić, 2008: 52). Koristeći svoje uhodane kontakte i kupovnu moć pri dogovaranju sa lokalnim pružiocima usluga, DMK je u mogućnosti da osigura najkvalitetniju uslugu na najisplativiji način, ili će osigurati uslugu na

način na koji neposredni davalac usluga to inače ne čini. Korišćenje vlastitih i tuđih kreativnih ideja uz poznavanje resursa destinacije, te umrežavanje znanja sa svojim kupcima i korisnicima usluga omogućuje maksimalno iskorišćavanje potencijala destinacije u osmišljavanju i realizaciji usluga. Uz odgovarajući osjećaj sigurnosti i garanciju profesionalnosti, DMK su spremne da za kupca i korisnika usluge obave i druge poslove uzimajući u obzir njihove želje i finansijske mogućnosti. Tako, umjesto puno kontakata, kupac održava samo jedan kontakt u destinaciji i plaća samo na jednom mjestu, a korisnik usluge u destinaciji ima na raspolaganju relevantan kontakt za rješavanje svih mogućih problema.

Sredinom 90-ih godina, u SAD je nastala globalna asocijacija *Association of Destination Management Executives* (ADME) kao neprofitno udruženje osoba na rukovodećim pozicijama u DMK. ADME definiše DMK kao profesionalno uslužno preduzeće koje raspolaže obimnim znanjem o području u kojem posluje, stručnošću i drugim sredstvima, specijalizovano za osmišljavanje i sprovođenje događaja, aktivnosti, tura, prevoza i programsku logistiku. Potreba za uslugama DMK raste proporcionalno sa:

- složenošću tražene usluge
- zahtjevnosti krajnjeg korisnika usluge,
- specifičnosti teme za koju je usluga vezana,
- rizicima i odgovornostima koji se pojavljuju u pružanju usluge,
- mogućim smetnjama ili preprekama u korišćenju usluge,
- jedinstvenosti i originalnosti usluge (Trezner u Stanić, 2008: 53).

Receptivne turističke agencije u Crnoj Gori polako postaju svjesne svoje uloge i važnosti u upravljanju destinacijama, tako da su neke od njih već i same u svoj portfolio ugradile funkciju kompanija za destinacijski menadžment, što znači da one, ne samo da dovode turiste, nego osmišljavaju i proizvode nove sadržaje, promociju i ponudu destinacije (npr. Meridian DMC (Kotor), Talas – M DMC (Budva), Adria DMC (Budva), Gorbis Travel DMC, Herceg Novi). Naime, pojedine turističke agencije u Crnoj Gori sve više shvataju da njihova budućnost nije u posredovanju između domaćih ugostitelja i stranih agencija, već u osmišljavanju i organizovanju složenog turističkog proizvoda koji podrazumijeva visok kvalitet usluga. U tom smislu, razvoj destinacijskih menadžment kompanija mogao bi u

kratkom roku značajno promijeniti sliku Crne Gore kao turističke destinacije i znatno produžiti turističku sezonu, čije je kratko trajanje jedan od najvećih problema crnogorskog turizma.

## **4.2. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom – komparativna analiza**

### **4.2.1. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Hrvatskoj**

Turistička zajednica destinacije predstavlja osnovnu ćeliju u sistemu turističkog organizovanja u Hrvatskoj, sa ciljem da na čelu sa Hrvatskom turističkom zajednicom sprovodi, promoviše i koordinira aktivnosti vezane za identitet, sadržaj i kvalitet turističke ponude destinacije kao osnovni zadatak menadžmenta turističke destinacije.

Prema Zakonu o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08), turističke zajednice su osnovane radi promocije i unapređenja turizma Republike Hrvatske. Sistem turističkih zajednica čine: turističke zajednice mjesta, turističke zajednice opština, turističke zajednice gradova, turističke zajednice područja, turističke zajednice županije, Turistička zajednica Grada Zagreba i Hrvatska turistička zajednica. Zajednički ciljevi turističkih zajednica su: stvaranje i razvijanje tržišno prepoznatljivog turističkog proizvoda na području na kojem su osnovane, promocija turističkog proizvoda područja za koje su osnovane, razvijanje svijesti o važnosti ekonomskih, društvenih i drugih učinaka turizma, kao i razvijanje svijesti o potrebi zaštite okoline i održivog razvoja turizma.

Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma propisuje značajne ingerencije turističkim zajednicama. Njihovo djelovanje podrazumijeva funkciju upravljanja javnom turističkom infrastrukturu, koju im mogu prenijeti jedinice lokalne, odnosno regionalne samouprave. U zakonu se spominje termin „upravljanje destinacijom” i (pored zadataka vezanih za aktivnosti promocije destinacije) navodi se da je zajednički cilj turističkih zajednica „podsticanje i iniciranje razvoja i unapređivanje postojećeg turističkog proizvoda, iniciranje razvoja novih turističkih proizvoda područja za koje su osnovane, na način da upravljaju destinacijom na nivou za koji su osnovane”. Ovim zakonskim rješenjem turističkim



zajednicama se direktno daju ovlašćenja, ali i odgovornost za upravljanje turističkim destinacijama na nivou za koji su osnovane, što treba znatno da unaprijedi ponudu.

Osim upravljanja turističkom infrastrukturom (što ranije nije bio slučaj) nužno je spomenuti i jedan od zadataka turističkih zajednica propisan istim Zakonom (čl. 32), a koji glasi: „koordinacija djelovanja svih subjekata koji su neposredno ili posredno uključeni u turistički promet radi zajedničkog dogovaranja, utvrđivanja i sprovođenja politike razvoja turizma i obogaćivanja turističke ponude.” Dakle, zakon predviđa upravo turističku zajednicu institucijom koja bi trebala okupljati turističke stejkholdere oko zajedničkih projekata.

Ministarstvo turizma objavilo je smjernice za unapređenje sistema turističkih zajednica prema modelu destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u aprilu 2014. godine, kojima se definišu osnovna načela za izradu novog Zakona o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma. Novim zakonskim rješenjem redefinisaće se zadaci turističkih zajednica na svim nivoima, tako da će Hrvatska turistička zajednica kao nacionalna turistička organizacija (NTO) biti odgovorna, između ostalog, za:

- marketing i strateško planiranje na nacionalnom nivou,
- poboljšanje ugleda i položaja turizma na međunarodnom tržištu,
- stvaranje prepoznatljivog brenda,
- ulaganje u oglašavanje zajedno sa turističkom industrijom i nižim nivoima sistema (Regionalnim menadžment organizacijama - RMO i DMO),
- uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom i
- koordinaciju i nadzor predstavništava u inostranstvu te
- razvoj hrvatskog turističkog informativnog sistema.

Po novom Zakonu, Regionalne menadžment organizacije (RMO) će biti odgovorne za:

- strateško planiranje i razvoj inicijativa na regionalnom nivou (izrada master planova i drugih planskih podloga, koordinacija i komunikacija interesnih grupa, saradnja sa NTO u elementima strateškog i operativnog marketinga, saradnja sa ključnim partnerima i drugim regijama, praćenje i kandidovanje EU programa i asistiranje destinacijskim menadžment organizacijama)

- marketing (odnosi s javnošću, oblikovanje promotivnih materijala na temelju inputa DMO, marketinška infrastruktura, operativni marketing)
- upravljanje sistemom turizma (nadzor i koordinacija DMO, upravljanje kvalitetom – regionalni centri za posjetioce, pokretanje i objedinjavanje inicijativa vezano za stvaranje turističkih proizvoda, upravljanje turističkom infrastrukturom, razvoj regionalnih proizvoda, upravljanje uvođenja novih tehnologija, edukacija i razvoj ljudskih potencijala)
- informacije i istraživanja (uspostavljanje i održavanje baze podataka o regionalnoj ponudi i potražnji, detaljna turistička statistika regije, sprovođenje istraživanja o zadovoljstvu posjetilaca i druga tržišna istraživanja).

Unutar regionalnih menadžment organizacija uspostaviće se lokalne turističke zajednice kao destinacijske menadžment organizacije (DMO) koje će okupljati učesnike javnog, privatnog i civilnog sektora u destinaciji s ciljem strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenja zajedničke, prethodno usaglašene, vizije razvoja. Poslovna misija takve DMO će biti razvoj i promocija destinacije kroz koordiniranje i upravljanje ključnim aktivnostima turističkog razvoja kao što su planiranje, marketing, finansiranje, donošenje i sprovođenje odluka, kao i razvoj turističkih proizvoda u destinaciji. Novim zakonom će se predvidjeti sljedeći poslovni zadaci DMO:

- razvoj proizvoda i inicijativa na nivou destinacije (koordinacija sprovođenja ključnih investicionih projekata javnog sektora i ključnih projekata konkurentnosti, sve razvojne aktivnosti vezane za povezivanje elemenata ponude paketa i proizvoda, razvoj događanja i drugih inovativnih motiva dolazaka u destinaciju, razvoj ponude za individualne i grupne goste, razvoj svih ostalih elemenata proizvoda, praćenje i učestvovanje na konkursima za EU fondove)
- informacije i istraživanja
- krizni menadžment
- distribucija (priprema i slanje podataka o turističkom prometu i turističkoj ponudi u RMO, priprema marketinških materijala o destinaciji)
- sprovođenje programa edukacije i osposobljavanja zaposlenih.

Uz promjenu nadležnosti, novim zakonskim okvirom definisaće se i raspodjela izvornih prihoda. Kriterijumi za raspodjelu prihoda od turističke članarine redefinisaće se na način da će se osim sjedišta poslovne jedinice u obzir uzimati i broj ostvarenih noćenja. Kao dodatni izvor prihoda predviđena su i sredstva iz EU fondova. Uz sve navedeno, novim zakonskim okvirom uspostaviće se turističko - informativni sistem, odnosno obaveza elektronske prijave i odjave gostiju za sve pružaoce usluga smještaja.

Navedene izmjene Zakona o turističkim zajednicama u Hrvatskoj rezultat su spoznaje da za poziciju destinacije na tržištu, u uslovima promjena koje se na njemu događaju, više nisu dovoljne marketinške aktivnosti, već da je potrebno “šire” pristupiti destinaciji i u tom smislu sa “destinacijskog marketinga” prijeći na “upravljanje turističkom destinacijom” kroz podsticanje međusektorske saradnje, javno-privatnog partnerstva i klusterske forme organizovanja i upravljanja, čime će se osigurati uslovi za održivi i konkurentni turizam.

#### **4.2.2. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Srbiji**

Današnja organizovanost turističke destinacije Srbije regulisana je Zakonom o turizmu iz 1994. godine, uz kasnije izmjene i dopune. Tim zakonom osnovana je Turistička organizacija Srbije (TOS), koja je pod punom kontrolom javnog sektora, kao Vladina organizacija za promociju i, kako je navedeno u tadašnjem Zakonu o turizmu, za unapređenje turizma Republike Srbije. S obzirom na način imenovanja direktora, određivanje sadržaja aktivnosti i plana finansiranja, ova organizacija ima sve odlike javne službe. Kroz izbor Upravnog i Nadzornog odbora, dopušten je uticaj turističke operative, ali samo na savjetodavnoj osnovi, jer oba odbora imenuje i razrješava Vlada Republike Srbije, kao i direktora TOS („Službeni glasnik RS.“, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 i 93/2012).

Zakonskim rješenjem iz 2009. godine, TOS profilise se kao organizacija za promociju turizma. Primarni cilj je afirmacija turističkih vrijednosti i mogućnosti Srbije. Zakonom je regulisan rad i turističke organizacije autonomne pokrajine, kao i turističkih organizacija jedinica lokalne samouprave. Odredba o formiranju regionalnih turističkih organizacija, izostavljena je u Zakonu o turizmu iz 2009. godine i umjesto toga predviđeno je postojanje samo pokrajinske turističke organizacije (Jegdić, Cvijanović, Sajfert, 2010: 7). Ipak, Zakon

ostavlja indirektnu mogućnost da dvije ili više jedinica lokalne samouprave mogu osnovati turističku organizaciju regije, koja bi se bavila promocijom turizma.

Prema novom Zakonu o turizmu („Službeni glasnik RS.“, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 i 93/2012), Turistička organizacija Srbije je isključivo nadležna za poslove: marketinga, odnosno promocije turizma Srbije, koordinacije aktivnosti turističkih organizacija, organizovanja istraživanja turističkih tržišta za potrebe promocije turizma, obezbjeđivanja informativno-propagandnog materijala, formiranja i razvijanja jedinstvenog turističko-informacionog sistema.

Turistička organizacija Vojvodine, kao i Turistička organizacija Srbije, ima isključivo marketinšku misiju. Svoj program i planove promotivnih aktivnosti usklađuje sa planovima i programima Turističke organizacije Srbije. Ona treba da koordinira aktivnosti privrednih i drugih subjekata na teritoriji Vojvodine, ali isključivo u vezi promocije turizma, zatim prikuplja sve vrste turističkih informacija radi obavješćavanja javnosti, obezbjeđuje informativno-propagandni materijal i preduzima druge aktivnosti na promociji turizma.

Na lokalnom nivou, aktivnosti ovih turističkih organizacija postavljene su prema modelu lokalne destinacijske menadžment organizacije, što se može smatrati izuzetno dobrim rješenjem. Pored marketinških aktivnosti, lokalne turističke organizacije sve više uvode i funkcije i zadatke koji su od velikog uticaja na unutrašnji razvoj destinacije, odnosno na rast konkurentnosti i održivost destinacije (Jegdić, Marković, 2011: 74).

Kada je u pitanju zakonska regulativa u Srbiji iz oblasti turizma, u odnosu na prethodna zakonska rješenja, uvedene su sljedeće novine:

- upravljač turističkog prostora može biti postojeća javna služba ili privredno društvo koje je osnovano za obavljanje djelatnosti u oblasti turizma od strane javnog preduzeća, Republike Srbije, autonomne pokrajine, opštine ili grada;
- upravljanje turističkim prostorom može se Aktom o proglašenju turističkog prostora povjeriti drugom pravnom licu;
- jedinica lokalne samouprave može ugovorom da povjeri upravljaču turističkog prostora poslove obezbjeđivanja uslova za uređivanje, korišćenje, zaštitu građevinskog zemljišta i poslove koordinacije na održavanju komunalnog reda i čistoće u turističkom prostoru;
- turističke infrastrukture i suprastrukture u mjestu za odmor smatraju se objektima od javnog interesa.

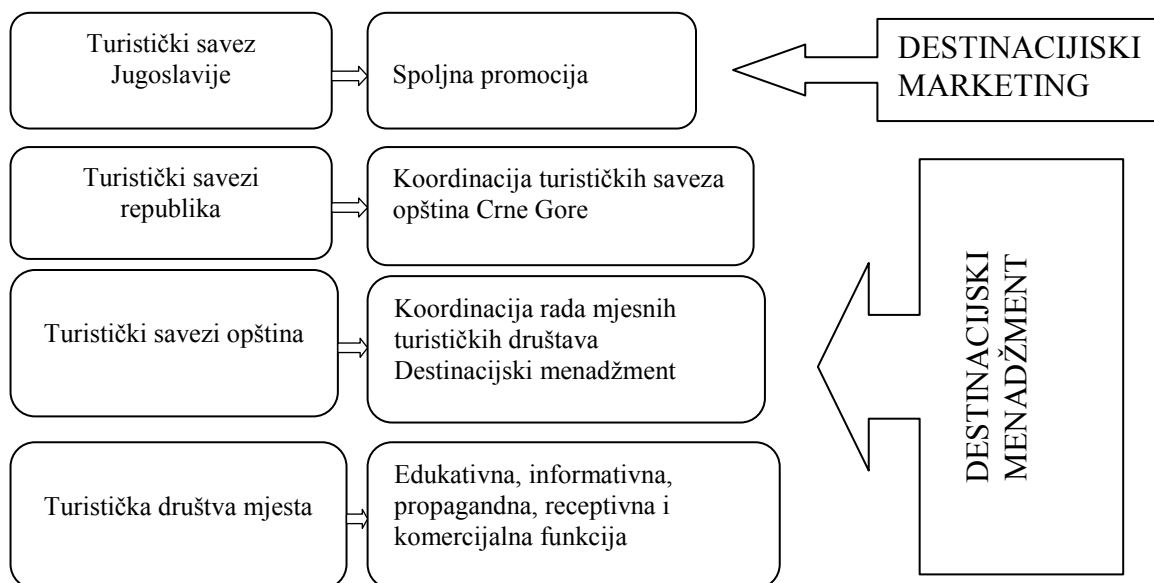
Iako u Zakonu o turizmu („Službeni glasnik RS.“, br. 36/2009, 88/2010, 99/2011 i 93/2012) ne postoji odgovarajući osnov za osnivanje DMO, predviđena je mogućnost da turistička organizacija, uz saglasnost osnivača, u cilju planiranja, koordinacije i upravljanja turističkim aktivnostima, može sa drugom turističkom organizacijom, privrednim društvom, drugim pravnim licem i preduzetnikom koji obavlja djelatnost iz oblasti saobraćaja, turizma, ugostiteljstva, prometa robe i usluga, kulture, sporta, informisanja, kongresnih i sajamskih aktivnosti, osnovati organizaciju za operativne, marketiške i promotivne poslove (Zakon o turizmu, član 40). Predviđeno je da ovi subjekti međusobne odnose uređuju posebnim ugovorom, što nije ništa drugo nego ugovor o partnerstvu stejkholdera iz različitih sektora, čime je postavljena osnova za osnivanje organizacija za destinacijski menadžment. Dakle, zakonom u Srbiji je otvorena mogućnost javno-privatnog partnerstva na upravljačkoj osnovi, kao i mogućnost za sticanje novih izvora finansiranja razvoja destinacije u smislu kreiranja njihove veće konkurentosti.

#### **4.2.3. Organizacija upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori**

Sa stanovišta organizacije upravljanja destinacijom u Crnoj Gori, važno je osvrnuti se na turističko društveno organizovanje u fazi ranih početaka razvoja turizma. Naime, 60-ih godina prošlog vijeka, uporedo sa intenziviranjem turističkog razvoja u Crnoj Gori, došlo je do integralnog organizovanja turističke društvene organizacije. Osnovu organizacije ukupnog sistema činila su turistička društva organizovana po turističkim mjestima, koja su imala važnu ulogu u destinaciji i višestruku funkciju: edukativnu, informativnu, propagandnu, receptivnu i komercijalnu u malom obimu (Ratković, 2009: 87).

Mjesna turistička društva su se, putem ugovora, udruživala u turističke saveze opština koji su koordinirali rad turističkih društava po mjestima i bili nosioci opštinskog menadžmenta destinacije. Na republičkom nivou oni su sa predstavnicima turističkih kompanija i državnih organa republike formirali turistički savez republike. Turistički savezi svih republika bili su udruženi u Turistički savez Jugoslavije. Promociju na nivou republike vršio je turistički savez republike, a Turistički savez Jugoslavije bavio se marketingom destinacije, od istraživanja tržišta do predstavljanja turizma Jugoslavije u inostranstvu. U

pogledu destinacijskog upravljanja takav sistem bio je više nego napredan, jer je objedinjavao sve nosioce turizma u destinaciji, na svim nivoima upravljanja u efikasnu cjelinu (Ratković, 2009: 89). Osim toga, predstavlja odličan primjer privatno-javnog partnerstva u upravljanju destinacijom i u velikoj mjeri se poklapa sa savremenim konceptima upravljanja destinacijom. Ovakav sistem funkcionisao je do 1973. godine, kada se mjesna turistička društva ukidaju, što se odrazilo na ukupan kvalitet mjesnog destinacijskog upravljanja. Na osnovu raspodjele uloga i odgovornosti na lokalnom, republičkom i državnom nivou u bivšoj Jugoslaviji, možemo vidjeti da je uloga destinacijskog menadžmenta većinom povjerena lokalnom nivou, a destinacijskog marketinga centralnom nivou, dok se kroz različite organe koordiniraju njihove aktivnosti (Slika 21).



Slika 21: Uloge i odgovornosti na lokalnom, republičkom i državnom nivou u SFRJ

Danas u Crnoj Gori najveći dio aktivnosti vezanih za upravljanje razvojem turizma sprovodi javni sektor. Većim dijelom to je sistem turističkih organizacija, ali je važna i uloga lokalne samouprave koja je zadužena za infrastrukturne projekte, kojima se stvaraju preduslovi za turistički razvoj. Za upravljanje marketingom na nivou Crne Gore, kao integralnim turističkim proizvodom u skladu sa Zakonom o turističkim organizacijama ("Službeni list RCG", br.11/2004 i 46/2007), zadužena je Nacionalna turistička organizacija Crne Gore (NTO CG), osnovana 2006. godine. Njenim osnivanjem prestala je da postoji

Turistička organizacija Crne Gore (više o Turističkoj organizaciji Crne Gore vidjeti u: Ratković, 2009). Zakon predviđa i osnivanje lokalnih turističkih organizacija koje se bave koordinacijom, unapređenjem i promocijom vrijednosti sa područja opština. Nacionalna turistička organizacija je osnovana radi kreiranja crnogorskog turističkog proizvoda, planiranja i realizacije strategije crnogorskog turizma, predlaganja i izvođenja promotivnih aktivnosti u zemlji i inostranstvu od zajedničkog interesa za sve subjekte u turizmu i podizanje nivoa kvaliteta cjelokupne turističke ponude Crne Gore. Odvajanjem NTO od lokalnih organizacija procijenjivalo se da je kvalitetnije riješeno organizaciono pitanje, kao i način njihovog finansiranja, te da će novi model obezbijediti da i nacionalna i lokalne organizacije, racionalnije obavljaju funkcije koje su im povjerene.

Nacionalna turistička organizacija obavlja sljedeće zadatke: 1) objedinjava crnogorsku turističku ponudu; 2) radi na promociji, plasmanu i podršci realizacije turističkog proizvoda, kao i pojedinih njegovih djelova, vrijednosti i usluga, koji čine integralni turistički proizvod; 3) vrši promociju plansko-projektne, plansko-razvojne i investicione dokumentacije iz oblasti turizma i njima komplementarnih djelatnosti; 4) preduzima mjere i aktivnosti na kreiranju turističkog proizvoda i turističkog imidža Crne Gore, kao i radnje na formiranju marke turističkog proizvoda destinacije; 5) radi na inoviranju turističkog proizvoda i aktiviranju novih turističkih prostora; 6) organizuje crnogorski turistički informativni sistem, u skladu sa informativnim sistemom Crne Gore i evropskim standardima; 7) sarađuje u aktivnostima i poslovima vezanim za standardizaciju, kategorizaciju i klasifikaciju turističkog proizvoda, usluga i objekata; 8) radi na istraživanju turističkog tržišta u cilju pozicioniranja turističkog proizvoda na turističkom tržištu; 9) prati stanje na turističkom tržištu u cilju pravovremenog donošenja odgovarajućih odluka; 10) na osnovu izvještaja lokalnih turističkih organizacija, prati, analizira i ocjenjuje izvršavanje njihovih planova i programa, utvrđenih zadataka i uloga, s posebnim naglaskom na svrsishodnost i urednost trošenja sredstava; 11) utvrđuje smjernice budućih planova i programa lokalnih turističkih organizacija; 12) usklađuje interese, pruža podršku i koordinira načine izvršenja svih planskih i programskih zadataka svih turističkih organizacija; 13) preduzima mjere i aktivnosti za razvoj i promociju turizma u turistički nerazvijenim dijelovima Crne Gore; 14) sarađuje sa organizatorima putovanja i prevoznicima; 15) sarađuje u radu na dokumentaciji u cilju podsticanja investicija u turizam, ugostiteljstvu i njima komplementarnim djelatnostima; 16) sarađuje sa turističkim

organizacijama zemalja u okruženju, Evropi i svijetu; 17) podstiče, unapređuje, promoviše i štiti izvorne vrijednosti i stvara uslove za njihovo korišćenje u granicama održivog razvoja turizma u Crnoj Gori; 18) koordinira na poslovima razvoja turizma na lokalnom i državnom nivou; 19) radi na razvoju gostoprimstva, očuvanju prirodnih i kulturnih vrijednosti i unapređenju ekološke zaštite prostora na kome djeluje turistička organizacija; 20) finansira ili participira u finansiranju navedenih aktivnosti.

U Crnoj Gori postoje dvije regionalne razvojne agencije i to: FORS Montenegro (Fondacija za razvoj sjevera), nastala na inicijativu CHF International koji je u sjevernom dijelu implementirao projekte USAID-a, u saradnji sa opštinama iz ovog regiona. Druga je Regionalna turistička organizacija za region Bjelasice i Komova, osnovana 2006. godine, i obuhvata administrativni prostor pet opština: Bijelo Polje, Berane, Andrijevica, Kolašin i Mojkovac uz podršku Austrijsko - Crnogorskog partnerstva sa sjedištem u Kolašinu. Imajući u vidu regionalne razlike u turističkim resursima i turističkoj privredi koje postoje u Crnoj Gori, osnivanje regionalnih turističkih organizacija je od velikog značaja, jer lokalne turističke organizacije pojedinačno nemaju dovoljnu snagu da zastupaju i promovišu interese koji su zajednički za određeni region.

Na nivou opština osnivaju se lokalne turističke organizacije. Međuopštinskim dogovorima mogu se osnivati zajedničke turističke organizacije koje imaju isti status kao lokalne turističke organizacije. Zakon o turističkim organizacijama u Crnoj Gori tretira niz zadataka lokalne turističke organizacije (LTO), koji se mogu strukturirati na sljedeći način: planiranje /izvještavanje, politika, proizvod, promocija i saradnja. Zadaci lokalne turističke organizacije su: 1) unapređenje i promocija izvornih vrijednosti područja opštine za koju je osnovana; 2) stvaranje uslova za aktiviranje turističkih resursa na teritoriji opštine; 3) saradnja sa pravnim i fizičkim licima koja za predmet poslovanja imaju turističko-ugostiteljsku ili njoj komplementarnu djelatnost u cilju dogovaranja, utvrđivanja i sprovođenja politike razvoja turizma na teritoriji opštine; 4) podsticanje, koordiniranje i organizovanje kulturnih, umjetničkih, zabavnih, privrednih, sportskih i drugih manifestacija, koje doprinose obogaćivanju turističke ponude; 5) podsticanje aktiviranja područja opštine koja nisu ili su nedovoljno uključena u turistički promet; 6) podsticanje i organizovanje akcija usmjerenih na zaštitu i očuvanje turističkog prostora, životne sredine i kulturnog nasljeđa; 7) realizovanje programa aktivnosti boravka studijskih grupa i novinara na teritoriji svog djelovanja; 8)



pružanje servisnih usluga i informacija gostima; 9) organizovanje turističko-informativnih biroa u turističkim mjestima, za koje ocijeni potrebu; 10) registrovanje i praćenje turističkog prometa na teritoriji opštine; 11) saradnja sa organima i tijelima opštine u cilju donošenja i sprovođenja lokalnih mjera za poboljšanje uslova boravka turista na teritoriji opštine; 12) saradnja sa lokalnim udruženjima i nevladinim organizacijama iz oblasti turizma i ugostiteljstva i njima komplementarnim djelatnostima; 13) saradnja sa drugim lokalnim turističkim organizacijama u Crnoj Gori; 14) sprovođenje anketa i drugih istraživanja u cilju utvrđivanja ocjene kvaliteta turističkog proizvoda na teritoriji opštine; 15) izrada izvještaja i informacija za potrebe Nacionalne turističke organizacije; 16) obavljanje i drugih poslova u cilju promocije turističkog proizvoda na teritoriji opštine; 17) saradnja sa istim ili sličnim organizacijama van Crne Gore.

Na teritoriji opštine u kojoj ima više turističkih mjesta, lokalna turistička organizacija može, kada ocijeni da postoji potreba i uslovi za njihovo osnivanje, osnivati organizacione djelove, odnosno turističko-informativne biroe.

U organizaciji upravljanja destinacijom interese crnogorske turističke privrede zastupa CTU – Crnogorsko turističko udruženje. Djelatnost ovog udruženja može se podijeliti u četiri grupe:

- saradnja između privatnog i javnog sektora
- uređivanje odnosa unutar turističke branše (borba protiv sivog tržišta, suzbijanje nelojalne konkurencije, rješavanje sporova među članovima, menadžment ljudskih resursa, savjetovanje i dr.)
- međunarodni nastup (obezbjeđivanje jake pozicije Crne Gore, očuvanje životne sredine, organizacija informacionih putovanja, preduzimanje marketinških mjera i dr.) i
- zaštita potrošača (obezbjeđivanje kvaliteta turističke ponude Crne Gore, očuvanje interesa turista u Crnoj Gori i dr.).

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore pripremilo je i objavilo predlog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o turističkim organizacijama u junu 2014. godine. U obrazloženju predloga se navodi: „Osnovni razlozi za donošenje Zakona o izmjenama i dopunama zakona o turističkim organizacijama su kvalitetnije uređenje oblasti organizacije i

rada turističkih organizacija, načina njihovog finansiranja, kao i kriterijuma za kategorizaciju turističkih mjesta i prevazilaženja nepreciznosti pojedinih odredbi postojećeg Zakona. Takođe, bitan razlog za izmjene Zakona je smanjenje troškova po osnovu osnivanja pojedinačnih turističkih organizacija u svakoj opštini, efikasnija evidencija turističkog prometa u koordinaciji LTO i Zavoda za statistiku Crne Gore (MONSTAT), kao i izdvajanje dijela sredstava Nacionalne turističke organizacije od članskog doprinosa za finansiranje niskotarifnih avio kompanija i čarter letova.“ Predloženim izmjenama Zakona o turističkim organizacijama proširene su nadležnosti lokalne turističke organizacije uvođenjem novih zadataka:

- izrada turističko-propagandnog i drugog informativnog materijala;
- pružanje informacija gostima o raspoloživim smještajnim kapacitetima u primarnim i komplementarnim ugostiteljskim objektima, ugostiteljskim objektima za pružanje usluge pripremanja i usluživanja hrane i pića i kapacitetima privatnog smještaja, kulturnim manifestacijama, događajima i drugim servisnim informacijama o turističkim uslugama na teritoriji opštine;
- posredovanje i pružanje pomoći prilikom rezervacije i davanje informacija o smještajnim kapacitetima ako u turističkom mjestu za koje je osnovana turistička organizacija ne postoji registrovana turistička agencija;
- dostavljanje prijave i odjave boravka u skladu sa zakonom, odnosno mogućnost da turista svoj boravak može prijaviti u lokalnoj turističkoj organizaciji opštine u kojoj boravi, a dati podaci će preko jedinstvenog sistema biti prosljeđeni Ministarstvu unutrašnjih poslova, Nacionalnoj turističkoj organizaciji, Ministarstvu održivog razvoja i turizma i isti će biti korišćeni kako za potrebe Uprave policije, tako i za praćenje turističkog prometa.
- procjena neobuhvaćenog turističkog prometa na nivou opštine u skladu sa metodologijom koju propisuje Ministarstvo.
- vođenje evidencije o naplati boravišne takse, izletničke, turističke takse i članskog doprinosa;
- dostavljanje godišnjeg plana za unapređenje i razvoj turizma na uvid i odobrenje Nacionalnoj turističkoj organizaciji.

Proširene su nadležnosti i Nacionalne turističke organizacije zadacima pružanja stručne pomoći i praćenja realizacije zadataka lokalne turističke organizacije. Predložene su i izmjene u dijelu Zakona koji se odnosi na način ostvarivanja prihoda turističkih organizacija, kojima je propisano da turističke organizacije mogu, pored već definisanog, ostvarivati prihode i putem posredovanja u prodaji izleta i paket aranžmana turističkih agencija i izdavanju smještajnih kapaciteta i drugih aktivnosti u skladu sa posebnim zakonom.

U obrazloženju Predloga Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o turističkim organizacijama navodi se da su u njegovoj pripremi korišćena komparativna iskustva zemalja u regionu, posebno Hrvatske, međutim komparacijom sa novim zakonskim rješenjem u Hrvatskoj to se ne može zaključiti. Pozitivno ocjenjujemo nastojanje da se izmjenama Zakona pokuša riješiti jedan od glavnih problema u sivoj ekonomiji, a to je evidentiranje stvarnog turističkog prometa, međutim kvalitativnih izmjena nema i stiče se utisak da su predložene izmjene samo u funkciji poboljšanja budžetskih efekata. Činjenica da izmjenama Zakona nije propisana mogućnost preuzimanja funkcije upravljanja turističkom destinacijom od strane lokalnih turističkih destinacija, pokazuje da još uvijek ne postoji svijest o tome da je upravljanje destinacijom jedan od ključnih faktora budućeg razvoja i konkurentnosti crnogorskog turizma. Crna Gora bi trebala otvoriti proces promjene sistema turističkih organizacija prema DMO konceptu zbog strateškog interesa stvaranja veće dodatne vrijednosti u turizmu. U protivnom, turističke destinacije u Crnoj Gori suočiće se sa problemom kvalitetnog i održivog turističkog razvoja i izgradnje svoje prepoznatljivosti. Stoga, navodimo sljedeća zapažanja koja smatramo značajnim za upravljanje održivim razvojem turizma u Crnoj Gori:

- postojeće institucije na lokalnom nivou, lokalne turističke organizacije (LTO), jedina su zakonski uređena potpora sistemu upravljanja turizmom, ali je njihovo poslovanje u praksi pretežno orijentisano na promociju i organizaciju manifestacija, a manjim dijelom na upravljanje destinacijom;
- znatan broj turističkih organizacija ima oskudne materijalne i ljudske potencijale, i kao rezultat nisku funkcionalnu aktivnost;

- dodatna otežavajuća okolnost jeste nejednaka snaga LTO u sistemu turističkih organizacija u Crnoj Gori, koja proizilazi iz ekonomske, odnosno tržišne snage opština u kojima djeluju;
- čak i u opštinama gdje se kumuliraju značajnija sredstva, turistička organizacija nema snagu upravljanja turističkim resursima, jer joj tu nadležnost nije dao zakonodavac;
- zadaci turističkih organizacija u Zakonu nisu jasno definisani, što za posljedicu ima praksu da se znatna sredstva u većini organizacija troše za posjete sajmovima u inostranstvu i organizovanje manifestacija. U ovom pogledu potrebno je napraviti jasnu distinkciju u odnosu na zadatke NTO, jer dolazi do preklapanja poslova/nadležnosti kada je u pitanju promocija (i LTO i NTO vrše ino promociju);
- LTO ne djeluju dovoljno snažno kao receptivna mreža. S obzirom da postoji veliki broj usitnjenog komplementarnog smještaja, koji pojedinačno teško sam može povezati ponudu sa tražnjom, aktivnija uloga turističkih organizacija poboljšala bi receptivnu moć destinacije.
- nepostojanje ciljanih istraživanja i po toj osnovi praćenja i evaluacije postignutih rezultata.
- Imajući sve ovo u vidu, jasno je da LTO u postojećem organizacionom i vlasničkom obliku, nisu spremne da preuzmu odgovornost za kreiranje lanca vrijednosti za područja koja pokrivaju;
- Odluke se često donose zavisno od individualnih stavova opštinskih vlasti ili pod uticajem različitih interesnih grupa.
- Društvene organizacije, organizovane kroz strukovna udruženja, nisu uspjele da artikuliraju integralni interes brojnih primarnih stakeholdera u turizmu, a takođe i stakeholdera iz komplementarnih djelatnosti.

Smatramo da je za ekonomski racionalnije, socijalno odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja neophodno unaprijediti organizaciju upravljanja razvojem turizma na nivou destinacije, odnosno:

- Neophodno je uspostaviti novi sistem upravljanja koji bi se trebao temeljiti na transformaciji postojećeg, jer je osnivanje novog teško sprovodivo i nepotrebno, obzirom na vrijeme potrebno da se on uspostavi i činjenicu da i okviru postojećeg postoje brojni

primjeri dobre prakse, te da u njemu rade većinom kompetentni kadrovi kojima je potrebno dodatno obrazovanje, jasnije formulirani zadaci i odgovornosti;

- Neophodno je osposobljavanje postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po načelu destinacijske menadžment organizacije (DMO);
- Po ugledu na Hrvatsku, zakonom o turističkim organizacijama trebalo bi stvoriti pravni okvir za unapređenje sistema turističkih organizacija prema modelu destinacijskih menadžment organizacija (DMO). Postojeće LTO treba da prerastu u prave destinacijske menadžment organizacije, sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora, i na taj način bi, osim što obavljaju poslove destinacijskog marketinga, preuzele i ulogu destinacijskih menadžment organizacija. U postojećem zakonu ne postoji odgovarajući osnov za osnivanje ovog tipa organizacije. Predlogom novog Zakona o turističkim organizacijama takođe nije predviđeno osnivanje DMO;
- Zakonom bi trebalo predvidjeti i osnivanje regionalnih turističkih organizacija po modelu regionalnih menadžment organizacija za klastere utvrđene Master planom (2008: 66). Međutim kad je u pitanju ovaj nivo organizovanja, treba voditi računa da, ako nastaje kao udruživanje postojećih LTO, postoji bojazan da ovaj oblik nije u stanju da odgovori zahtjevima destinacijskog menadžmenta, iz istih razloga koji važe i za lokalne turističke organizacije, ali i iz dodatnog, što RTO nastao na ovaj način funkcioniše prije kao oblik asocijacije više turističkih organizacija sa odgovarajućih administrativnih područja, a ne kao kompetentna institucija sa prepoznatljivim i djelotvornim upravljačkim polugama (Đurašević, 2011: 6).
- Aktivnije uključivanje opština u upravljanje razvojem turizma u destinaciji.
- U upravljanje destinacijom treba uključiti i DMK, odnosno one receptivne turističke agencije koje su spremne da na sebe preuzmu odgovornost za stvaranje novih turističkih proizvoda u destinaciji, koristeći originalne ideje, zasnovane na lokalnim legendama,

tradiciji i kulturnoj ponudi, ali i flori i fauni, te bilo čemu drugom, što karakteriše to područje. Njihovi partneri mogu biti i predstavnici lokalne zajednice, turističkih agencija, drugih učesnika aktivnih na određenom području, kao i stručnjaci profesionalci.

Sadašnji sistem upravljanja turizmom i zakonska osnova na kojoj se temelji ne mogu osigurati realizaciju ciljeva postavljenih u Strategiji razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine. U skladu sa ovim dokumentom, pred destinacijskim menadžmentom stoje brojni zadaci, od kojih su neki samo djelimično realizovani. Promjene u turističkim destinacijama se dešavaju, ali veoma sporo, a regresija je zabilježena u mnogim oblastima: osnovnim smještajnim kapacitetima, obimu i strukturi turističke tražnje, neadekvatnoj zaštiti životne sredine i nosivosti kapaciteta destinacije, kako sa aspekta izgrađenosti prostora kvazi strukturama, tako i saturacije plažnih resursa. Brojne turističke destinacije u Crnoj Gori karakteriše ubrzano neselektivno i nekontrolisano zauzimanje kvalitetnog prostora, preopterećenost vitalnih infrastrukturnih i komunalnih sistema u odnosu na postojeću izgrađenost turističkih objekata, tolerisanje „divlje gradnje“ i slično. Sve navedeno dovelo je do toga da je turizam u Crnoj Gori danas obilježen brojnim kontrastima. Oni se jasno mogu vidjeti i u prostoru i u strukturi gostiju. Bez adekvatnog upravljanja, prepuštanjem isključivo mehanizmu tržišta, ne može se osigurati kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije.

Postavlja se pitanje koliko sistem turističkih organizacija zaista u praksi može preuzeti funkciju upravljanja turističkom destinacijom i može li se „nametnuti“ kao lider u svim upravljačkim funkcijama, s obzirom na njihovu dugogodišnju usmjerenost na promociju i organizaciju manifestacija. Međutim, tačan odgovor na ovo pitanje zahtijevao bi dodatna istraživanja koja nisu predmet ove doktorske disertacije, ali u kojoj se svakako želi istaći važnost i aktuelnost ovoga pitanja.

## **V ISTRAŽIVANJE STANJA I MOGUĆNOSTI RAZVOJA UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM NA PRIMJERU CRNE GORE**

### **5.1. Metodologija istraživanja**

#### **5.1.1. Definisanje uzorka istraživanja**

Za potrebe ovog rada sprovedena su dva primarna istraživanja, istraživanje o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori. Istraživanje o stanju upravljanja u turističkim destinacijama u Crnoj Gori izvršeno je na populaciji koju su činili direktori svih turističkih organizacija u Crnoj Gori, jer se smatralo da turističke organizacije imaju najcjelovitiji uvid u stanje upravljanja turističkim destinacijama i stepen saradnje svih učesnika turističkog razvoja na nivou destinacije, kao i u faktore koji tu saradnju ograničavaju. Sistem turističkih organizacija u Crnoj Gori sastoji se od ukupno 19 turističkih organizacija. Anketirani su direktori turističkih organizacija koji su predstavnici javnog sektora, odnosno, sistema koji je odgovoran za upravljanje turističkom destinacijom. Istraživanje se odvijalo od 1. avgusta do 30. septembra 2016. godine. Kako bi stopa povraćaja bila što veća, u dva navrata su telefonom podsjećani predstavnici turističkih organizacija da ispune i vrate upitnik. Dodatnih pitanja oko popunjavanja upitnika nije bilo. Prikupljeno je ukupno 17 upitnika, što predstavlja stopu povraćaja od 89,5%, odnosno čini uzorak reprezentativnim.

Drugo istraživanje sprovedeno je na skupu od 19 destinacija u kojima postoje turističke organizacije i predstavlja istraživanje percepcije stejkholderske saradnje. Anketirani u destinacijama bili su predstavnik/direktor turističke organizacije, direktori marketinga u hotelskom preduzeću/hotelu, gradonačelnik ili sekretar opštine, direktor turističke agencije i lokalno stanovništvo. Istraživanje se odvijalo od 01. oktobra do 30. novembra 2016. godine. Od ukupno 130 poslatih upitnika prikupljeno je 117 upitnika, što predstavlja stopu povraćaja od 90%. Istraživanjem su, znači, obuhvaćeni izabrani predstavnici sljedećih grupa stejkholdera: turističke organizacije i opštine, kao reprezentativni predstavnici javnog sektora, hotelijeri i turističke agencije, kao predstavnici privatnog sektora, i lokalno stanovništvo.

Minimalan statistički uzorak za Crnu Goru je 100 ispitanika. Transponovano prema kriterijumu turističkog prometa, minimalan broj ispitanika za ovo istraživanje je 56. Crna Gora prema posljednjem popisu ima 620 029 stanovnika. Turistička mjesta koja ostvaruju 100% turističkog prometa – Bar, Ulcinj, Budva, Herceg Novi, Kotor, Tivat, Podgorica, Kolašin, Žabljak – imaju ukupno 346 569 stanovnika (Tripković, 2013: 254).

### **5.1.2. Metode istraživanja**

Instrument istraživanja bio je strukturirani upitnik u kojem se od anketiranih tražilo da odgovore na pitanja o stanju upravljanja u turističkim destinacijama i to prema sljedećim instrumentima: planiranje u destinaciji, razvoj proizvoda, komunikacija s tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti i usvajanje novih znanja. Sva pitanja u upitniku bila su zatvorenog tipa, s tim da je dio pitanja sa ponuđenim odgovorima nabrojavanja i sa ponuđenim odgovorima intenziteta. Za ocjenu stavova o stepenu razvijenosti pojedinih instrumenata upravljanja u destinaciji korišćena je numerička ljestvica sa pet mjesta. Upitnici su poslani elektronskom poštom predstavnicima turističkih organizacija. Ovim upitnikom prikupljeni su podaci o stanju upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama. Na dobijenim podacima primijenjena je deskriptivna analiza podataka. Izračunate su aritmetičke sredine dobijenih ocjena, njihova standardna devijacija, minimalne i maksimalne vrijednosti, zatim medijane i kvartili. Za testiranje razlike u instrumentima upravljanja između regiona korišćen je Kruskal-Wallis test, koji predstavlja neparametarsku analizu sredine rangova. Testirana je normalnost distribucije varijabli upotrebom Shapiro-Wilk testa, koji je pokazao da varijable nemaju normalnu distribuciju ( $p$  vrijednost manja od 0,05). Nivo značajnosti ( $\alpha$ ) za sve korišćene statističke testove iznosi 0,05, tako da je vrijednost manja od 0,05 smatrana pokazateljem statističke značajnosti.

Drugo primarno istraživanje bilo je rađeno sa ciljem dobijanja još detaljnijeg uvida u stanje stejkholderske saradnje u destinaciji. Takođe, kao instrument istraživanja korišćen je upitnik kojim se od anketiranih tražilo da na numeričkoj ljestvici od pet mjesta prema instrumentima upravljanja ocijene stanje stejkholderske saradnje u destinaciji. Sadržaj istraživanja obuhvatio je pitanja saradnje stejkholdera u destinaciji prema pojedinim oblastima saradnje (planiranje, razvoj proizvoda, komunikacija s tržištem i distribucija, praćenje



uspješnosti, kontinuirano usvajanje novih znanja). Svaka oblast detaljno je razrađena i podijeljena na pojedine podoblasti. Tako je planiranje podijeljeno na potpitanja: aktivno učestvovanje u procesu izrade planova vezanih za razvoj destinacije, odlučivanje u prihvatanju planova, nadzor nad realizacijom planova. Saradnja u oblasti razvoja proizvoda i infrastrukture podijeljena je na sljedeće podoblasti saradnje: razvoj atrakcija u destinaciji, uvođenje noviteta u turističku ponudu, razvoj/unapređenje smještajnih kapaciteta, zaštita životne sredine, zaštita kulturnog nasljeđa, uvođenje standarda kvaliteta u destinaciji, uređenje destinacije (plaže, zelene površine i dr.), unapređenje saobraćajne infrastrukture, unapređenje javnih usluga (javni prevoz, zdravstvo, sigurnost). Saradnja u komunikaciji sa tržištem i distribuciji upitnikom je obuhvatila: istraživanje tržišta, unapređenje imidža destinacije, oglašavanje i odnose s javnošću, organizaciju studijskih putovanja novinara i agenata, izradu destinacijskih promotivnih materijala, e-marketing destinacije, kao podoblasti saradnje. Praćenje uspješnosti turizma u destinaciji podijeljeno je na sljedeće oblasti: prikupljanje i distribuciju podataka vezanih za turistički promet, istraživanje zadovoljstva gostiju, analize konkurentnosti, benchmarking analize. I posljednji instrument upravljanja, kontinuirano usvajanje novih znanja, podijeljen je na potpitanja: organizacija seminara i radionica, zajednička studijska putovanja.

Za testiranje korelacije saradnje između stakeholderskih grupa (nezavisna varijabla) i instrumenata upravljanja (zavisna varijabla), kao i korelacije između održivog razvoja i instrumenata upravljanja korišćen je Spearmanov koeficijent korelacije ranga. Zavisne varijable koje govore o nivou razvijenosti instrumenata upravljanja dobijene su prvim upitnikom, dok su nezavisne varijable dobijene iz drugog upitnika. Rezultati istraživanja obrađeni su u programu za analizu podataka SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Statistička metoda koja se koristila za obradu podataka je korelaciona analiza. Za analizu korelacije korišćen je Spearmanov koeficijent korelacije ranga ( $r_s$ ), koji se izračunava na sljedeći način:

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N d_i^2}{n^3 - n} \quad d_i = r(x_i) - r(y_i) \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Ispitivanje korelacije dvije varijable Spearmanovim koeficijentom svodi se na ispitivanje razlike vrijednosti njihovih rangova ( $d_i$ ). Ako su rangovi u svakom paru međusobno jednaki, svaka je razlika  $d_i$  jednaka nuli, a koeficijent  $r_s$  jednak je +1. U takvom slučaju riječ je o potpunom preklapanju rangova, odnosno, o pozitivnoj korelaciji. Kada je poredak rangova jedne varijable u odnosu prema rangovima druge varijable obrnut, korelacija ranga je negativna, a vrijednost koeficijenta  $r_s$  iznosi -1. Cilj korelacione analize bio je utvrditi jačinu i smjer korelacija između stejkholderske saradnje i instrumenata upravljanja turističkom destinacijom i primjene koncepta održivog razvoja.

Istraživanjem je dobijena generalna slika o primjeni koncepta održivog razvoja zasnovana na mišljenjima stejkholdera, s obzirom da indikatori o održivom razvoju u mnogim destinacijama još uvijek nisu definisani, niti se prate na nivou destinacija. Zbog toga se potreba definisanja takvih pokazatelja smatra jednim od prioriternih zadataka budućeg uspješnijeg upravljanja turističkom destinacijom.

## **5.2. Stanje upravljanja u crnogorskim turističkim destinacijama**

### **5.2.1. Analiza stanja instrumenata upravljanja turističkom destinacijom**

U nastavku se daje pregled stanja instrumenata upravljanja turističkim destinacijama u Crnoj Gori. Najprije se daje ukupan pregled planiranja, komunikacije sa tržištem i distribucije, praćenja uspješnosti i kontinuiranog usvajanja novih znanja, kao instrumenata upravljanja. Zatim se daju rezultati istraživanja o stejkholderskoj saradnji i primjeni koncepta održivog razvoja. Za svaki instrument najprije je data generalna slika stanja, a potom rezultati po regionima: Sjeverni, Središnji i Primorski region. Ova podjela izvršena je Prostornim planom Crne Gore do 2020. godine, Strategijom regionalnog razvoja 2010-2014. godine i Zakonom o regionalnom razvoju. Razlika u instrumentima upravljanja između regiona testirana je Kruskal-Wallis testom. Za pitanja na koja su anketirani odgovarali sa „da“ ili „ne“, odnosno za analizu nominalnih varijabli prikazana je učestalost pojavljivanja pojedinih odgovora, dok su za rangove, odnosno, ordinarne podatke prikazane aritmetička sredina i standardna devijacija. U nastavku se navode rezultati dobijeni ovim istraživanjem.

## 1. Planiranje u destinaciji

Sa stanovišta upravljanja važnost planiranja je izuzetno velika, jer se planiranjem određuju ciljevi, integriše se razvoj u sistem, određuju se vremenske sekvence razvoja, usklađuju se potrebe i mogućnosti, standardizuju se odnosi između privrede, prirodnih resursa i kvaliteta života, određuju se pravci razvoja, namjena prostora i korišćenje prirodnih resursa, štite se stvorene i prirodne vrijednosti i okolina i, na kraju, reguliše se ponašanje svih učesnika u procesu razvoja.

Instrument planiranja posmatran je na nivou postojanja i sprovođenja tri plana koji se uobičajeno donose za razvoj turizma u destinaciji, to su: plan razvoja turizma, marketinški plan turizma, plan promotivnih aktivnosti. S obzirom da praksa pokazuje da turističke organizacije u velikom broju slučajeva donose godišnje planove za promotivne aktivnosti, iako nemaju njihovu izradu u marketing planovima, plan promocije posmatran je nezavisno od marketing plana (plan promocije može postojati, iako destinacija nema marketing plan turizma). Dakle, planovi su nezavisni jedan od drugog i svaki plan može samostalno uticati na posmatrani instrument. Za svaki od navedenih planova najprije je istraženo postoji li uopšte u destinaciji plan. Ukoliko postoji, tražila se ocjena njegovog sprovođenja na skali od 1 do 5 (1 - loše, 5 – izvrsno) i zastupljenost koncepta održivog razvoja. Zatim, za svaki plan se od anketiranih tražio stav o ograničenjima za njegovo sprovođenje.

Tabela 24: Zastupljenost i sprovođenje planova vezanih za razvoj turizma u destinacijama

Vrsta plana	Destinacije koje imaju plan		Ocjena sprovođenja plana	
	n	%	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Plan razvoja turizma	12	70,6	3,00	0,816
Marketinški plan	7	41,2	3,71	0,700
Plan promotivnih aktivnosti	16	94,1	3,68	1,158

**Izvor:** istraživanje autora; Napomena: ukupan broj destinacija je 17



Slika 22: Zastupljenost planova neophodnih za razvoj turizma u destinacijama

Istraživanje je pokazalo da *plan razvoja turizma* od ukupno 17 anketiranih destinacija ima 12 destinacija (Tabela 24), odnosno 70,6%, dok preostalih 29,4% za sada nema dokument u kojem se dugoročnije definiše budući turistički razvoj destinacije. Radi se o dugoročnim planovima čija implementacija zahtijeva veći angažman javnog sektora i viši stepen stakeholderske saradnje. Ocjene njihovog sprovođenja kreću se u rasponu od 1 do 4, a prosječna ocjena iznosi 3,00.

Tabela 25: Zastupljenost koncepta održivog razvoja u planovima

Vrsta plana	Broj turističkih destinacija koje imaju planove	Destinacije u kojima je zastupljen koncept održivog razvoja	
		n	%
Plan razvoja turizma	12	12	100,00
Marketinški plan	7	6	85,71

Izvor: istraživanje autora

Kada je riječ o *zastupljenosti koncepta održivog razvoja* u ovoj vrsti plana (Tabela 25) anketirani su bili jednoglasni (100%) u tome da se ovaj koncept zastupa u njihovim planovima. Međutim, čak 91,7% anketiranih smatra da postoje ograničenja (Tabela 26) za sprovođenje plana. Prema anketiranima, najveća *ograničenja za sprovođenje plana* (Tabela 27) su u nedostatku finansijskih sredstava (91,7%), zatim u ljudskim resursima (25%) i nepostojanju strategije razvoja proizvoda (25%). Slijedi nedovoljno poznavanje tržišnih trendova (16,7%), loša saradnja među nosiocima aktivnosti (8,3%) i pasivan odnos prema zahtjevima tržišta (8,3%).

Tabela 26: Pozitivan stav o postojanju ograničenja za sprovođenje planova

Vrsta plana	Broj destinacija	Destinacije koje su se izjasnile pozitivno o postojanju ograničenja	
		n	%
Plan razvoja turizma	12	11	91,7
Marketinški plan	7	7	100,00
Plan promotivnih aktivnosti	16	12	80,00

Izvor: istraživanje autora

*Marketinški plan turizma* ima 7 anketiranih destinacija, odnosno 41,2% crnogorskih turističkih destinacija (Tabela 24), dok preostalih 58,8% marketinške aktivnosti sprovodi bez postojanja takvog dokumenta. Sprovođenje marketing plana (Tabela 24) ocijenjeno je nešto bolje od ostalih planova, ocjene se kreću u rasponu od 3 do 5, a prosječna ocjena iznosi 3,71.

Kada je riječ o *primjeni koncepta održivosti* turizma u marketing planu (Tabela 25), generalno se može reći da anketirani smatraju da se ovaj koncept u potpunosti akceptira, odnosno, primjenjuje u planiranju marketinških aktivnosti (85,71%).

Problem koji prepoznaju svi anketirani predstavljaju *ograničenja za sprovođenje ove vrste plana*, naime 100% anketiranih pozitivno se izjasnilo o ovom problemu (Tabela 26). Što se tiče primjedbi oko vrsta ograničenja (Tabela 27), struktura je slična kao i kod razvojnih planova. Naime, najveći broj primjedbi odnosio se na nedostatak finansijskih sredstava (100%), pasivan odnos prema zahtjevima tržišta (42,85%), zatim ograničenja u ljudskim resursima (28,57%). Slijedi loša saradnja među nosiocima aktivnosti (14,28%), nepostojanje strategije razvoja proizvoda (14,28%) i nedovoljno poznavanje tržišnih trendova (14,28%).

*Plan promotivnih aktivnosti* (Tabela 24) ima 16 destinacija (94,1% ukupnog broja turističkih destinacija), ocjene njegovog sprovođenja kreću se u rasponu od 1 do 5, a prosječna ocjena iznosi 3,68 (Tabela 24). Najveće varijacije u ocjenama sprovođenja planova i najveća odstupanja od prosječne ocjene postoje upravo kod ovih planova (standardna devijacija = 1,158), što se može objasniti razlikama u raspoloživim finansijskim sredstvima turističkih organizacija. Ipak, i kod sprovođenja plana promotivnih aktivnosti većina anketiranih (80%) smatra da postoje ograničenja za njihovo sprovođenje (Tabela 26). Kao najviše izražena ograničenja (Tabela 27) opet su navedeni nedostatak finansijskih sredstava (81,25%), ograničenja u ljudskim resursima (12,5%) i nepostojanje strategije razvoja proizvoda (12,5%).

Slijedi pasivan odnos prema zahtjevima tržišta (6,3%) i nedovoljno poznavanje tržišnih trendova (6,3%). Za razliku od prethodnih planova, loša saradnja među nosiocima aktivnosti se uopšte ne navodi kao ograničenje za sprovođenje ovog plana. U tabeli 27 prikazan je pregled ograničenja vezanih za sprovođenje planova.

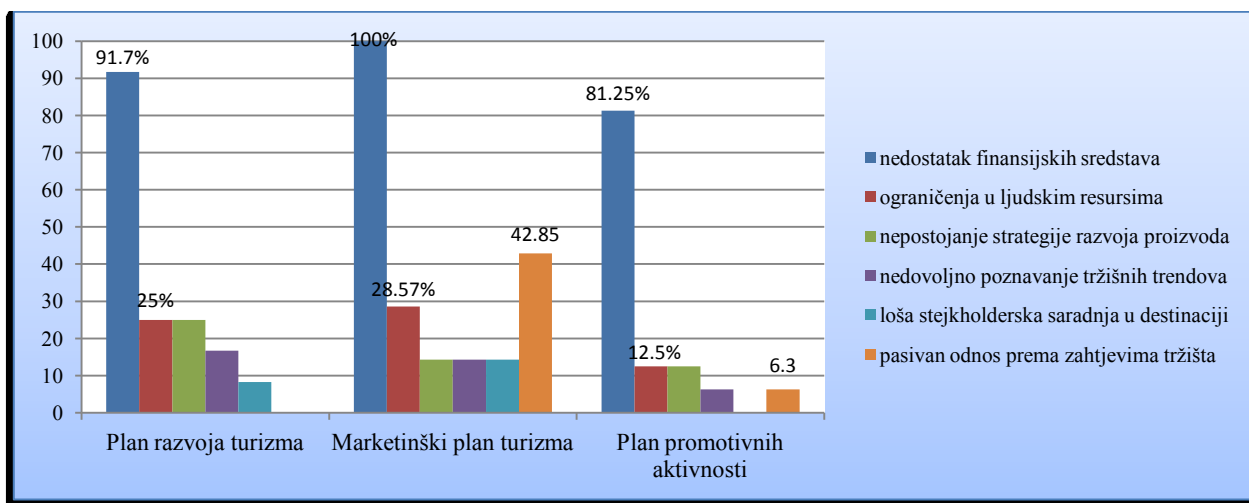
Tabela 27: Vrste ograničenja u sprovođenju planova za razvoj turizma \*

Vrsta ograničenja	Plan razvoja turizma			Marketinški plan			Plan promotivnih aktivnosti		
	Broj destinacija (od 12)	%	Rang	Broj destinacija (od 7)	%	Rang	Broj destinacija (od 16)	%	Rang
Nedostatak finansijskih sredstava	11	91,7	1	7	100	1	13	81,25	1
Ograničenja u ljudskim resursima	3	25,0	2,5	2	28,6	3	2	12,5	2,5
Pasivan odnos prema zahtjevima tržišta	1	8,3	5,5	3	42,85	2	1	6,3	4,5
Loša saradnja među nosiocima aktivnosti	1	8,3	5,5	1	14,3	5	-	-	-
Nepostojanje strategije razvoja proizvoda	3	25,0	2,5	1	14,3	5	2	12,5	2,5
Nedovoljno poznavanje tržišnih trendova	2	16,7	4	1	14,3	5	1	6,3	4,5

Izvor: istraživanje autora; Napomena: \* mogućnost više odgovora

Na slici 23 jasno se vidi da među ograničenjima za sprovođenje sva tri plana dominiraju nedostatak finansijskih sredstava i ograničenja u ljudskim resursima. Saradnja destinacijskih stejkholdera je u teoriji prepoznata kao ključni faktor za implementaciju planova. Međutim, istraživanje je pokazalo da je loša saradnja među nosiocima aktivnosti u crnogorskim turističkim destinacijama u sjenci ograničenja u finansijskim sredstvima i ljudskim resursima, tako da nije visoko rangirana u grupi ograničenja za sprovođenje planova, ali se navodi kada je u pitanju realizacija plana razvoja turizma. To ne iznenađuje, s obzirom da upravo realizacija ovakve vrste planova zahtijeva saradnju svih destinacijskih stejkholdera, ne samo onih koji su direktno vezani za razvoj turizma, a sa druge strane, zahtijeva obuhvatnije i dugoročnije sagledavanje cijele problematike budućeg razvoja turizma. Loša

saradnja među nosiocima aktivnosti navodi se i kada je u pitanju realizacija marketing plana, iako nije visoko rangirana. To potvrđuju i mnoga istraživanja na ovu temu koja su ukazala da je saradnja najviše razvijena na području marketinga destinacije (WTO, 2000: 12).



Slika 23: Ograničenja u sprovođenju planova potrebnih za razvoj destinacija

Kada je u pitanju plan promotivnih aktivnosti, nijedna turistička organizacija nije navela lošu saradnju kao ograničenje za realizaciju, što takođe ne iznenađuje s obzirom da se radi o više operativnim aktivnostima i ujedno aktivnostima gdje je saradnju između interesnih grupa jednostavnije organizovati i realizovati. Takođe, saradnja na aktivnostima promocije je vrlo konkretna i “opipljiva” (npr. zajednički nastupi na sajmovima, zajednička organizacija studijskih putovanja novinara i slično), odnosno koristi od saradnje su jasne i vidljive u kratkom roku, što pozitivno i podsticajno djeluje na saradnju.

Kada je riječ o zastupljenosti planova neophodnih za razvoj destinacija po regionima (Tabela 28), vidljivo je da plan razvoja turizma u najvećem broju imaju destinacije u Središnjem regionu (75%). Marketinške planove turizma najviše imaju destinacije u Središnjem (50%) i Primorskom regionu (50%), ali je njihovo sprovođenje (Tabela 29) najbolje ocijenjeno u Sjevernom regionu (prosječna ocjena 4,0), dok se promotivne aktivnosti najviše planiraju (Tabela 28) u Sjevernom (100%) i Središnjem regionu (100%), a njihovo sprovođenje (Tabela 29) je najbolje ocijenjeno u Primorskom regionu (prosječna ocjena 4,4). Ova analiza potvrđuje prethodno iznijeti stav da postoji nejednaka snaga lokalnih turističkih organizacija u Crnoj Gori, koja proizilazi iz ekonomske, odnosno tržišne snage opštine u kojoj

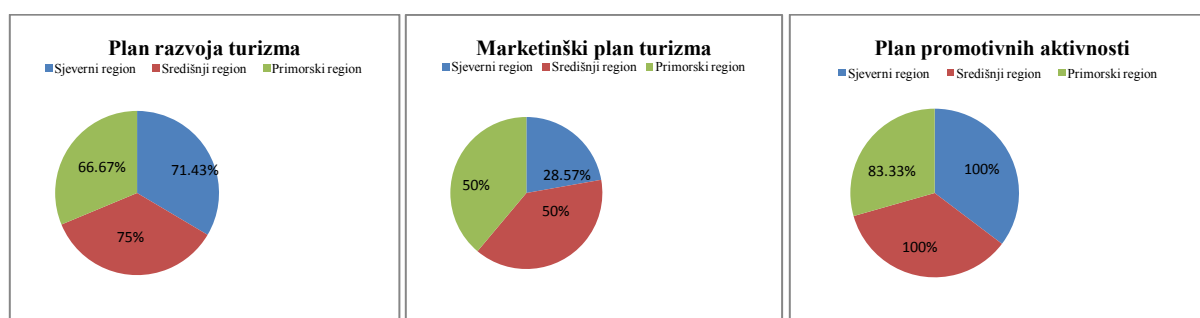
djeluju. U primorskim opštinama kumuliraju se značajnija sredstva, čime se može objasniti i bolje sprovođenje plana promocije turizma u Primorskom regionu.

Posmatrano po regionima u Crnoj Gori (Tabela 29), sprovođenje razvojnih planova najlošije je ocijenjeno u Sjevernom regionu. Prosječna ocjena iznosi 2,8, ali odstupanja od prosječne ocjene sprovođenja plana u ovom regionu su veća nego u ostala dva regiona (standardna devijacija = 1,304). Ocjene se kreću u rasponu od 1 do 4, a najčešća ocjena je 4 (mod=4). U Središnjem regionu je sprovođenje planova razvoja turizma u svim destinacijama koje ih posjeduju ocijenjeno ocjenom 3, tako da je i prosječna ocjena 3,00 (medijana=3; mod=3). U Primorskom regionu ocjene se kreću u rasponu od 1 do 4, prosječna ocjena je 3,25 (medijana=3; mod=3).

Tabela 28: Zastupljenost planova za razvoj turizma po regionima

Region (broj destinacija)	Plan razvoja turizma		Marketinški plan turizma		Plan promocije turizma	
	Broj destinacija koje imaju plan	%	Broj destinacija koje imaju plan	%	Broj destinacija koje imaju plan	%
Sjeverni (7)	5	71,43%	2	28,57%	7	100
Središnji (4)	3	75%	2	50%	4	100
Primorski (6)	4	66,67%	3	50%	5	83,33%

Izvor: istraživanje autora



Slika 24: Zastupljenost planova za razvoj turizma po regionima

Marketinški planovi turizma se najlošije sprovode u Središnjem regionu (srednja ocjena 3,50), a kao što smo već naveli, najbolje u Sjevernom regionu (prosječna ocjena 4,0). Planovi promocije turizma se najbolje sprovode u Primorskom regionu (prosječna ocjena 4,4),

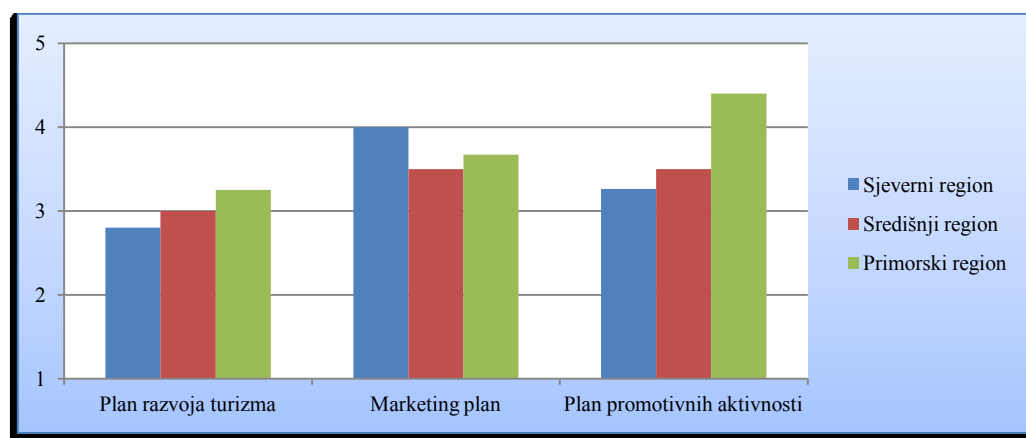


zatim u Središnjem regionu (prosječna ocjena 3,5), a najlošije u Sjevernom regionu (prosječna ocjena 3,26). Ipak, treba naglasiti da su u ovom regionu odstupanja od prosječne ocjene sprovođenja plana promocije turizma najveća (standardna devijacija = 1,380), ocjene se kreću u rasponu od 1 do 5, a anketirani su sprovođenje plana najčešće ocjenjivali ocjenom 4 (mod=4). Prosječna ocjena sprovođenja plana promocije turizma u Središnjem regionu (prosječna ocjena = 3,5) je nešto veća od prosječne ocjene u Sjevernom regionu, ali su varijacije u ocjenama manje, ocjene se kreću u rasponu od 3 do 5, a najviše zastupljena ocjena je 3 (mod=3).

Tabela 29: Srednje ocjene sprovođenja planova po regionima

Region (broj destinacija)	Plan razvoja turizma		Marketinški plan turizma		Plan promocije turizma	
	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Medijana (mod)	Aritmetička sredina (st. devijacija)	Medijana (mod)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Medijana (mod)
Sjeverni (7)	2,80 (1,304)	3 (4)	4,00 (0,000)	4 (4)	3,26 (1,380)	4 (4)
Središnji (4)	3,00 (0,000)	3 (3)	3,50 (0,707)	3,5 -	3,50 (1,000)	3 (3)
Primorski (6)	3,25 (0,500)	3 (3)	3,67 (1,155)	3 (3)	4,40 (0,894)	5 (5)

Izvor: istraživanje autora



Slika 25: Srednje ocjene sprovođenja planova po regionima

Za testiranje razlike između regiona u sprovođenju planova korišćen je Kruskal-Wallis test (Tabela 30), koji je pokazao da između regiona ne postoji statistički značajna razlika u

sprovođenju planova, tj. ne postoji razlika niti u sprovođenju planova razvoja turizma ( $p=0,965$ ), niti marketinških planova ( $p=0,833$ ), niti planova promotivnih aktivnosti ( $p=0,646$ ).

Tabela 30: Razlika između regiona u sprovođenju planova (Kruskal-Wallis test)

Vrste planova	K-W	p
Plan razvoja turizma	0,072	0,965
Marketinški plan turizma	0,366	0,833
Plan promotivnih aktivnosti	0,874	0,646

Izvor: istraživanje autora

Planovi predstavljaju važan instrument upravljanja razvojem turizma, jer su pretpostavka za sistemski i koordiniran razvoj. Međutim, oni postaju efikasni tek kada se počnu implementirati. Prema mišljenju direktora turističkih organizacija, planovi koje posjeduju ne sprovode se u potpunosti. Anketirani generalno smatraju da postoje ograničenja za sprovođenje planova, odnosno, za ostvarenje njihove realizacije, a kao glavno ograničenje navode nedostatak finansijskih sredstava. Zbog toga možemo reći da su turističke organizacije još uvijek samo zagovornici turističkog razvoja jer, čak i da posjeduju potrebna znanja i motivaciju za razvoj turizma, nedostaje im finansijska moć da pokrenu razvojne procese.

## 2. Komunikacija sa tržištem i distribucija

Pitanja koja su se odnosila na komunikaciju s tržištem i distribuciju bila su podijeljena na sljedeće elemente: propaganda, odnosi s javnošću, promotivni materijali, Internet, ponuda agencija. Njihov kvalitet anketirani su ocjenjivali na numeričkoj skali od 1 (loše) do 5 (izvršno). U Tabeli 31 prikazane su dobijene srednje vrijednosti ocjena komunikacije s tržištem i distribucije. Iz navedene tabele vidljivo je da se kao najkvalitetniji ocjenjuju Internet (srednja ocjena 4,12) i promotivni materijali (srednja ocjena 4,06). Odnosi s javnošću, kao jedna od najviše korišćenih promotivnih aktivnosti u promociji turističkih destinacija, ocjenjeni su sa prosječnom ocjenom 3,94. Propaganda/Oglašavanje i ponuda agencija smatraju se lošijim aspektom komunikacije s tržištem i distribucije. Naime, kvalitet

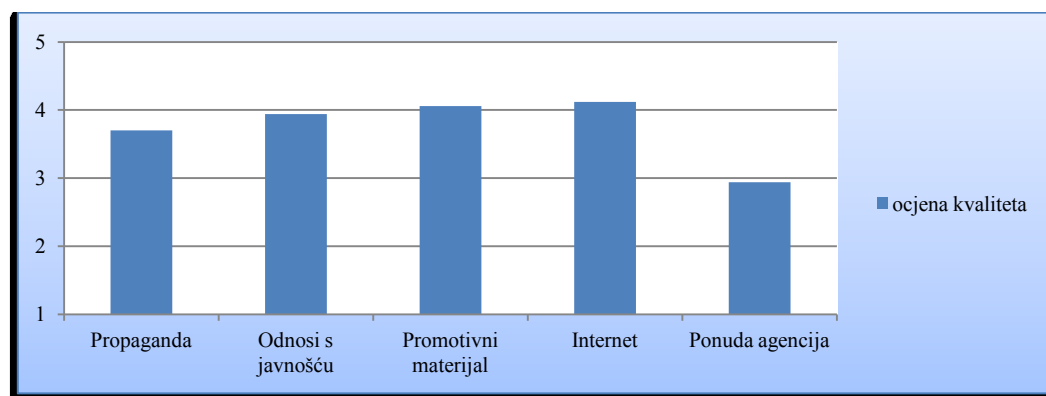
propagande/oglašavanja ocjenjen je s prosječnom ocjenom 3,70, dok se ponuda agencija ocjenjuje kao najmanje kvalitetna, s prosječnom ocjenom 2,94.

Tabela 31: Srednje vrijednosti ocjena kvaliteta komunikacije s tržištem i distribucije

Element	Broj destinacija	Srednje ocjene komunikacije s tržištem i distribucije	
		Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Propaganda/Oglašavanje	17	3,70	1,125
Odnosi s javnošću	17	3,94	0,998
Promotivni materijali	17	4,06	0,998
Internet	17	4,12	0,900
Ponuda agencija	17	2,94	0,998

Izvor: istraživanje autora

Iz navedenih ocjena (Slika 26) može se zaključiti da, prema mišljenju direktora turističkih organizacija, propaganda/oglašavanje predstavlja najlošiji dio promotivnog miksa u turističkim destinacijama u Crnoj Gori. Međutim, iako se ono ocjenjuje lošije od ostalih aktivnosti, treba napomenuti da je riječ o aktivnosti koja se (zbog manjka finansijskih sredstava) manje primjenjuje u odnosu na ostale promotivne aktivnosti.



Slika 26: Srednje vrijednosti ocjena kvaliteta komunikacije s tržištem i distribucije

Isto tako, kritičnu tačku predstavlja ponuda agencija u destinaciji koju su anketirani prilično loše ocijenili (prosječna ocjena 2,94). To znači da se prema mišljenju direktora turističkih organizacija ponuda turističkih agencija smatra lošim aspektom ponude u destinaciji te da upravo u ovom području postoje mogućnosti za unapređenje. Shodno ovim

nalazima važno je napomenuti sve izraženiju inicijativu stvaranja “destinacijskih menadžment kompanija”. Naime, mnoge stručne, ali i naučne institucije sve više ističu potrebu da agencije u destinacijama aktivnije pristupe stvaranju složenijih turističkih proizvoda koji bi, prije svega, koristili lokalne resurse. Naime, riječ je o receptivnim turističkim agencijama koje na sebe preuzimaju ulogu kreiranja turističkih proizvoda kroz nuđenje lokalnih posebnosti destinacija, odnosno ulogu organizatora složenih turističkih proizvoda (izleta, događaja, manifestacija, stručnih skupova). S obzirom da dobro poznaju destinaciju, imaju dobru “mrežu” partnera sa kojima mogu stvarati proizvode, preuzimaju na sebe značajnu ulogu u razvoju specijalizovanih proizvoda. Na taj način, one stimuliraju neposredne pružaoce pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama koje se pojavljuju na tržištu tražnje” (Trezner u Stanić, 2008: 50).

Kada je riječ o srednjim ocjenama kvaliteta komunikacije sa tržištem po regionima (Tabela 32), većina elemenata (propaganda/oglašavanje, odnosi s javnošću, promotivni materijali, internet) najbolje je ocijenjena u Središnjem regionu (Slika 27), dok je ponuda agencija najbolje ocijenjena u Sjevernom regionu (srednja ocjena 3,29), a najlošije u Primorskom regionu (srednja ocjena 2,5).

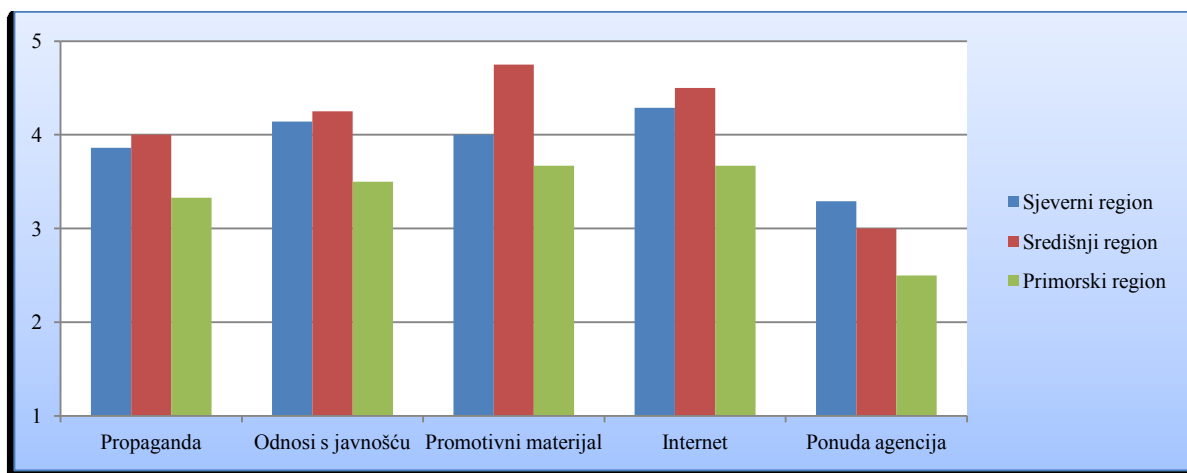
Tabela 32: Srednje ocjene kvaliteta komunikacije sa tržištem i distribucije prema regionima

Region	Broj destinacija	Propaganda/oglašavanje	Odnosi s javnošću	Promotivni materijal	Internet	Ponuda agencija
		Aritmetička sredina (st.dev; medijana)	Aritmetička sredina (st.dev; medijana)	Aritmetička sredina (st.dev; medijana)	Aritmetička sredina (st.dev; medijana)	Aritmetička sredina (st.dev; medijana)
Sjeverni	7	3,86 (0,899; 4,0)	4,14 (0,899; 4,0)	4,00 (0,816; 4,0)	4,29 (0,756; 4,0)	3,29 (0,49; 3,0)
Središnji	4	4,00 (1,414; 4,5)	4,25 (0,957; 4,5)	4,75 (0,500; 5,0)	4,50 (1,000; 5,0)	3,00 (1,63; 3,0)
Primorski	6	3,33 (1,366; 3,0)	3,50 (1,224; 3,0)	3,67 (1,366; 4,0)	3,67 (1,033; 4,0)	2,50 (1,05; 2,5)

Izvor: istraživanje autora

Ovakva ocjena ponude po regionima nameće pitanje kako ponudu agencija učiniti atraktivnijom u Primorskom regionu, s obzirom na resurse i atrakcije koje postoje u okruženju. Dominantnost kupališnog (masovnog) turizma sa svim pratećim negativnim efektima (siva ekonomija, gužve, zagađenje) zahtijevaju diverzifikaciju turističke ponude, pri čemu se redistribucija turističkog prometa prema zaleđu i brojnim ruralnim naseljima sa očuvanim elementima kulturne i prirodne baštine nameće kao održiva i odgovorna razvojna

opcija. Uz navedeno, moguće je izvršiti produženje trajanja turističke sezone, kao i povećati kvalitet ponude i nivo turističke potrošnje. To bi trebalo biti jedno od temeljnih pitanja budućeg upravljanja turističkom destinacijom.



Slika 27: Srednje ocjene kvaliteta komunikacije sa tržištem i distribucije prema regionima

Za testiranje razlika u ocjenama komunikacije sa tržištem i distribucije između regiona korišćen je Kruskal-Wallis test, kojim je dokazano da ne postoji statistički značajna razlika u ocjenama za komunikaciju i distribuciju između regiona. Za sve elemente ustanovljena je p-vrijednost veća od 0,05, što se može vidjeti u Tabeli 33.

Tabela 33: Razlike u ocjenama za komunikaciju i distribuciju između regiona (Kruskal-Wallis test)

Elementi	K - W	p
Propaganda/oglašavanje	0,936	0,626
Odnosi s javnošću	1,542	0,463
Promotivni materijal	2,680	0,262
Internet	2,375	0,305
Ponuda agencija	2,165	0,339

Izvor: istraživanje autora

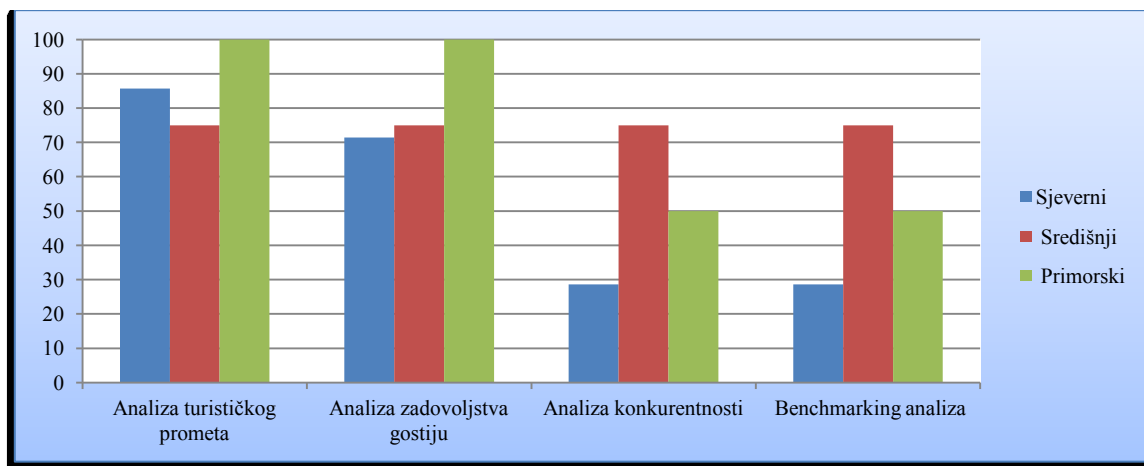
### 3. Praćenje uspješnosti

Kada je riječ o praćenju uspješnosti istraženo je koliko se u turističkim destinacijama prati turistički promet, zadovoljstvo gostiju i u kojoj mjeri se sprovode analize konkurentnosti i benchmarking analize.

Tabela 34: Sprovođenje analiza uspješnosti

Vrste analiza	Destinacije u kojima se sprovode analize uspješnosti			
	n	%	Srednje ocjene važnosti analiza	
			Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Turistički promet	15	88,2	4,53	0,6182
Zadovoljstvo gostiju	14	82,35	4,57	0,6227
Analize konkurentnosti	8	47,06	4,63	0,4841
Benchmarking analize	8	47,06	4,50	0,7071

**Izvor:** istraživanje autora; Napomena: ukupan broj anketiranih destinacija je 17



Slika 28: Sprovođenje analiza uspješnosti po regionima (%)

Od navedenih metoda praćenja uspješnosti (Tabela 34) najviše se prati turistički promet (88,2%), zatim zadovoljstvo gostiju (82,35%). Očekivano, analize konkurentnosti (47,06%) i benchmarking analize (47,06%), kao savremene metode upravljanja, još uvijek se koriste u puno manjoj mjeri. Njih koristi nešto manje od polovine ispitanih destinacija. Međutim, iz ocjena važnosti navedenih analiza za upravljanje turističkom destinacijom (Tabela 34) vidljivo je da, iako anketirani visoko ocjenjuju potrebu praćenja svih analiza,

posebno prepoznaju važnost sprovođenja analiza konkurentnosti (srednja ocjena 4,63) i praćenja zadovoljstva gostiju (srednja ocjena 4,57).

Tabela 35: Srednje ocjene važnosti analiza za upravljanje turističkom destinacijom po regionima

	Analiza turističkog prometa		Analiza zadovoljstva gostiju	Analiza konkurentnosti	Benchmarking analiza
	Broj destinacija	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)
Sjeverni	7	4,71 (0,488)	4,57 (0,787)	4,57 (0,535)	4,43 (0,787)
Središnji	4	4,50 (0,577)	4,75 (0,500)	4,50 (0,577)	4,50 (0,577)
Primorski	6	4,33 (0,816)	4,33 (0,816)	4,83 (0,408)	4,50 (0,837)

Izvor: istraživanje autora

Analiza praćenja uspješnosti prema regionima takođe pokazuje da se u svim regionima najviše sprovode analize turističkog prometa i analize zadovoljstva gostiju (Slika 28). Analiza turističkog prometa ocjenjuje se kao posebno važna u Sjevernom regionu (srednja ocjena 4,71), a analiza zadovoljstva gostiju u Središnjem regionu (Tabela 35). Značaj analiza konkurentnosti za upravljanje destinacijom najbolje je ocijenjen u Primorskom regionu (srednja ocjena 4,83), a benchmarking analiza u Primorskom (srednja ocjena 4,5) i Središnjem regionu (srednja ocjena 4,5).

Za testiranje razlika u ocjenama važnosti analiza između regiona korišćen je Kruskal-Wallis test, koji je pokazao da između regiona ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni važnosti analiza za upravljanje turističkom destinacijom. Za sve vrste analiza ustanovljena je p-vrijednost veća od 0,05, što se može vidjeti u Tabeli 36.

Tabela 36: Razlika u ocjenama važnosti analiza uspješnosti između regiona (Kruskal-Wallis test)

Vrsta analize	K - W	p
Analiza turističkog prometa	0,954	0,621
Analiza zadovoljstva gostiju	0,860	0,650
Analiza konkurentnosti	1,380	0,502
Benchmarking analiza	0,082	0,960

Izvor: istraživanje autora

Kada je riječ o praćenju uspješnosti generalno se može zaključiti da se jednostavnije analize poput praćenja turističkog prometa i zadovoljstva gostiju uobičajeno sprovode u destinacijama od strane turističkih organizacija. Zadovoljstvo gostiju najčešće se prati putem anketa u vrijeme trajanja sezone. Takođe ih sprovodi sistem turističkih organizacija. Međutim, analize konkurentnosti i benchmarking analize, kao napredniji alati, koriste se u punoj manjoj mjeri, ali je njihova važnost za upravljanje turističkom destinacijom ocjenjena relativno visokim ocjenama, što govori da je prepoznata važnost primjene ovih sofisticiranih alata za praćenje uspješnosti. Njihovo nedovoljno korišćenje može biti posljedica nedovoljne edukacije, nedostatka sredstava, odnosno, nedostatka ljudskih resursa potrebnih za ovakve analize. Osim toga, česti je problem i dostupnosti podataka i „umrežavanja” turističkih destinacija sa svrhom pristupa podacima i novim znanjima. To još jednom potvrđuje potrebu jačanja saradnje i zajedničkih aktivnosti i na području praćenja uspješnosti. Naime, praćenje uspješnosti je instrument u kojem se traži saradnja u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju. Sprovođenje takvih analiza zahtjeva jačanje saradnje, a rezultati analiza mogu doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja.

#### **4. Kontinuirano usvajanje novih znanja**

Osnovu za svaki uspješan razvoj, pa dakle i za razvoj turizma, čine ljudski resursi koji omogućavaju aktiviranje svih drugih resursa. Kvalitet turističkih usluga neodvojivo je vezan za obučenost ljudskih resursa i njihovo permanentno usavršavanje. Stalna edukacija kadrova koji su zaposleni u turističkom sektoru, sticanje profesionalnih vještina i znanja, predstavlja osnovu za uspješan razvoj turizma. U mnogim destinacijama, međutim, upravo nedostatak dovoljno obučenog kadra i kvalitetnog upravljanja znanjem u turističkom sektoru predstavlja prepreku bržem razvoju turizma.

S obzirom na kompleksnost turističkog sistema i složenost poslova vezanih za upravljanje turističkom destinacijom, ne može se očekivati da će svi učesnici koji utiču na razvoj turizma ili na koje turizam utiče, shvatiti značaj turizma i vlastitu ulogu i važnost u procesu turističkog razvoja, kao i da će biti svjesni odgovornosti u kontekstu dugoročno tržišno, socio-ekonomski i ekološki održivog razvoja. Stoga i ne treba čuditi što brojne



turističke destinacije u Crnoj Gori karakteriše ubrzano neselektivno i nekontrolisano zauzimanje kvalitetnog prostora, nedovoljni kapaciteti vitalnih infrastrukturnih i komunalnih sistema u odnosu na postojeću izgrađenost turističkih objekata, ekološki neprimjereno zbrinjavanje otpada, tolerisanje „divlje gradnje“ i slično.

Stoga, uključivanje svih stejkholdera, od institucija javnog sektora (turističke organizacije, opštine, komunalna preduzeća, kulturne ustanove) do lokalnog stanovništva u dobro osmišljen sistem edukativnih programa, osmišljenih po mjeri pojedinih grupa korisnika, omogućio bi relativno brzo uspostavljanje nužne kritične mase razvojno „osviješćenih“ i na saradnju spremnih turističkih stejkholdera na lokalnom nivou, koji će biti u stanju:

- bolje razumijeti prednosti i nedostatke turističkog razvoja,
- bolje razumijeti vlastitu ulogu u razvojnom procesu, ali i odgovornost svih drugih razvojnih subjekata,
- podsticati saradnju, dogovore i partnerstva na nivou destinacije,
- kritički analizirati svaku razvojnu odluku, odnosno
- suprotstaviti se neprimjerenim razvojnim rješenjima.

Takođe, organizovanom edukacijom od strane eksperata privrednicima bi se, uz predočavanje globalnih tendencija u turizmu, dao i dodatni podsticaj za aktivnije uključivanje u upravljanje destinacijom. U tom smislu, sistemska edukacija u funkciji postupnog podizanja stepena osviješćenosti destinacijskih turističkih stejkholdera, čini se da predstavlja jedan od ključnih faktora uspjeha u funkciji postupnog uspostavljanja transparentnog, svim turističkim stejkholderima prihvatljivog, društveno odgovornog i dugoročno održivog sistema upravljanja turističkim razvojem. Zbog toga je kontinuirano usvajanje novih znanja jedan je od osnovnih instrumenata uspješnog (efikasnog) upravljanja destinacijom.

Istraživanje je pokazalo da čak 64,7% destinacija u Crnoj Gori sprovodi edukaciju za potrebe upravljanja razvojem turizma (Tabela 37). I pored visokog procenta destinacija koje sprovode edukaciju, dovoljnost edukacije koja se sprovodi ocjenjuje se prosječnom ocjenom od 2,24.

Tabela 37: Sprovođenje edukacija za potrebe upravljanja u turističkim destinacijama

Edukacija	Ukupan broj destinacija	Destinacije u kojima se sprovodi edukacija		Ocjena dovoljnosti edukacija	
		n	%	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Sprovođenje edukacije	17	11	64,7	2,24	1,251

Izvor: istraživanje autora

Posmatrano po regionima (Tabela 38), dovoljnost edukacije najbolje je ocijenjena u Sjevernom regionu (srednja ocjena 2,29). U Primorskom regionu posebno je prepoznata potreba za dodatnom edukacijom, tako da je dovoljnost edukacije u ovom regionu najlošije ocijenjena (prosječna ocjena = 2,0).

Tabela 38: Srednje ocjene dovoljnosti edukacija za upravljanje razvojem turizma po regionima

Region	Broj destinacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Sjeverni	7	2,29	1,25
Središnji	4	2,25	1,50
Primorski	6	2,00	1,26

Izvor: istraživanje autora

Značajnost razlike u ocjeni dovoljnosti edukacije testirana je Kruskal-Wallis testom, koji je pokazao da ne postoji statistički značajna razlika u ocjenama dovoljnosti edukacije između regiona (Tabela 39).

Tabela 39: Razlika u ocjenama dovoljnosti edukacije između regiona (Kruskal-Wallis test)

	K - W	p
Dovoljnost edukacije	0,144	0,931

Izvor: istraživanje autora

Dalje u istraživanju, analizirana su prema važnosti (1-najvažnije do 4-najmanje važno) područja za koja se pretpostavlja da postoji najizraženija potreba za edukacijom (Tabela 40).

Tabela 40: Rang važnosti područja prema potrebi za edukacijom

Područje	Broj destinacija	Medijana	Gornji kvartil	Mod
Planiranje	17	1	2	1
Razvoj proizvoda	17	2	3	2
Komunikacija sa tržištem i distribucija	17	3	3	3
Praćenje uspješnosti	17	4	4	4

**Izvor:** istraživanje autora

Tako je najvažnijim područjem u kojem se javlja potreba za edukacijom ocijenjeno planiranje (medijana = 1, mod = 1; gornji kvartil = 2), zatim razvoj proizvoda (medijana = 2, mod = 2; gornji kvartil = 3), komunikacija sa tržištem i distribucija (medijana=3; mod = 3; gornji kvartil=3) i praćenje uspješnosti (medijana=4; mod = 4; gornji kvartil = 4). Velika većina, čak 75% anketiranih ocijenila je planiranje ocjenom važnosti 1 ili 2 sa aspekta potrebe za dodatnom edukacijom (gornji kvartil = 2).

Generalna distribucija rangova važnosti područja prema potrebi za edukacijom uglavnom se preslikava sa ukupne populacije i na grupe formirane po regionima (Tabela 41), s tim da se u Sjevernom regionu malo veća važnost usmjerava na područje komunikacije sa tržištem i distribucije (medijana=2; mod=2), a u Središnjem regionu nešto manja važnost pridaje se edukaciji u oblasti razvoja proizvoda (medijana=2,5; mod = 3).

Tabela 41: Rang važnosti područja prema potrebi za edukacijom po regionima

Region	Planiranje		Razvoj proizvoda		Komunikacija sa tržištem i distribucija		Praćenje uspješnosti	
	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil
Sjeverni	1 (1)	2	2 (2)	3	2 (2)	3,5	4 (4)	4
Središnji	1,5 (1)	2	2,5 (3)	3	2,5 (3)	3	4 (4)	4
Primorski	1,5 (1)	2,75	2 (2)	2	3 (3)	3	4 (4)	4

**Izvor:** istraživanje autora

Efikasnije i društveno odgovornije upravljanje turističkim razvojem u slučaju većine crnogorskih turističkih destinacija biće moguće samo ako se prethodno stvori potreban nivo razumijevanja turističkog razvojnog procesa i uspostavi kritična masa razvojno osviještenih destinacijskih stejkholdera koji će biti u stanju da pokrenu strukturne promjene u dosad

preovladavajućem načinu upravljanja destinacijskim razvojem, a to se može postići dobro osmišljenim sistemom edukativnih programa, osmišljenih po mjeri pojedinih grupa korisnika, koji će uključiti sve destinacijske stejkholdere, od institucija javnog sektora (turističke organizacije, komunalna preduzeća, kulturne ustanove) do lokalnog stanovništva. Istraživanje je pokazalo da anketirani smatraju da edukativnih programa nema dovoljno i da su najpotrebniji u oblasti planiranja i razvoja proizvoda.

### 5.2.2. Analiza postojećeg nivoa stejkholderske saradnje i korelacija sa instrumentima upravljanja

Stejkholderska saradnja smatra se osnovnim preduslovom efikasnog upravljanja turističkom destinacijom i njenim održivim razvojem (Carey et al., 1997; Swarbrooke, 1999; Cooper et al., 2005; Williams, 2001 u Samrat, 2011). Istraživanje je pokazalo da je u turističkim destinacijama u Crnoj Gori ona nedovoljno razvijena. Naime, generalno su anketirani ocijenili stanje stejkholderske saradnje na području razvoja turizma u destinaciji prosječnom ocjenom 3,06. Kvalitet saradnje ocjenjivan je i prema oblastima saradnje, odnosno, instrumentima upravljanja na numeričkoj ljestvici od pet mjesta (1 – loše, 5 – izvrsno).

Tabela 42: Srednje ocjene stanja stejkholderske saradnje

	Broj destinacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Generalno stanje saradnje	17	3,06	0,937
OBLAST SARADNJE			
Planiranje	17	2,88	1,182
Razvoj proizvoda	17	3,12	0,963
Komunikacija sa tržištem i distribucija	17	3,59	1,088
Praćenje uspješnosti	17	3,18	0,856
Kontinuirano usvajanje novih znanja	17	3,41	1,148

**Izvor:** istraživanje autora

Srednja vrijednost svih ocjena kreće se u rasponu od 2,88 do 3,59. Najbolje je ocijenjena saradnja u oblasti komunikacije sa tržištem i distribucije (srednja ocjena 3,59), dok je najlošije ocijenjena saradnja u oblasti planiranja (srednja ocjena 2,88). Relativno niska

ocjena saradnje u oblasti praćenja uspješnosti (Tabela 42) ukazuje da postoji slaba razmjena podataka između učesnika u upravljanju destinacijom koja bi omogućila da se bolje prate učinci aktivnosti koje se preduzimaju u destinaciji. Izdvojena su, prema važnosti, i glavna ograničenja za bolju saradnju (Tabela 43). Anketirani su rangirali navedena ograničenja od 1 do 5 (1 -najvažnije, 5 – najmanje važno).

Tabela 43: Rang ograničenja za bolju stakeholdersku saradnju

Ograničenja	Broj destinacija	Medijana	Gornji kvartil	Mod
Nedostatak planske dokumentacije	17	3	4	1
Nedovoljno razvijeni kanali komunikacije	17	3	4	2
Različiti interesi	17	2	3	3
Nedostatak formalnih oblika saradnje	17	4	5	4
Nepostojanje“lidera”/koordinatora aktivnosti	17	3	5	5

Izvor: istraživanje autora

Rezultati pokazuju da direktori turističkih organizacija uzroke loše saradnje vide prvenstveno u nedostatku planske dokumentacije za razvoj turizma (mod 1), nedovoljno razvijenim kanalima komunikacije (mod 2), zatim različitim interesima (mod 3), nedostatku formalnih oblika saradnje (mod 4) i, na kraju, kao najmanje važno, nepostojanju lidera, odnosno koordinatora aktivnosti (mod 5).

Problem koji je prepoznat u kanalima komunikacije i različitosti interesa potvrđuje i nalaz pregleda literature u kojoj različiti autori upozoravaju na iste probleme i ograničenja sa kojima se susreću i razvijene turističke destinacije, kao i na pitanje kako osigurati bolje povezivanje, komunikaciju i povjerenje između različitih grupa stakeholdera u destinacijama. Mnogi autori (Liu, 2003; Bramwell, Sharman, 1999) ističu da je ključni element za obezbjeđenje održivog razvoja turizma prevazilaženje subordinacije među stakeholderima (turisti, lokalna zajednica, javni i privatni turistički sektor, lokalne, regionalne i nacionalne upravljačke strukture), koje se može realizovati putem koordinacije i balansiranja njihovih interesa i uspostavljanja strateških planova razvoja koji bi uvažavali ove interese.

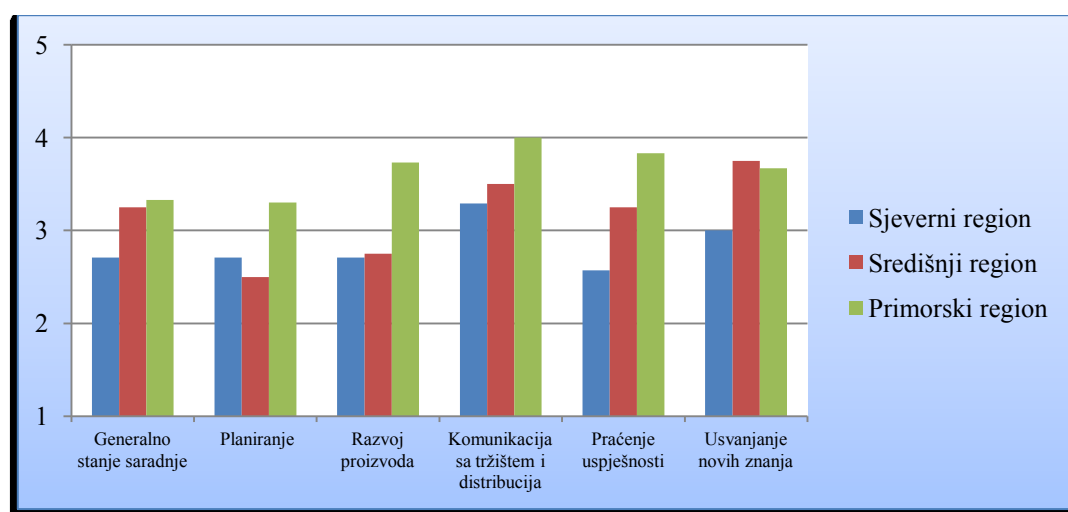
Analizirano po regionima (Tabela 44), stanje saradnje približno je slično ocijenjeno kao i na genaralnom nivou (srednja ocjena 3,06), s tim što je nešto bolje ocijenjeno u

Primorskom regionu (srednja ocjena 3,33), a nešto lošije u Sjevernom regionu (srednja ocjena 2,71).

Tabela 44: Srednje ocjene stanja stejkholderske saradnje prema regionima

Regioni (broj destinacija)	Generalno stanje saradnje	Kvalitet saradnje prema oblastima				
		Planiranje	Razvoj proizvoda	Komunikacija sa tržištem i distribucija	Praćenje uspješnosti	Usvajanje novih znanja
	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)	Aritmetička sredina (st.devijacija)
Sjeverni (7)	2,71 (1,253)	2,71 (1,496)	2,71 (1,113)	3,29 (1,380)	2,57 (0,787)	3,00 (1,414)
Središnji (4)	3,25 (0,500)	2,50 (1,000)	2,75 (0,500)	3,50 (0,577)	3,25 (0,500)	3,75 (0,957)
Primorski (6)	3,33 (0,816)	3,33 (1,033)	3,83 (0,753)	4,00 (1,095)	3,83 (0,753)	3,67 (1,033)

Izvor: istraživanje autora



Slika 29: Srednje ocjene stejkholderske saradnje po regionima

Posmatrano prema pojedinim oblastima, saradnja u oblasti usvajanja novih znanja (Tabela 44) najbolje je ocijenjena u Središnjem regionu (prosječna ocjena 3,75), dok je u Primorskom regionu saradnja u svim ostalim oblastima ocijenjena nešto bolje od ostalih regiona (Slika 29). U regionima je slična situacija generalnoj slici kada je riječ o glavnim ograničenjima za bolju saradnju (Tabela 45), sa izuzecima većeg odstupanja u ograničenju koje se odnosi na nedostatak planske dokumentacije za razvoj turizma (Sjeverni region – mod = 5; Središnji region – mod=3), osim u Primorskom regionu (medijana=1; mod=1), što

ukazuje na nedovoljnu razvijenost planske dokumentacije u tom regionu. To potvrđuju i rezultati u prvom dijelu istraživanja koji ukazuju da su u ovom regionu najmanje zastupljeni planovi razvoja turizma.

Tabela 45: Rang ograničenja za bolju stakeholdersku saradnju po regionima

Region	Nedostatak planske dokumentacije za razvoj turizma		Nedovoljno razvijeni kanali komunikacije		Različiti interesi		Nedostatak formalnih oblika saradnje		Nepostojanje koordinatora aktivnosti ("lidera")	
	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil
Sjeverni	3 (5)	4,5	3 (4)	4	2 (1)	3,5	4 (4)	4	3 (3)	3,5
Središnji	3,5 (3)	4,25	3 (4)	4	2,5 (2)	3,25	4 (3)	5	1 (1)	2
Primorski	1 (1)	1,75	3,5 (4)	4	2 (2)	2,75	3,5 (2)	4	5 (5)	5

Izvor: obrada autora

Za istraživanje statističke značajnosti razlike u saradnji između destinacijskih stakeholdera po regionima korišćen je Kruskal-Wallis test, kao i kod prethodnih instrumenata upravljanja.

Tabela 46: Razlika u stakeholderskoj saradnji u destinacijama prema regionima (Kruskal-Wallis)

Saradnja	K-W	p
Saradnja - generalno	2,009	0,366
Oblasti saradnje		
Planiranje	1,197	0,550
Razvoj proizvoda	4,970	0,083
Komunikacija sa tržištem i distribucija	1,334	0,513
Praćenje uspjehnosti	6,578	0,037
Kontinuirano usvajanje novih znanja	1,125	0,570

Izvor: obrada autora

Kruskal-Wallis test (Tabela 46) pokazao je da ne postoji statistički značajna razlika između regiona u stakeholderskoj saradnji kada se generalno ocjenjuje stanje saradnje između destinacijskih stakeholdera ( $p=0,366$ ). Takođe, posmatrano po oblastima saradnje, odnosno, kod planiranja ( $p=0,550$ ), razvoja proizvoda ( $p=0,083$ ), komunikacije sa tržištem ( $p=0,513$ ) i

usvajanja novih znanja ( $p=0,570$ ) ne pokazuje se statistički značajna razlika između regiona. Samo kada je riječ o saradnji u oblasti praćenja uspješnosti Kruskal-Wallis test pokazao je statistički značajnu razliku između regiona ( $p=0,037$ ).

Drugo primarno istraživanje predstavlja istraživanje percepcije saradnje svih destinacijskih stejkholdera i rađeno je sa ciljem dobijanja još detaljnijeg uvida u stanje stejkholderske saradnje u destinaciji. Takođe, kao i u prvoj fazi, kao instrument istraživanja korišćen je upitnik kojim se od anketiranih ( $n = 117$ ) tražilo da ocijene stanje stejkholderske saradnje u destinaciji (na skali od 1 – loše do 5 – izvrsno) prema instrumentima upravljanja, odnosno prema pojedinim oblastima saradnje (planiranje, razvoj proizvoda, komunikacija s tržištem i distribucija, praćenje uspješnosti, kontinuirano usvajanje novih znanja). Svaka oblast detaljno je razrađena i podijeljena na pojedine podoblasti.

*U oblasti planiranja* istražena je stejkholderska saradnja u procesu izrade planova za razvoj turističke destinacije, u procesu odlučivanja o prihvatanju planova i nadzoru nad njihovom realizacijom. Stejkholderska saradnja u kreiranju politike razvoja turizma u destinaciji je posebno važna, jer stvara osjećanje „zajedničkog vlasništva” nad rezultatima politike razvoja koji, ako su uspješni, predstavljaju dodatni motiv za nastavak saradnje. Takođe, za realizaciju održivog razvoja turizma potreban je visok stepen uključenosti svih destinacijskih stejkholdera u planiranje razvoja turizma. Međutim, upravo zbog postojanja brojnih stejkholdera sa različitim mišljenjima, vizijama problema i različitim interesima, planiranje na nivou turističkih destinacija je kompleksan proces. Uprkos složenosti procesa planiranja, visok nivo saradnje i angažovanja stejkholdera smatra se značajnom odlikom uspješnog planiranja kao instrumenta upravljanja razvojem destinacije. Sprovođenje i uspjeh turističkog plana često se oslanja na podršku stejkholdera. Zbog toga, uključivanje različitih stejkholdera u planiranje turizma dobija sve više na značaju.

Negativni uticaji masovnog turizma, koji su već doveli do pada interesovanja turista za mnoge, ranije veoma popularne destinacije, ali i negativnog stava lokalnih rezidenata, ukazali su na potrebu da se tradicionalni način planiranja razvoja turizma, zasnovan prije svega na interesima turističkog sektora, zamijeni novim pristupom planiranju u formi stejkholderske saradnje (kolaborativnim planiranjem). Stoga je u istraživanju detaljno analizirana saradnja stejkholdera u oblasti planiranja, i to: u procesu izrade planova za razvoj turističke destinacije,



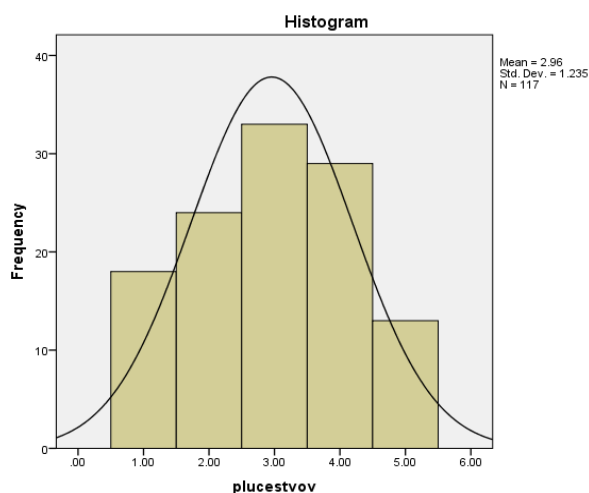
u procesu odlučivanja o prihvatanju planova i nadzoru nad njihovom realizacijom u turističkim destinacijama Crne Gore.

Tabela 47: Stejkholderska saradnja u planiranju

	Učestvovanje u izradi planova	Odlučivanje o prihvatanju planova	Nadzor nad realizacijom planova
Aritmetička sredina	2.96	2.85	2.76
Standardna devijacija	1.235	1.172	1.172
Medijana	3.00	3.00	3.00
Mod	3.00	3.00	3.00
Minimum	1.00	1.00	1.00
Maksimum	5.00	5.00	5.00
Percentili 25	2.00	2.00	2.00
50	3.00	3.00	3.00
75	4.00	4.00	3.50

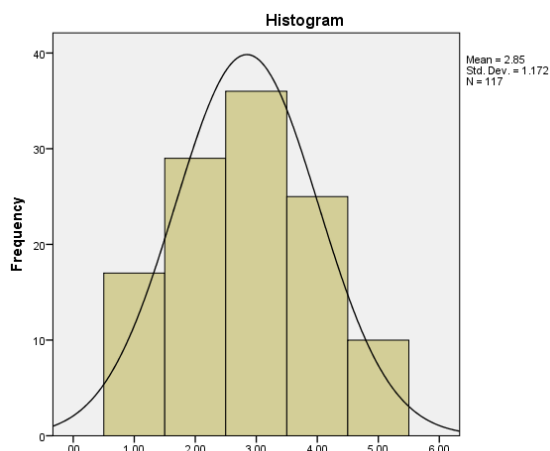
Izvor: obrada autora

Prosječna ocjena *saradnje u procesu izrade destinacijskih planova* je 2,96 sa standardnom devijacijom od 1,235 (Slika 30). Polovina ispitanika, odnosno 50% od ukupnog broja ocijenilo je saradnju u ovoj oblasti ocjenom manjom (ili jednakom) od 3, a 25% ispitanika ocjenom manjom od 2 (Tabela 47).



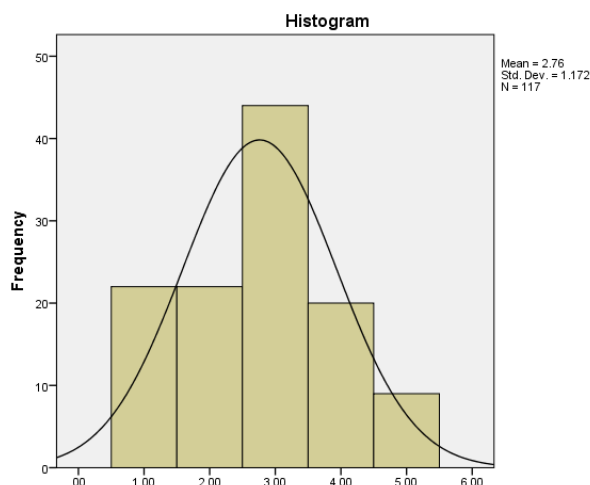
Slika 30: Ocjene stejkholderske saradnje u procesu izrade destinacijskih planova

*Saradnja u procesu odlučivanja o prihvatanju planova* ocijenjena je prosječnom ocjenom 2,85, dok standardna devijacija iznosi 1,172 (Slika 31). Takođe, polovina ispitanika, odnosno 50% od ukupnog broja ocijenilo je saradnju u ovoj oblasti ocjenom manjom (ili jednakom) od 3, a 25% ispitanika ocjenom manjom od 2 (Tabela 47).



Slika 31: Ocjene stejkholderske saradnje u odlučivanju o prihvatanju planova

*Saradnja u nadzoru nad realizacijom planova* ocijenjena je nešto lošije od prethodne dvije podoblasti planiranja, odnosno prosječnom ocjenom 2,76, dok standardna devijacija iznosi 1,172 (Slika 32). Ocjenu manju od 2 dalo je 25% ispitanika, 50% ispitanika je dalo ocjenu manju od 3, a 75% ispitanika ocjenu manju od 3,5 (Tabela 47).



Slika 32: Ocjene stejkholderske saradnje u nadzoru nad realizacijom planova

Struktura ocjena u svim fazama planiranja data je u Tabeli 48.

Tabela 48: Struktura ocjena saradnje u procesu planiranja

Ocjene	Izrada destinacijskih planova		Odlučivanje o prihvatanju planova		Evaluacija planova	
	n	%	n	%	n	%
1	18	15.4	17	14.5	22	18.8
2	24	20.5	29	24.8	22	18.8
3	33	28.2	36	30.8	44	37.6
4	29	24.8	25	21.4	20	17.1
5	13	11.1	10	8.5	9	7.7
Ukupno	117	100	117	100	117	100

Izvor: obrada autora

*Saradnja u komunikaciji sa tržištem i distribuciji* upitnikom je obuhvatila sljedeće podoblasti saradnje: istraživanje tržišta, unapređenje imidža destinacije, oglašavanje i odnose s javnošću, organizaciju studijskih putovanja novinara i agenata, izradu destinacijskih promotivnih materijala, e-marketing destinacije.

Tabela 49: Saradnja u oblasti komunikacije sa tržištem i distribucije

Komunikacija s tržištem	Aritmetička sredina (st. devijacija)	Medijana (mod)	Min (max)	Percentili		
				25	50	75
Istraživanje tržišta	3.74 (0.941)	4.00 (4.00)	2 (5)	3	4	4
Unapređenje imidža destinacije	3.85 (0.925)	4.00 (4.00)	2 (5)	3	4	5
Oglašavanje i odnosi s javnošću	3.65 (1.069)	4.00 (3.00)	1 (5)	3	4	5
Studijska putovanja novinara i agenata	3.09 (1.259)	3.00 (2.00)	1 (5)	2	3	4
Izrada promotivnih materijala	4.04 (0.923)	4.00 (4.00)	1 (5)	3	4	5
e-marketing destinacije	4.02 (0.956)	4.00 (4.00)	1 (5)	3	4	5

Izvor: obrada autora

Najbolje je ocijenjena (Tabela 49) saradnja u oblasti izrade promotivnih materijala (prosječna ocjena 4,04) i e-marketinga (prosječna ocjena 4,02). Rezultate istraživanja u ovoj oblasti ilustruju histogrami prikazani na Slici 34.

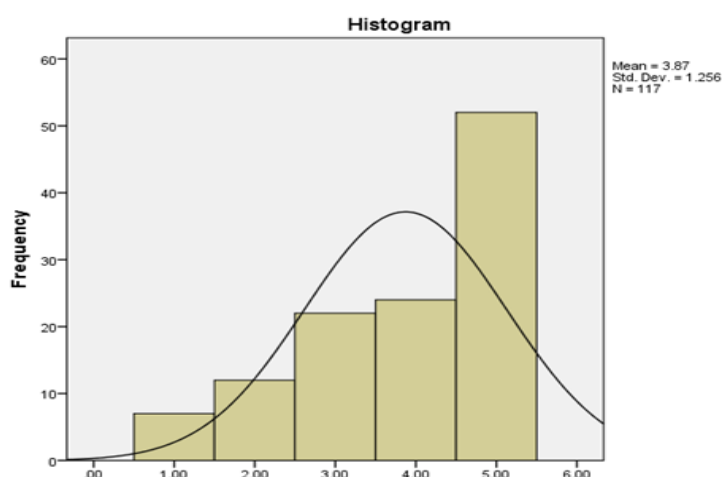
*Saradnja u oblasti praćenja uspješnosti turizma u destinaciji* istražena je kroz pitanja o saradnji u prikupljanju i distribuciji podataka o turističkom prometu, analizama konkurentnosti i benchmarking analizama. Rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 50.

Tabela 50: Stejkholderska saradnja i praćenje uspješnosti turizma u destinaciji

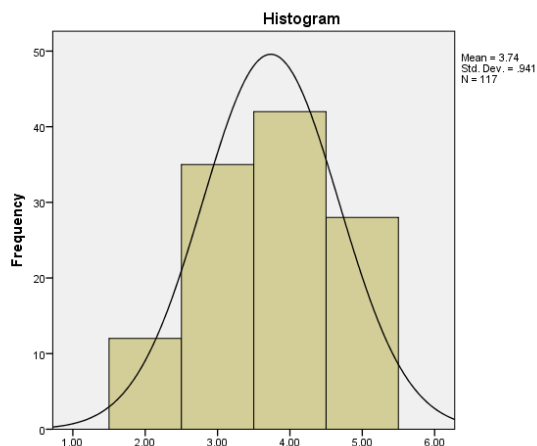
Oblasti saradnje	Aritmetička sredina (st. devijacija)	Medijana (mod)	Min (max)	Percentili		
				25	50	75
Praćenje turističkog prometa	3.87 (1.256)	4.00 (5.00)	1 (5)	3	4	5
Analiza konkurentnosti	3.26 (1.307)	3.00 (3.00)	1 (5)	2	3	4
Benchmarking analiza	2.96 (1.335)	3.00 (2.00)	1 (5)	2	3	4

Izvor: obrada autora

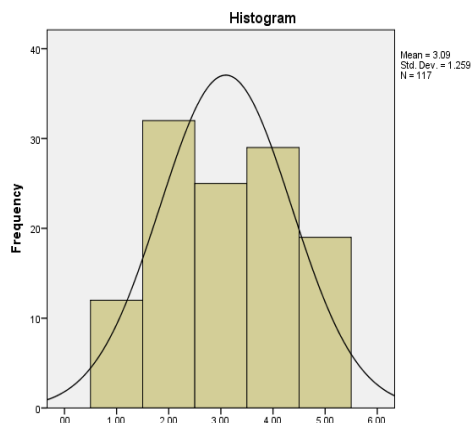
Praćenje uspješnosti je instrument u kojem je neophodna saradnja destinacijskih stejkholdera u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju. Sprovođenje analiza za praćenje uspješnosti upravljanja razvojem destinacije zahtjeva jačanje saradnje, a rezultati analiza mogu doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja.



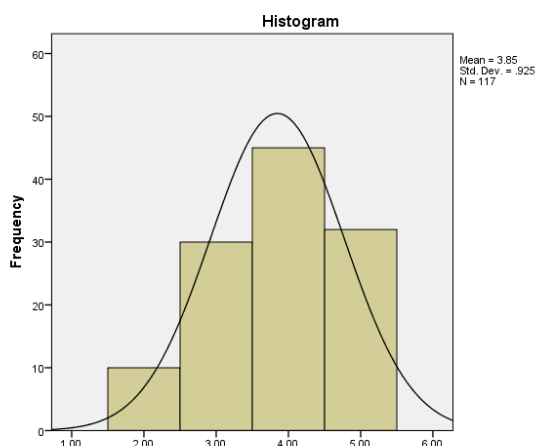
Slika 33: Stejkholderska saradnja i prikupljanje i distribucija podataka o turističkom prometu



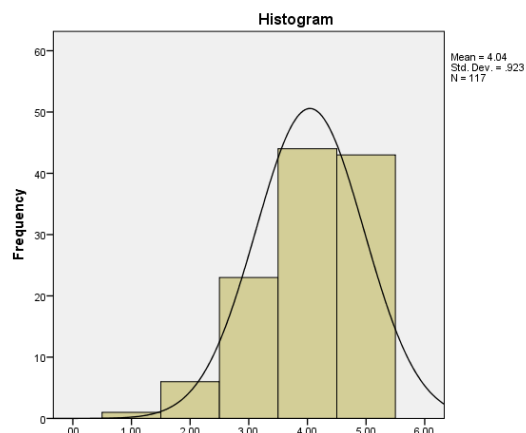
Istraživanje tržišta



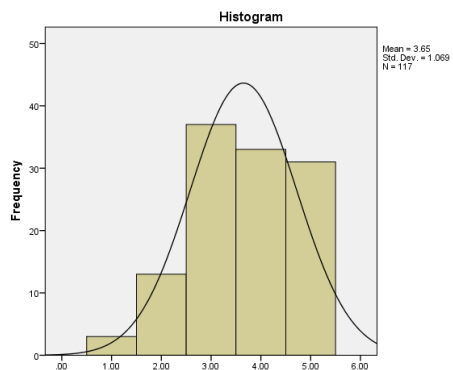
Organizacija studijskih putovanja



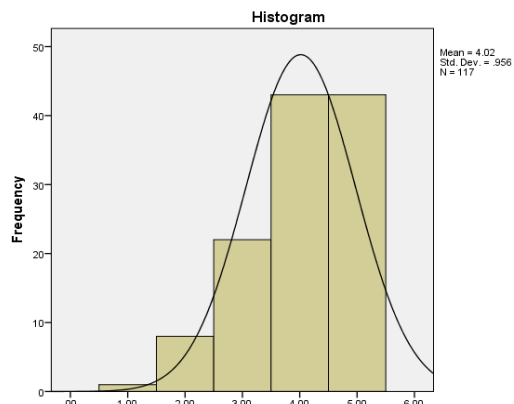
Unapređenje imidža destinacije



Izrada destinacijskih promotivnih materijala



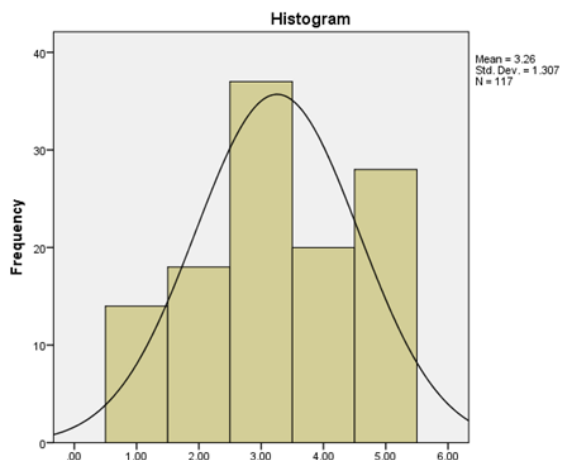
Oglašavanje i odnosi s javnošću



e-marketing destinacije

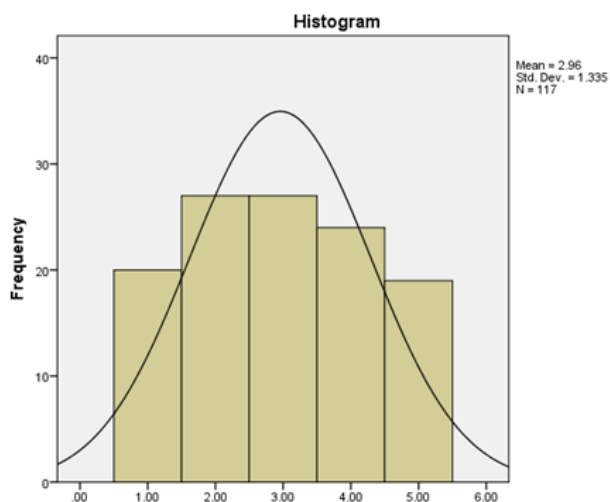
Slika 34: Stejkholderska saradnja i komunikacija sa tržištem

Najveći broj anketiranih je saradnju u prikupljanju i distribuciji podataka o turističkom prometu ocijenio ocjenom 5, zatim ocjenom 3 saradnju u analizama konkurentnosti, a ocjenom 2 saradnju u benchmarking analizama (Tabela 50). Ocjene saradnje u prikupljanju i distribuciji podataka o turističkom prometu kreću se u rasponu od 1 do 5, prosječna ocjena je 3,87 i standardna devijacija 1,256 (Slika 33). *Ocjene saradnje u analizama konkurentnosti* kreću se u rasponu od 1 do 5, prosječna ocjena je 3,26 i standardna devijacija 1,307 (Slika 35).



Slika 35: Stejkholderska saradnja i analiza konkurentnosti

*Ocjene saradnje u benchmarking analizama* kreću se u rasponu od 1 do 5, prosječna ocjena je 2,96 i standardna devijacija 1,335 (Slika 36).



Slika 36: Stejkholderska saradnja i benchmarking analize

*Saradnja u oblasti kontinuiranog usvajanja novih znanja* obuhvatila je ocjene saradnje u:

- organizaciji seminara i radionica i
- zajedničkih studijskih putovanja.

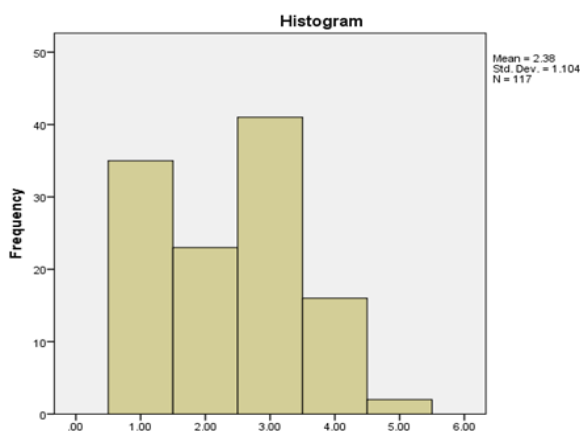
Rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 51.

Tabela 51: Stejkholderska saradnja i edukacija

Oblasti saradnje	Aritmetička sredina (st. devijacija)	Medijana (mod)	Min (max)	Percentili		
				25	50	75
Organizacija seminara, radionica	2.77 (1.398)	3.00 (1.00)	1 (5)	1	3	4
Zajednička studijska putovanja	2.38 (1.188)	3.00 (3.00)	1 (5)	1	3	3

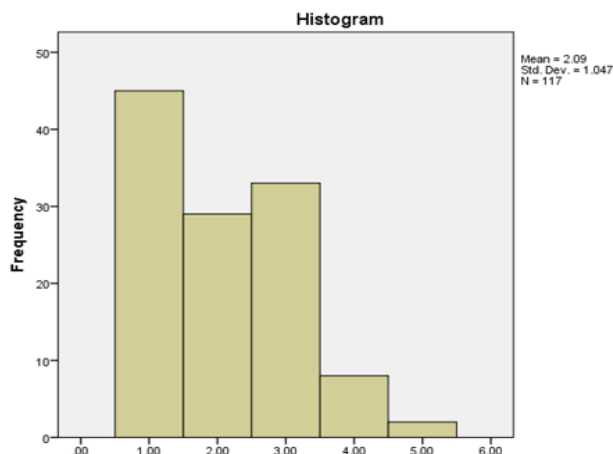
Izvor: obrada autora

Ocjene saradnje u organizaciji seminara i radionica kreću se u rasponu od 1 do 5, prosječna ocjena je 2,38, a standardna devijacija iznosi 1,104 (Slika 37).



Slika 37: Stejkholderska saradnja i organizacija seminara i radionica

Ocjene saradnje u organizaciji zajedničkih studijskih putovanja kreću se u rasponu od 1 do 5, prosječna ocjena je 2,09, a standardna devijacija iznosi 1,047 (Slika 38).



Slika 38: Stejkholderska saradnja i zajednička studijska putovanja

Saradnja u oblasti usvajanja novih znanja je najlošije ocijenjena. Čak 29,9% anketiranih je ocijenilo saradnju u organizaciji seminara i radionica ocjenom 1, odnosno 38,5% anketiranih kada je u pitanju saradnja u organizaciji zajedničkih studijskih putovanja (Tabela 52).

Tabela 52: Struktura ocjena saradnje u oblasti usvajanja novih znanja

Ocjene	Organizacija seminara, radionica		Zajednička studijska putovanja	
	n	%	n	%
1	35	29.9	45	38.5
2	23	19.7	29	24.8
3	41	35.0	33	28.2
4	16	13.7	8	6.8
5	2	1.7	2	1.7
Ukupno	117	100	117	100

Izvor: obrada autora

*Saradnja u oblasti razvoja proizvoda i infrastrukture* podijeljena je na sljedeće podoblasti saradnje: razvoj atrakcija u destinaciji, uvođenje noviteta u turističku ponudu, razvoj/unapređenje smještajnih kapaciteta, zaštita životne sredine, zaštita kulturnog nasljeđa, uvođenje standarda kvaliteta u destinaciji, uređenje destinacije (plaže, zelene površine i dr.), unapređenje saobraćajne infrastrukture, unapređenje javnih usluga (javni prevoz, zdravstvo, sigurnost). Rezultati istraživanja prikazani su u Tabeli 53.



Tabela 53: Stejkholderska saradnja i razvoj proizvoda

Oblasti saradnje	Aritmetička sredina (st. devijacija)	Medijana (mod)	Min (max)	Percentili	
				25	75
Razvoj atrakcija u destinaciji	3.21 (1.065)	3 (3)	1 (5)	2.5	4
Uvođenje noviteta u turističku ponudu	3.32 (0.997)	3 (3)	1 (5)	3	4
Razvoj/unapređenje smještajnih kapaciteta	3.44 (0.914)	3 (3)	2 (5)	3	4
Zaštita životne sredine	3.03 (0.969)	3 (3)	1 (5)	2	4
Zaštita kulturnog naslijeđa	3.22 (1.161)	3 (3)	1 (5)	2	4
Uvođenje standarda kvaliteta	3.18 (0.943)	3 (3)	1 (5)	3	4
Uređenje destinacije	3.18 (1.031)	3 (3)	1 (5)	2	4
Unapređenje saobraćajne infrastrukture	3.01 (0.951)	3 (3)	1 (5)	2	4
Unapređenje javnih usluga	2.91 (0.974)	3 (3)	1 (5)	2	3

Izvor: obrada autora

Za potrebe dokazivanja hipoteze da nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa saradnje između stejkholdera, na podacima dobijenim anketom sprovedena je dalja statistička analiza.

Tabela 54: Korelacija stejkholderske saradnje i sprovođenja planiranja

Saradnja	Ukupno sprovođenje planova		Plan razvoja turizma		Marketing plan		Plan promotivnih aktivnosti	
	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p
Generalno	0,534	0,027	0,597	0,011	0,507	0,038	0,658	0,004
Oblast planiranja	0,777	0,01	0,582	0,014	0,699	0,002	0,555	0,021

Izvor: istraživanje autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazao je da postoji statistički značajna korelacija stejkholderske saradnje i sprovođenja planiranja. Saradnja u oblasti planiranja statistički značajno korelira sa ukupnim sprovođenjem planova (Tabela 54). Radi se o pozitivnoj, srednje jakoj korelaciji ( $r_s=0,777$ ;  $p = 0,01$ ). Isti rezultat se dobija i kada je u pitanju saradnja na generalnom nivou, naime i ona statistički značajno korelira sa ukupnim sprovođenjem planova ( $r_s=0,534$ ;  $p=0,027$ ).

Analiza korelacije stejkholderske saradnje i komunikacije sa tržištem (Tabela 55) pokazala je statistički značajnu pozitivnu, srednje jaku korelaciju i na generalnom, opštem nivou saradnje ( $r_s = 0,555$ ;  $p=0,021$ ) i na nivou saradnje u oblasti komunikacije sa tržištem i distribucije ( $r_s = 0,571$ ;  $p=0,017$ ).

Tabela 55: Korelacija stejkholderske saradnje i komunikacije sa tržištem

Saradnja	$r_s$	p
Generalno	0,555	0,021
Oblast komunikacije sa tržištem i distribucije	0,571	0,017

Izvor: istraživanje autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga (Tabela 56) pokazao je:

- statistički značajnu, pozitivnu, jaku korelaciju između stejkholderske saradnje i praćenja uspešnosti ( $r_s = 0,905$ ;  $p=0,01$ ),
- dok je na ukupnom nivou saradnje ova korelacija relativno slaba ( $r_s = 0,484$ ;  $p=0,049$ ).

Tabela 56: Korelacija stejkholderske saradnje i praćenja uspešnosti

Saradnja	Praćenje uspešnosti (ukupno)		Analize turističkog prometa		Analize zadovoljstva gostiju		Analize konkurentnosti		Benchmarking analize	
	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p
Generalno	0,484	0,049	0,654	0,004	0,489	0,047	0,581	0,014	0,439	0,078
Oblast praćenja uspešnosti	0,905	0,01	0,477	0,053	0,550	0,022	0,854	0,01	0,748	0,01

Izvor: istraživanje autora

U analizi korelacije stejkholderske saradnje i ocjena dovoljnosti edukacija (Tabela 57) Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazao je statistički značajnu pozitivnu korelaciju i to:

- srednje jaku korelaciju na ukupnom nivou saradnje ( $r_s = 0,598$ ;  $p = 0,011$ ),
- a jaku korelaciju kada je u pitanju saradnja samo na području kontinuiranog usvajanja novih znanja ( $r_s=0,925$ ;  $p= 0,01$ ).

Tabela 57: Korelacija stakeholderske saradnje i ocjena dovoljnosti edukacija

Saradnja	Ocjena dovoljnosti edukacija	
	$r_s$	p
Generalno	0,598	0,011
Područje sticanja novih znanja	0,925	0,01

Izvor: istraživanje autora

Statistička analiza pokazala je pozitivnu i statistički značajnu korelaciju sa instrumentima upravljanja, tako da se može zaključiti da je potvrđena hipoteza da nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa stakeholderske saradnje u destinaciji.

Istraživanje stakeholderske saradnje u crnogorskim turističkim destinacijama značajno je i potrebno iz više razloga. Najprije radi podsticanja na razmišljanje i prihvatanja ideje da se bez saradnje ne mogu učiniti istinski pomaci prema kvalitetu turističkog proizvoda koji zavisi od velikog broja turističkih stakeholdera koji učestvuju u njegovom stvaranju, odnosno u kreiranju kvalitetnog turističkog doživljaja. Nedostatak saradnje između ključnih stakeholdera turističke destinacije onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time i stvaranje bitnih preduslova za ponudu čitavog spektra različitih turističkih doživljaja. Sve to negativno utiče na tržišnu konkurentnost integralnog turističkog proizvoda turističkih destinacija.

Istraživanjem stakeholderske saradnje obuhvaćeno je i lokalno stanovništvo kao važna interesna grupa koju treba uključiti u upravljanje razvojem turističke destinacije, posebno u planiranje, jer se razvoj ne može nametnuti “spolja”, već treba da bude prihvaćen i od onih koji žive i rade u destinaciji. Takav pristup razvoju ima smisla u kontekstu održivog razvoja turizma kojem danas destinacije teže. Kao što navodi Hunter (1997), bilo bi teško zamisliti bilo kakav pristup održivom razvoju turizma bez snažnog lokalnog uticaja na planiranje i kontrolu razvoja i bez uključivanja lokalne zajednice u određenom stepenu u procese planiranja. Osnovni princip u upravljanju razvojem turizma na nivou destinacije treba da bude da svi stakeholderi na koje odluke o pravcima razvoja turizma imaju uticaj budu i uključeni u proces donošenja odluke (Gray, 1985 u Raffay, 2007: 84), kako zbog principa društvene pravednosti, tako i zbog mogućnosti njihovog sinergetskog dejstva u procesu implementacije usvojenih strategija razvoja turizma.

### 5.2.3. Stavovi stejkholdera o konceptu održivog razvoja i korelacija sa instrumentima upravljanja

Ovim istraživanjem željeli smo utvrditi stavove stejkholdera o konceptu održivog razvoja turizma koji se danas postavlja kao jedina razvojna opcija u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Generalno je primjena ovog koncepta u razvoju turizma destinacije (Tabela 58) ocijenjena sa prosječnom ocjenom 3,29. Međutim, s obzirom na visoku prosječnu ocjenu važnosti potrebe definisanja pokazatelja održivosti (srednja ocjena 4,0) vidljivo je da je važnost ovog koncepta prepoznata.

Tabela 58: Stavovi o primjeni koncepta održivog razvoja turizma

Održivi razvoj	Broj destinacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Ocjena primjene koncepta održivog razvoja	17	3,29	0,892
Ocjena važnosti potrebe definisanja pokazatelja	17	4,0	0,707

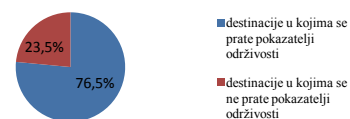
Izvor: istraživanje autora

Analiza je pokazala (Tabela 59) da od 17 anketiranih, 13 turističkih destinacija prati pokazatelje održivog razvoja (76,5%). Najvažnije područje za koje destinacije smatraju da treba najhitnije definisati i početi pratiti pokazatelje (Tabela 60) je:

- ekologija i zaštita životne sredine (medijana 1),
- ekonomski pokazatelji (medijana 2), a zatim
- društveni pokazatelji (medijana 3).

Tabela 59: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma

Pokazatelji	Ukupan broj destinacija	Destinacije u kojima se prate pokazatelji	
		n	%
Postojanje pokazatelja	17	13	76,5



Izvor: istraživanje autora

Tabela 60: Rang važnosti područja za definisanje pokazatelja održivosti

Područje	Broj destinacija	Medijana	Gornji kvartil	Mod
Ekologija i zaštita životne sredine	17	1	2	1
Ekonomski pokazatelji	17	2	2	2
Društveni pokazatelji	17	3	3	3

Izvor: istraživanje autora

Tabela 61: Srednje ocjene primjene koncepta održivog razvoja prema regionima

Regioni	Broj destinacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Sjeverni	7	3,00	1,155
Središnji	4	3,25	0,500
Primorski	6	3,67	0,816

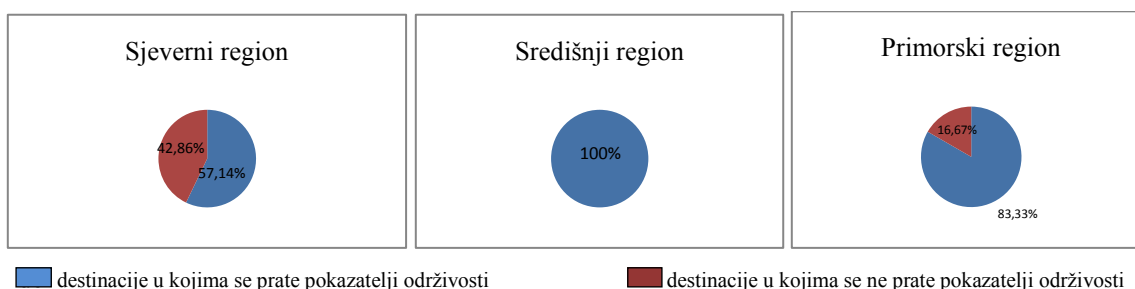
Izvor: istraživanje autora

Rezultati analize o primjeni koncepta održivog razvoja turizma po regionima (Tabela 61) pokazuju da je primjena ovog koncepta najbolje ocijenjena u Primorskom regionu (srednja ocjena =3,67), zatim u Središnjem regionu (srednja ocjena 3,25) i najlošije u Sjevernom regionu (srednja ocjena 3,0).

Tabela 62: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma po regionima

Regioni	Broj destinacija	Destinacije u kojima se primjenjuju pokazatelji održivog razvoja	
		n	%
Sjeverni	7	4	57,14
Središnji	4	4	100,00
Primorski	6	5	83,33

Izvor: istraživanje autora



Slika 39: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma po regionima

O postojanju primjene pokazatelja održivog razvoja (Tabela 62) najviše su se pozitivno izjasnile destinacije u Središnjem regionu (100%), što se može vidjeti i na Slici 39. U ovom regionu je ocjena važnosti praćenja pokazatelja najviša (srednja ocjena 5,0), dok je najniža (iako visoka) u Primorskom regionu i iznosi 4,67 (Tabela 63).

Tabela 63: Ocjene važnosti potrebe definisanja pokazatelja prema regionima

Regioni	Broj destinacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Sjeverni region	7	4,71	0,488
Središnji region	4	5,00	0,000
Primorski region	6	4,67	0,816

Izvor: istraživanje autora

Upoređujući po regionima tri područja za koja je potrebno definisati i pratiti pokazatelje u cilju održivog razvoja (Tabela 64), vidimo da se u svim regionima na prvom mjestu ističu ekologija i zaštita životne sredine (medijana = 1), zatim ekonomski (medijana = 2) i društveni pokazatelji (medijana = 3), što se podudara sa rezultatima dobijenim na nivou populacije.

Tabela 64: Rang važnosti potrebe definisanja pokazatelja prema regionima

Regioni	Ekologija i zaštita životne sr.		Ekonomski pokazatelji		Društveni pokazatelji	
	Medijana/(mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil	Medijana (mod)	Gornji kvartil
Sjeverni	1 (1)	1,5	2 (2)	2,5	3 (3)	3
Središnji	1 (1)	1,5	2 (2)	2,25	2,5 (3)	3
Primorski	1 (1)	1,75	2 (2)	2,0	3 (3)	3

Izvor: istraživanje autora

Za testiranje razlike između regiona u primjeni koncepta održivog razvoja korišćen je Kruskal-Wallis test koji je pokazao da ne postoji statistički značajna razlika između regiona (Tabela 65).

Za potrebe dokazivanja hipoteze da je primjena koncepta održivog razvoja u pozitivnoj korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom, na podacima dobijenim anketom sprovedena je dalja statistička analiza.

Tabela 65: Razlika između regiona u primjeni koncepta održivog razvoja (Kruskal-Wallis test)

Održivi razvoj	K-W	p
Primjena koncepta	0,317	0,853

Izvor: istraživanje autora

Pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga istražena je korelacija između ocjene primjene koncepta održivog razvoja i ocjene instrumenata upravljanja razvojem turističke destinacije (sprovođenja planova, komunikacije sa tržištem, ocjene dovoljnosti edukacije i ocjene praćenja uspješnosti). Spearmanov koeficijent korelacije (Tabela 66) pokazao je statistički značajnu korelaciju između primjene koncepta održivog razvoja i sprovođenja planova i to na ukupnom nivou sprovođenja. Na nivou sprođenja pojedinačnih planova, statistički značajna korelacija postoji kod sprovođenja planova razvoja turizma ( $r_s = 0,679$ ;  $p = 0,003$ ). Ovaj instrument upravljanja ocjenjuje se ujedno i najvažnijim za primjenu koncepta održivog razvoja, koji je po svojoj prirodi dugoročan i ukoliko se ne „ugradi“ u planiranje nije ostvariv.

Tabela 66: Korelacija između koncepta održivog razvoja i sprovođenja planova

Održivi razvoj	Ukupno sprovođenje planova		Plan razvoja turizma		Marketing plan		Plan promotivnih aktivnosti	
	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p
Ocjena primjene koncepta	0,499	0,041	0,679	0,003	0,391	0,121	0,271	0,292

Izvor: istraživanje autora

Tabela 67: Korelacija između koncepta održivog razvoja i komunikacije sa tržištem

Održivi razvoj	$r_s$	p
Komunikacija sa tržištem i distr.	0,650	0,01

Izvor: istraživanje autora

Statistički značajna korelacija postoji i između primjene koncepta održivog razvoja i komunikacije sa tržištem (Tabela 67), kao i između primjene koncepta održivog razvoja i ocjena dovoljnosti edukacija za potrebe upravljanja razvojem turizma na nivou destinacije (Tabela 68).

Tabela 68: Korelacija između koncepta održivog razvoja i ocjena dovoljnosti edukacija

Održivi razvoj	Ocjena dovoljnosti edukacija	
	$r_s$	p
Kontinuirano usvajanje novih znanja	0,781	0,01

Izvor: istraživanje autora

Na kraju, Spearmanov koeficijent korelacije ranga (Tabela 69) pokazao je da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između koncepta održivog razvoja i ocjena praćenja uspješnosti na ukupnom nivou praćenja uspješnosti ( $r_s = 0,563$ ;  $p = 0,019$ ), kao i analiza turističkog prometa ( $r_s=0,564$ ;  $p=0,018$ ) i analiza zadovoljstva gostiju ( $r_s=0,547$ ;  $p=0,023$ ). Kod analiza konkurentnosti i benchmarking analiza korelacija je pozitivna, ali nije statistički značajna.

Tabela 69: Korelacija između koncepta održivog razvoja i praćenja uspješnosti

Održivi razvoj	Praćenje uspješnosti (ukupno)		Analize turističkog prometa		Analize zadovoljstva gostiju		Analize konkurentnosti		Benchmarking analize	
	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p	$r_s$	p
Praćenje uspješnosti	0,563	0,019	0,564	0,018	0,547	0,023	0,334	0,190	0,362	0,153

Izvor: istraživanje autora

S obzirom na navedene rezultate, može se zaključiti da je potvrđena hipoteza koja testira pozitivnu korelaciju primjene koncepta održivog razvoja sa nivoom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

#### 5.2.4. Interpretacija rezultata i implikacije istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja bio je da se utvrdi stanje instrumenata upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori, stanje stakeholderske saradnje i primjena koncepta održivog razvoja u crnogorskim turističkim destinacijama. S obzirom da se stakeholderska saradnja smatra osnovnim preduslovom efikasnog upravljanja turističkom destinacijom i njenim održivim razvojem, drugi cilj bio je da se ispita veza između stakeholderske saradnje i primjene instrumenata u upravljanju razvojem destinacije (strateško, marketinško, operativno



planiranje, tržišna komunikacija i distribucija, praćenje uspješnosti i kontinuirano obrazovanje subjekata turističkog razvoja). Treći cilj istraživanja bio je da se ispita veza između ocjene primjene koncepta održivog razvoja i ocjene razvijenosti instrumenata upravljanja razvojem turističke destinacije. Na osnovu prethodno predstavljenih rezultata istraživanja moguće je izvesti određene zaključke vezano za stanje upravljanja turističkom destinacijom u Crnoj Gori, koje ćemo u nastavku izložiti.

Planiranje turističkog razvoja je zastupljeno u crnogorskim turističkim destinacijama, odnosno većina turističkih organizacija ima planski pristup turističkom razvoju. Najzastupljeniji je plan promotivnih aktivnosti (94,1%), zatim plan razvoja turizma (70,6%), dok je *marketinški plan najmanje zastupljen (41,2%)*. Naime, većina crnogorskih turističkih destinacija nema marketinški plan, iako je planiranje marketing aktivnosti turističke destinacije izuzetno važno, jer upravo turistička destinacija najčešće utiče na privlačenje potencijalnog posjetioca. Takođe, marketinški planovi predstavljaju instrument optimizacije efekata turizma i ostvarenja strategijskih ciljeva usmjerenih ka zadovoljenju potreba i želja svih stejkholdera turističke destinacije. Istraživanja mnogih eminentnih naučnika iz oblasti turizma ukazuju na to da su turističkim destinacijama neophodni marketinški planovi, jer će tako uspješnije odgovoriti izazovima koje im nameće savremeno turističko okruženje.

Planovi predstavljaju važan instrument upravljanja razvojem turizma, jer su pretpostavka za sistemski i koordiniran razvoj. Međutim, oni postaju efikasni tek kada se počnu implementirati. Prema mišljenju direktora turističkih organizacija, planovi koje posjeduju ne sprovode se u potpunosti. Srednje ocjene njihovog sprovođenja kreću se u rasponu od 3 do 3,71. Marketinški planovi (prosječna ocjena 3,71) i planovi promotivnih aktivnosti (prosječna ocjena 3,68) sprovode se nešto bolje od planova razvoja turizma (prosječna ocjena 3,00). Planovi promocije su kratkoročni, operativni i vrlo brzo pokazuju rezultate. Osim toga, promotivne aktivnosti su već dobro uhodan dio poslovanja turističkih organizacija i to može biti jedan od razloga njihove bolje implementacije.

*Najveća ograničenja u sprovođenju istaknuta su kod planova razvoja turizma*, što je i očekivano, jer se oni u osnovi teže sprovode. Radi se o dugoročnim planovima čija implementacija zahtijeva veći angažman javnog sektora i viši stepen stejkholderske saradnje i kapitalne investicione projekte. Uz to, rezultati implementacije strateških razvojnih planova nisu vidljivi u kratkom roku. Takođe, implementacija dugoročnog razvojnog plana često

zahtijeva “lidera” ili ambasadora turističkog razvoja koji ima uticaj na procese turističkog razvoja i raspolaže finansijskim sredstvima kojima će taj razvoj podsticati i usmjeravati. S obzirom da je sprovođenje planova loše ocijenjeno, važno je spomenuti i posljedice koje takva situacija nosi za crnogorske turističke destinacije. Naime, u destinacijama koje nemaju razvojne planove, njihov razvoj prepušten je “stihijskim” odlukama, što u sebi nosi veliku opasnost, posebno u pogledu održivosti razvoja. Ono što sliku stanja čini još poraznijom je da čak i destinacije koje imaju planove, zbog raznih ograničenja nisu u mogućnosti djelovati u smjeru njihove realizacije. Iz toga se nameće zaključak da destinacijama koje nemaju planove ili nisu u mogućnosti da ih realizuju, prijeti realna opasnost da im se dogodi turistički razvoj za koji neće biti spremne, te da bi takva situacija dugoročno mogla donijeti brojne štetne posljedice vezano za pojedine aspekte održivosti, posebno socio-ekonomske i ekološke.

Anketirani generalno smatraju da postoje ograničenja za sprovođenje planova, a kao *glavna ograničenja za sprovođenje sva tri plana navode nedostatak finansijskih sredstava i ograničenja u ljudskim resursima*. S obzirom da nedostatak finansijskih sredstava ubedljivo dominira među ograničenjima za sprovođenje planova, možemo reći da su turističke organizacije još uvijek samo zagovornici turističkog razvoja jer, čak i da posjeduju potrebna znanja i motivaciju za razvoj turizma, nedostaje im finansijska moć da pokrenu razvojne procese.

*Osim navedenih glavnih ograničenja za sprovođenje planova, kod planova razvoja turizma i planova promotivnih aktivnosti anketirani su ukazali i na problem nepostojanja strategije razvoja proizvoda.* To ukazuje na nedovoljnu brigu o turističkom proizvodu što može dovesti, između ostalog, do gubljenja imidža i vlastitog identiteta većine crnogorskih destinacija. Crnogorske turističke destinacije već duži niz godina koriste prirodne ljepote kao glavnu privlačnu snagu turističke ponude, međutim danas, kada turističko tržište postaje sve zahtjevnije i traži raznolik, sadržajnu i aktivnu turističku ponudu, to više nije dovoljan faktor atraktivnosti. Postojeća resursno-atraksijska osnova crnogorskog turizma omogućava razvoj brojnih i sve traženijih turističkih doživljaja i iskustava. Da bi se te mogućnosti iskoristile na pravi način, neophodno je da turističke destinacije imaju strategije razvoja proizvoda. Upravo je izazov upravljanja destinacijom osigurati vođstvo u razvoju inovativnih proizvoda i kreirati lokalna partnerstva za ponudu jedinstvenih proizvoda. Ta partnerstva trebala bi uključiti privatni i javni sektor kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost destinacije.

*Veliki broj anketiranih (42,85%) navodi pasivan odnos prema zahtjevima tržišta, kao značajno ograničenje za sprovođenje marketinških planova.* Ako se uzme u obzir da ostvarivanje ciljeva poslovanja turističke destinacije zavisi od njene sposobnosti da zadovolji potrebe i želje turista, što sa jedne strane zahtjeva dobro poznavanje tržišta, a sa druge strane dobru organizaciju i koordinaciju aktivnosti svih subjekata koji u lancu vrijednosti učestvuju u formiranju i realizaciji turističkog proizvoda, onda je jasno da se bez uvažavanja zahtjeva tržišta ne može postići efikasno upravljanje održivim razvojem turističke destinacije.

*Loša saradnja među nosiocima aktivnosti ističe se kao ograničenje za sprovođenje planova razvoja turizma.* Stejkholderska saradnja je u teoriji prepoznata kao ključni faktor za implementaciju planova. U aktivnostima na izradi planova turističkog razvoja u destinaciji neophodan je stejkholderski pristup, koji će omogućiti sinergetski efekat pri izradi i implementaciji planova, što je od ključnog značaja za uspješnost implementacije. Naime, planovi turističkih destinacija se, u velikoj mjeri, odnose na stejkholdere koji se nalaze “izvan” turističke organizacije koja takve planove donosi. Stoga nekim destinacijskim stejkholderima plan turističke destinacije izgleda kao da dolazi “spolja”. U takvoj situaciji oni se mogu osjećati isključeno iz procesa planiranja i smatrati da im je plan, na neki način, nametnut. Rješenje se najčešće nalazi u participativnom procesu planiranja kojim su obuhvaćeni svi stejkholderi na koje odluke o pravcima razvoja turizma imaju uticaj, što poboljšava prihvatanje plana i povećava šanse za implementaciju. Saradnja stejkholdera ima potencijal da dovede do dijaloga, pregovora i izgradnje uzajamno prihvatljivih predloga o tome kako treba da se razvija turizam. Nedostatak saradnje stejkholdera u procesu planiranja dovodi do povećanja nivoa konflikta između njih, što utiče i na nivo konkurentnosti turističke destinacije (Yuksel, Bramwell, Yuksel, 1999: 351).

Međutim, loša saradnja među nosiocima aktivnosti nije visoko rangirana u grupi ograničenja za sprovođenje planova u crnogorskim turističkim destinacijama, jer se nalazi u sjenci ograničenja u finansijskim sredstvima i ljudskim resursima, ali se navodi kada je u pitanju realizacija plana razvoja turizma. To je očekivano, s obzirom da upravo realizacija ovakve vrste planova zahtjeva saradnju svih destinacijskih stejkholdera, ne samo onih koji su direktno vezani za razvoj turizma, a sa druge strane, zahtjeva obuhvatnije i dugoročnije sagledavanje cijele problematike budućeg razvoja turizma. Loša saradnja među nosiocima aktivnosti navodi se i kada je u pitanju realizacija marketinškog plana, iako, očekivano, nije

visoko rangirana. To potvrđuju i mnoga istraživanja na ovu temu koja su ukazala da je saradnja najviše razvijena na području marketinga destinacije (WTO, 2000: 12). Kada je u pitanju plan promotivnih aktivnosti, nijedna turistička organizacija nije navela lošu saradnju kao ograničenje za realizaciju, što takođe ne iznenađuje s obzirom da se radi o više operativnim aktivnostima i ujedno aktivnostima gdje je saradnju između interesnih grupa jednostavnije organizovati i realizovati. Takođe, saradnja na aktivnostima promocije vrlo konkretna i “opipljiva” (npr. zajednički nastupi na sajmovima, zajednička organizacija studijskih putovanja novinara i slično), odnosno koristi od saradnje su jasne i vidljive u kratkom roku, što pozitivno i podsticajno djeluje na saradnju.

Planiranje je prvi i nezaobilazan korak prema održivom razvoju do kojeg nije moguće doći stihijskim razvojem, odnosno razvojem u kojem nije postignuta ravnoteža između ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata održivosti. *Prema anketiranim, u planovima koji se donose na nivou destinacije zastupljen je koncept održivog razvoja.* Održivi razvoj turizma danas se postavlja kao jedina razvojna opcija u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Generalno je primjena koncepta održivog razvoja u turističkim destinacijama ocijenjena sa prosječnom ocjenom 3,29. Međutim, s obzirom na visoku prosječnu ocjenu važnosti potrebe definisanja pokazatelja održivosti (srednja ocjena 4,0) vidljivo je da je važnost ovog koncepta prepoznata. Najvažnije područje za koje destinacije smatraju da treba najhitnije definisati i početi pratiti pokazatelje je ekologija i zaštita životne sredine, slijede ekonomski, a zatim društveni pokazatelji. Pri tome je važno naglasiti da uspostavljanje praćenja pokazatelja (monitoring) i korišćenje informacija koje oni pružaju (evaluacija), kao i njihovo implementiranje u instrumente upravljanja (prilagođavanje strategije i politika u skladu sa promjenama) čine ključni korak prema ostvarenju održivog razvoja.

Danas, kada je savremeno tržište okrenuto potrošaču i njegovim potrebama, nezamislivo bi bilo njegovo postojanje bez djelotvorno osmišljenih promotivnih aktivnosti, jer upravo promocija na tržištu stvara imidž i povećava tražnju. Kada je riječ o komunikativnim aktivnostima kao instrumentu upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori, najbolje su ocijenjeni promotivni materijali i promocija putem Interneta. Propaganda/oglašavanje i ponuda agencija ocijenjeni su kao „lošiji aspekt” naših destinacija. Prema mišljenju direktora turističkih organizacija, propaganda predstavlja najlošiji dio

promotivnog miksa u turističkim destinacijama u Crnoj Gori. Međutim, iako se ona ocijenjuje lošije od ostalih aktivnosti, treba napomenuti da je riječ o aktivnosti koja se (zbog manjka finansijskih sredstava) manje primjenjuje u odnosu na ostale promotivne aktivnosti. Isto tako, kritičnu tačku predstavlja ponuda agencija u destinaciji koju su anketirani prilično loše ocijenili (prosječna ocjena 2,94). To znači da se prema mišljenju direktora turističkih organizacija ponuda turističkih agencija smatra lošim aspektom ponude u destinaciji te da upravo u ovom području postoje mogućnosti za unapređenje. Shodno ovim nalazima važno je napomenuti sve izraženiju inicijativu stvaranja “destinacijskih menadžment kompanija” (DMK). Naime, mnoge stručne, ali i naučne institucije sve više ističu potrebu da agencije u destinacijama aktivnije pristupe stvaranju složenijih turističkih proizvoda koji bi, prije svega, koristili lokalne resurse. Radi se o receptivnim turističkim agencijama, koje na sebe preuzimaju ulogu kreiranja turističkih proizvoda kroz nuđenje lokalnih posebnosti destinacija, odnosno ulogu organizatora složenih turističkih proizvoda (izleta, događaja, manifestacija, stručnih skupova). S obzirom da dobro poznaju destinaciju, imaju dobru “mrežu” partnera sa kojima mogu stvarati proizvode, preuzimaju na sebe značajnu ulogu u razvoju specijalizovanih proizvoda. Razvijanjem novih, složenijih proizvoda, DMK doprinose diverzifikaciji ponude destinacije i privlače nove segmente turističke tražnje.

Kada je riječ o praćenju uspješnosti, generalno se može zaključiti da se jednostavnije analize poput praćenja turističkog prometa i zadovoljstva gostiju uobičajeno sprovode u destinacijama od strane turističkih organizacija. Zadovoljstvo gostiju najčešće se prati putem anketa u vrijeme trajanja sezone. *Međutim, analize konkurentnosti i benchmarking analize, kao napredniji alati, koriste se u punoj manjoj mjeri, ali je njihova važnost za upravljanje turističkom destinacijom ocijenjena relativno visokim ocjenama, što govori da je prepoznata važnost primjene ovih sofisticiranih alata za praćenje uspješnosti.* Nedovoljna zastupljenost analiza konkurentnosti i benchmarking analiza može biti posljedica nedovoljne edukacije, nedostatka sredstava, odnosno, nedostatka ljudskih resursa potrebnih za ovakve analize. Osim toga, česti je problem i dostupnosti podataka i „umrežavanja” turističkih destinacija sa svrhom pristupa podacima i novim znanjima. To još jednom potvrđuje potrebu jačanja saradnje i zajedničkih aktivnosti i na području praćenja uspješnosti. Naime, praćenje uspješnosti je instrument u kojem se traži saradnja u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju. Sprovođenje takvih analiza zahtjeva jačanje saradnje, a rezultati analiza mogu

doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja.

U savremenom “društvu znanja” edukacija postaje jedan od ključnih instrumenata upravljanja. Na nivou destinacije različite su potrebe za pojedinim vrstama i temama edukacije. Izuzetno je važno prepoznati te potrebe i sprovesti edukacije, jer podizanje nivoa znanja direktno utiče na kvalitet svih ostalih instrumenata upravljanja (Tourism Sustainability Group, 2007: 22; European Commission, 2000: 41). Istraživanje je pokazalo da čak 64,7% destinacija u Crnoj Gori sprovodi edukaciju za potrebe upravljanja razvojem turizma, ali se dovoljnost edukacije koja se sprovodi ocjenjuje se prosječnom ocjenom od 2,24. Generalno, *anketirani smatraju da edukativnih programa nema dovoljno i da su najpotrebniji u oblasti planiranja i razvoja proizvoda*. Edukacija je bitna za realizaciju aktivnosti koje se donose u planovima turističkih destinacija. Anketirani su to prepoznali, tako je velika većina, čak 75% anketiranih planiranje rangirala na prvo ili drugo mjesto sa aspekta potrebe za dodatnom edukacijom. To je u skladu sa rezultatima istraživanja o postojanju i primjeni destinacijskih planova, gdje su ograničenja u ljudskim resursima, pored nedostatka finansijskih sredstava, prepoznata kao glavno ograničenje za sprovođenje sva tri plana koja se donose na nivou destinacije.

Stejkholderska saradnja smatra se osnovnim preduslovom efikasnog upravljanja turističkom destinacijom i njenim održivim razvojem. Istraživanje je pokazalo da je u turističkim destinacijama u Crnoj Gori ona nedovoljno razvijena. Naime, generalno su anketirani ocijenili stanje stejkholderske saradnje na području razvoja turizma u destinaciji prosječnom ocjenom 3,06. Posmatrano po instrumentima upravljanja, *najbolje je ocijenjena saradnja u oblasti komunikacije sa tržištem i distribucije* (srednja ocjena 3,59), dok je *najlošije ocijenjena saradnja u oblasti planiranja* (srednja ocjena 2,88). Komunikacija sa tržištem i distribucija predstavlja instrument na kojem je, prema saznanjima iz naučne literature, kao i prema onome što pokazuje praksa u razvijenim turističkim destinacijama, saradnja najrazvijenija. To se može objasniti time što je saradnja na aktivnostima marketinga, a posebno promocije, vrlo konkretna i „opipljiva” (npr. zajednički nastupi na sajmovima, zajednička organizacija studijskih putovanja novinara i slično) u smislu ostvarenja ušteda, koristi su vrlo brzo vidljive i jasne, što djeluje podsticajno na saradnju. Relativno niska ocjena saradnje u oblasti praćenja uspješnosti (prosječna ocjena 3,18) ukazuje da postoji slaba

razmjena podataka između učesnika u upravljanju destinacijom koja bi omogućila da se bolje prate učinci aktivnosti koje se preduzimaju u destinaciji. Takođe, *saradnja u razvoju proizvoda* (prosječna ocjena 3,12) ocijenjena je kao nedovoljno razvijena, što znači da brojni kreatori parcijalnog turističkog proizvoda još uvijek nisu svjesni činjenice da od njihovog odnosa aktivnog partnerstva zavisi ostvarenje generalnih ciljeva koji se postavljaju za integralni turistički proizvod, koji će kao konačan proizvod turisti izabrati u datoj destinaciji. Nezadovoljstvo jednim parcijalnim proizvodom ili njegov izostanak, odražava se i na druge, a nerijetko dovodi i do supstitucije destinacije. Stoga, za razvoj integralnog destinacijskog proizvoda utemeljenog na unikatnom doživljajnom iskustvu neophodna je saradnja različitih, sve brojnijih i sve specijalizovanijih subjekata kako privatnog, tako i javnog sektora na strani destinacijske turističke ponude. Nedostatak saradnje između ključnih razvojnih subjekata onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time i stvaranje bitnih preduslova za ponudu širokog spektra kvalitetnih doživljaja, što negativno utiče na tržišnu konkurentnost integralnog turističkog proizvoda, a samim tim i destinacije.

*Saradnja destinacijskih stejkholdera u planiranju je najlošije ocijenjena* (prosječna ocjena 2,88), *što se može se dovesti u vezu sa nedovoljnim sprovođenjem destinacijskih planova, posebno plana razvoja turizma*. Osnovni princip u upravljanju razvojem turizma na nivou destinacije treba da bude da svi stejkholderi na koje odluke o pravcima razvoja turizma imaju uticaj budu i uključeni u proces donošenja odluke, kako zbog principa društvene pravednosti, tako i zbog mogućnosti njihovog sinergetskog dejstva u procesu implementacije usvojenih strategija razvoja turizma. Stoga, u aktivnostima na izradi planova turističkog razvoja u destinaciji neophodan je stejkholderski pristup, koji će omogućiti sinergetski efekat kroz saradnju javnog i privatnog sektora pri izradi i implementaciji planova, a što je od ključnog značaja za uspješnost implementacije. Ono što je posebno važno navesti je da je planiranje upravo u kontekstu održivog razvoja turizma izuzetno važno i bez njega neostvarivo. Iz tih razloga je saradnja između stejkholdera na ovom području presudna, odnosno postaje svakim danom, u svjetlu rastuće globalizacije i rasta konkurentnosti, sve važnija. Za realizaciju održivog razvoja turizma potreban je visok stepen uključenosti svih destinacijskih stejkholdera u planiranje razvoja turizma (Pjerotić et al. 2016). Stejkholderi bi trebali biti svjesni mogućih potencijalnih problema u rješavanju nekih pitanja od zajedničkog interesa, ali isto tako i svjesni da se pojedini problemi na nivou destinacije ne mogu riješavati

izolovano ili “sami po sebi”, odnosno, da ih je nemoguće riješiti bez zajedničkih aktivnosti. Stoga je saradnja u planiranju turizma nužna, kako bi sve grupe stejkholdera bile u mogućnosti iznijeti svoje vizije razvoja i usaglasiti ih jedni s drugima. I pored toga što se u literaturi ističe lokalna involviranost u proces planiranja razvoja turizma u destinaciji kao važan faktor uspješnosti implementacije principa održivog razvoja u planske dokumente, stepen uključenosti u velikoj mjeri zavisi od političkih faktora na nivou destinacije, svijesti o važnosti turizma za zajednicu i tradicije uključivanja zajednice.

Stejkholderska saradnja u kreiranju politike razvoja turizma u destinaciji doprinosi da se kroz razmjenu znanja među stejkholderima unapređuju inovativni procesi, a izrada dokumenata kojima se utvrđuje zajednička politika razvoja stvara osjećanje „zajedničkog vlasništva” nad rezultatima politike razvoja, koji, ako su uspješni, predstavljaju dodatni motiv za nastavak saradnje. Uzimajući u obzir i različitu moć stejkholdera, potrebno je pri formulisanju ciljeva razvoja turizma u destinaciji vršiti balansiranje različitih interesa, i tako svesti moguće konflikte među stejkholderima na što je moguće manju mjeru. Lokalno stanovništvo takođe treba uključiti u upravljanje razvojem turističke destinacije, posebno u planiranje, jer se razvoj ne može nametnuti “spolja”, već treba da bude prihvaćen i od onih koji žive i rade u destinaciji. Visoko sofisticirani sistem izrade planskih dokumenata ne može dati dobre rezultate ako nema podršku lokalne zajednice, te je stoga neophodno izgraditi takvu strukturu za proces planiranja razvoja turizma u destinaciji koji će obezbijediti lokalnu involviranost ključnih stejkholdera u destinaciji. U tom procesu može se javiti više problema: teškoće stanovništva u razumijevanju složenog procesa planiranja i odlučivanja, problem obezbjeđivanja ravnomjerne zastupljenosti različitih gledišta, nezainteresovanost kod nekih segmenata stanovništva, povećanje troškova, produženje procesa donošenja strategije i slično.

Rezultati istraživanja pokazuju da *direktori turističkih organizacija uzroke loše saradnje vide prvenstveno u nedostatku planske dokumentacije za razvoj turizma, nedovoljno razvijenim kanalima komunikacije, zatim različitim interesima, nedostatku formalnih oblika saradnje i, na kraju, kao najmanje važno, nepostojanju lidera, odnosno koordinatora aktivnosti*. Problem koji je prepoznat u kanalima komunikacije i različitosti interesa potvrđuje i nalaz pregleda literature u kojoj različiti autori upozoravaju na iste probleme i ograničenja u razvijenim turističkim destinacijama, a koji se mogu prevazići kroz bolje povezivanje, komunikaciju i povjerenje između različitih grupa stejkholdera u destinacijama. Mnogi autori



ističu da je ključni element za obezbjeđenje održivog razvoja turizma prevazilaženje subordinacije među stakeholderima (turisti, lokalna zajednica, javni i privatni turistički sektor, lokalne, regionalne i nacionalne upravljačke strukture), koje se može realizovati putem koordinacije i balansiranja njihovih interesa i uspostavljanja strateških planova razvoja koji bi uvažavali ove interese. Složenost procesa usaglašavanja stavova i interesa različitih grupa stakeholdera zahtjeva postojanje leaderske organizacije koja će koordinirati aktivnosti usmjerene na razvoj turizma u destinaciji. Upravo je jedan od zadataka leaderske organizacije za upravljanje destinacijom prepoznavanje interesa svih stakeholdera uključenih u razvoj turizma na nivou destinacije i putem formulisanja politike razvoja turizma u destinaciji utvrđivanje ciljeva razvoja turizma koji će omogućiti da svi stakeholderi u njima prepoznaju okvire za realizaciju sopstvenih individualnih ciljeva.

Testiranje razlika u upravljanju između tri regiona u Crnoj Gori pokazalo je da ne postoji značajna razlika u sprovođenju planova, što je u skladu sa nalazima istraživanja koji ukazuju da sve destinacije u Crnoj Gori imaju problem sa implementacijom planova. Takođe, ne postoji statistički značajna razlika između regiona u ocjenama kvaliteta komunikacije sa tržištem i distribucije, ocjenama važnosti analiza uspješnosti, ocjenama dovoljnosti edukacije za upravljanje razvojem turizma, zatim u primjeni koncepta održivog razvoja i stakeholderskoj saradnji generalno i po oblastima saradnje, osim u oblasti praćenja uspješnosti.

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji pozitivna i statistički značajna korelacija stakeholderske saradnje sa instrumentima upravljanja, što potvrđuje hipotezu da nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od nivoa stakeholderske saradnje u destinaciji. Takođe, istraživanjem je potvrđeno da je primjena koncepta održivog razvoja u pozitivnoj korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Statistički značajna korelacija postoji između primjene koncepta održivog razvoja i sprovođenja planova i to na ukupnom nivou sprovođenja. Na nivou sprođenja pojedinačnih planova, statistički značajna korelacija postoji kod sprovođenja planova razvoja turizma. Ovaj instrument upravljanja ocjenjuje se ujedno i najvažnijim za primjenu koncepta održivog razvoja, koji je po svojoj prirodi dugoročan i ukoliko se ne „ugradi“ u planiranje nije ostvariv.

Rezultati empirijskog istraživanja ukazali su na slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori i potvrdili su da je za ekonomski racionalnije, socijalno

odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja *neophodan stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija*, koji treba da obezbijedi upravo uspješno uključivanje brojnih stakeholdera iz javnog, privatnog i civilnog sektora u proces upravljanja razvojem turizma, jer je njihova saradnja preduslov efikasnog upravljanja održivim razvojem turizma. Stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma je posebno pogodan zbog multisektorskog karaktera turizma. Analiza korelacija u ovom radu između ocjena kvaliteta instrumenata upravljanja i ocjene razvijenosti saradnje između destinacijskih stakeholdera, potvrdila je važnost komunikacije i saradnje. *Stoga se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u razvoju turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među stakeholderima iz oba sektora.*

Postojeće institucije na lokalnom nivou, lokalne turističke organizacije (LTO), jedina su zakonski uređena potpora sistemu upravljanja turizmom, no njihova misija je u praksi pretežno orijentisana na marketing i sporedne djelatnosti, a tek manjim dijelom na upravljanje destinacijom. Znatno broj turističkih organizacija ima oskudne materijalne i ljudske potencijale te posljedično nisku funkcionalnu aktivnost. Stoga je neophodno osposobljavanje postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po načelu destinacijske menadžment organizacije, koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora. Razvoj destinacijskih menadžment organizacija (DMO) je proces koji treba da osigura ponudu destinacije koja će ispuniti očekivanja posjetilaca i turista, što bi trebalo rezultirati i povećanjem turističke potrošnje i većom ekonomskom koristi za lokalno stanovništvo. Takođe, destinacijske menadžment organizacije treba da osiguraju integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacija na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi i baština te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva kroz kontakte s lokalnim stanovništvom, bolje razumijevanje lokalne kulture, društva i okoline. Ovakav pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija kroz saradnju svih destinacijskih stakeholdera, po ugledu na zemlje Evropske unije sa razvijenim turizmom, neophodan je da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, da bi osigurale bolje pozicioniranje na

evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od ućlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju u oblasti turizma.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključna razmatranja predstavljaju rezultate teorijskog i empirijskog istraživanja u funkciji izrade doktorske disertacije i daju presjek stanja upravljanja održivim razvojem turizma na nivou turističke destinacije, fokusirajući se na stakeholdersku saradnju kao platformu upravljanja. Namjera je da se ukaže na određeni broj strateški relevantnih pitanja, kao i na smjer djelovanja čija bi praktična primjena mogla znatno unaprijediti uobičajeni način donošenja razvojnih odluka u većini crnogorskih turističkih destinacija, a sve u cilju bolje pripreme za pristupanje jedinstvenom evropskom tržištu, kako bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju. Prema tome, u nastavku su istaknuti sljedeći opšti zaključci u vezi sa problematikom upravljanja održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija:

- U svjetlu globalnih kretanja na tržištu svakodnevno raste broj destinacija i sve je veća konkurencija među njima. Promjene koje se događaju utiču na činjenicu da za poziciju destinacije na tržištu više nisu dovoljne marketinške aktivnosti, već je potrebno „šire“ pristupiti destinaciji i u tom smislu sa „destinacijskog marketinga“ preći na destinacijski menadžment, odnosno upravljanje turističkom destinacijom. Naime, dostizanje i održavanje pozicije na sve konkurentnijem tržištu nužno traži potrebu šireg sagledavanja razvoja i time na nivou destinacije uspostavljanje mnogih funkcija koje prelaze u područje upravljanja.
- Razvoj turizma u svijetu posljednjih godina obilježila je sve veća primjena destinacijskog menadžmenta koji postaje izazov kako za državu koja turizmu daje prioritet, tako i za destinacije u kojima se ti prioriteti operacionalizuju. Brojne destinacije širom svijeta suočavaju se sa pitanjem kako i na koji način efikasno upravljati razvojem turizma. Aktuelnost ovog pitanja proizilazi iz dvije osnovne činjenice. Prvo, globalni tržišni trendovi mijenjaju savremeno društvo, stvaraju nove vrijednosti i pred ponuđače turističkih proizvoda stavljaju nove zahtjeve. Naime, demografske promjene, rast obrazovanja i kupovne moći, promjene u sistemu vrijednosti i stila života uslovljavaju sve

veću segmentaciju turističkog tržišta. Tome dodatno doprinosi i brz razvoj informacionih tehnologija, pa je lako dostupna velika količina informacija, što potrošačima omogućuje lako i brzo upoređivanje destinacija, razmjenu iskustava, brzo rezervisanje i plaćanje. Zbog sve većih zahtjeva turista, struktura turističkih proizvoda postaje sve složenija, a to zahtijeva uključivanje velikog broja ponuđača u njegovo stvaranje i obuhvata niz poslova koji prelaze okvire destinacijskog marketinga, odnosno počinje obuhvatati područje destinacijskog menadžmenta. Drugo, turizam postaje važan i neizostavni dio planiranja održivosti ukupnog razvoja, pa time primjena koncepta održivosti postaje nužnost u razvoju turističkih destinacija.

- Problem upravljanja turističkom destinacijom zaokuplja pažnju velikog broja autora. Iako su njihovi pristupi pitanju upravljanja turističkom destinacijom kao osnovnom razvojnom jedinicom turizma različiti, ono što je zajedničko u njihovim radovima je isticanje složenosti upravljanja turističkom destinacijom. Većina autora se slaže da složenost upravljanja turističkom destinacijom proizilazi najviše iz velikog broja turističkih stejkholdera čiji interesi mogu biti različiti ili čak suprotstavljeni, i nepostojanja „liderske organizacije“ koja bi te interese svela pod „zajednički imenilac“. Svaka od stejkholderskih grupa ima svoje stavove o pravcima razvoja turizma u destinaciji i stoga je neophodno koordinirati razmjenu mišljenja među njima i uključiti ih u proces planiranja razvoja turističke destinacije. U procesu koordinacije među stejkholderima treba imati u vidu veoma različite ciljeve koje pojedine stejkholderske grupe postavljaju u planiranju razvoja turizma. Ključni element za obezbjeđenje održivog razvoja turizma prevazilaženje subordinacije među stejkholderima (turisti, lokalno stanovništvo, javni i privatni turistički sektor), koje se može realizovati putem koordinacije i balansiranja njihovih interesa i uspostavljanja strateških planova razvoja koji bi uvažavali ove interese. Složenost procesa usaglašavanja stavova različitih stejkholderskih grupa zahtjeva postojanje leaderske organizacije koja će koordinirati aktivnosti usmjerene na razvoj turizma u destinaciji. Stoga je jedan od zadataka leaderske organizacije za upravljanje destinacijom prepoznavanje interesa svih stejkholdera uključenih u razvoj turizma na nivou destinacije i putem formulisanja politike razvoja turizma u destinaciji utvrđivanje ciljeva razvoja

turizma, koji će omogućiti da svi stejkholderi u njima prepoznaju okvire za realizaciju sopstvenih individualnih ciljeva.

- Kvalitetno upravljanje turizmom u destinaciji nužno je za održavanje konkurentnosti, ali je istovremeno i složeno zbog nedostatka vertikalnih veza u upravljanju. Destinacija se danas sve više percipira kao “virtualna organizacija” u kojoj učestvuje veliki broj različitih grupa turističkih stejkholdera, čije interese je potrebno povezati i uskladiti kako bi se ostvarili brojni zajednički ciljevi. Hijerarhijski sistem upravljanja koji se primjenjuje u preduzećima nije primjenjiv u upravljanju turističkom destinacijom, zbog nedostatka transparentnog i zadatog sistema odgovornosti i odlučivanja. Radi se o mreži uslužnih preduzeća koja nude usluge turistima, pa je i pristup upravljanju potpuno drugačiji. Ako posmatramo turističku destinaciju kao tzv. virtualnu organizaciju koju čini mreža nezavisnih organizacija sa određenim zajedničkim resursima i ciljevima poslovanja, onda je potreban zajednički menadžment koji će upravljati zajedničkim resursima i ciljevima.
- Složenost upravljanja turističkom destinacijom jednim dijelom uslovljena je i savremenom turističkom tražnjom. Zbog promjene tražnje i rasta konkurencije, jedna od temeljnih strategija u turizmu postaje inoviranje postojećih i razvoj novih turističkih proizvoda. U kontekstu upravljanja destinacijom, turistički proizvod se može posmatrati kao skup opipljivih i neopipljivih komponenti koje se temelje na aktivnostima u destinaciji. Upravo zbog neopipljivih komponenti, koje čine glavnu specifičnost turističkog proizvoda, destinacija i njen razvoj postaju jedan od ključnih faktora uspjeha. Tako se, u nastojanju prilagođavanja različitim željama i potrebama „novih kupaca“, u razvoju proizvoda sve veći naglasak stavlja na doživljajnu, odnosno emotivnu komponentu putovanja, zbog čega oblikovanje konkurentskih proizvoda u turizmu postaje još složenije. Naime, ako se na turistički proizvod gleda kao na doživljaj, za ostvarenje kvaliteta tog doživljaja potrebno je osigurati kvalitet svakog njegovog dijela, a ako je turistička destinacija okvir i integralni dio tog proizvoda, važno je osigurati kvalitet atrakcija i svih usluga u destinaciji, bez obzira na to jesu li oni u domenu javnog ili privatnog sektora. Zbog toga se turističke organizacije nalaze pred brojnim izazovima, moraju voditi računa o sve izraženijoj konkurenciji i sve zahtjevnijim turistima, a da bi to uspjele, više im nije dovoljan samo

marketing, već se moraju prilagođavati tehnološkim promjenama, stvarati nova partnerstva i osmišljavati nove mjere uspješnosti. S obzirom na činjenicu da je destinacija amalgam proizvoda i usluga koje nudi privatni sektor (prevoz, smještaj, ugostiteljstvo, zabava) i širokog spektra javnih dobara, kao i da je sve to potrebno objediniti pod jednim imenom sa kojim se nastupa na tržištu, upravljanje turističkom destinacijom izuzetno je složeno.

- Zbog složenosti upravljanja održivim razvojem turističke destinacije, potreba za stakeholderskom saradnjom i koordinacijom rada svih stakeholdera uključenih u proces upravljanja razvojem turizma, kao ključnim preduslovima harmoničnog i održivog razvoja turizma, nameće stakeholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji.
- Zbog sve veće složenosti turističkog proizvoda i funkcije turističkih organizacija se mijenjaju. One su se dugo bavile isključivo destinacijskom marketingom. Različitim promotivnim aktivnostima usmjerenim na glavna emitivna tržišta nastojao se stvoriti jak i prepoznatljiv imidž, kako bi se privuklo što više turista. Danas, kada konkurencija svakodnevno raste, više se razmišlja o tome kako turistima osigurati kvalitetan doživljaj u destinaciji i kako ostvariti i pružiti ono što im je obećano u različitim marketinškim aktivnostima i promotivnim materijalima. S ovim problemom suočavaju se destinacije širom svijeta, te pronalaze različita rješenja i to najviše u osnivanju destinacijskih menadžment organizacija koje se bave poslovima upravljanja turističkom destinacijom, ali čiji je osnovni fokus djelovanja u razmjeni informacija i koordinaciji saradnje između različitih interesnih grupa. Ove organizacije uključuju učesnike iz javnog i privatnog sektora koji djeluju po modelu partnerstva i u smislu zastupljenosti i u smislu finansiranja.
- U upravljanje destinacijom treba uključiti i destinacijske menadžment kompanije (DMK), odnosno one receptivne turističke agencije koje dobro poznaju lokalne turističke resurse i koje su spremne da na sebe preuzmu odgovornost za stvaranje novih turističkih proizvoda u destinaciji, čime one doprinose diverzifikaciji ponude destinacije i privlače nove segmente turističke tražnje.

- Multisektorski karakter turizma, njegova specifična priroda, brojnost stejkholdera u turizmu i njihovi ponekad suprotstavljeni interesi i različite vizije razvoja čine proces upravljanja održivim razvojem turizma na nivou destinacije veoma kompleksnim, a njegovo izučavanje stalno aktuelnim. Za Crnu Goru ovo pitanje je dodatno aktuelno u kontekstu pristupanja Evropskoj uniji.
- Evropa je sa stanovišta učešća u turističkom prometu i potrošnji već decenijama najznačajnije turističko područje svijeta. Stoga, Evropska unija (EU) posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa i zalaže se upravo za stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma na način koji će uvažiti različite interese pojedinih interesnih grupa i omogućiti njihovo zajedničko djelovanje i koji će osigurati kontinuirano usvajanje i implementaciju novih znanja iz područja upravljanja. Podrška EU razvoju turizma ostvaruje se kroz veliki broj raznovrsnih programa koji na principima partnerstva i kooperacije turističke privrede zemalja članica (i potencijalnih članica) u cjelini imaju za cilj da kroz bolje obrazovanje i obuku turističkih kadrova, veće zapošljavanje, brži regionalni razvoj, bolje informisanje, očuvanje i unapređenje prirodnog i kulturnog nasljeđa, harmonizuju turistički sektor Evropske unije.
- Članstvo u EU donosi brojne koristi za turistički sektor: (1) doprinosi unapređenju imidža zemlje, što će se odraziti na porast turističkih posjeta i prihoda od turizma; (2) članstvo u EU podrazumijeva nove investicije, ulaganja u komunalnu infrastrukturu, što u velikoj mjeri doprinosi ne samo očuvanju i dugoročnoj zaštiti prostora kao primarnom turističkom resursu, već i atraktivnosti zemlje za turističke posjete; (3) zbog unapređenja generalnog imidža zemlje, otklanjanja “uskog grla” u komunalnom standardu i uvođenja efikasne kontrole u očuvanju vrijednih prostora od moguće degradacije, članstvo u EU pojačava interes privatnog kapitala za ulaganjem u razvoj turističke ponude; (4) pruža mogućnost korišćenja sredstava iz fondova Evropske unije za finansiranje projekata održivog razvoja turizma.



- Pristupanje Evropskoj uniji, pored brojnih koristi, podrazumijeva i određene troškove koji se neće moći izbjeći: porast troškova zbog preuzimanja propisa i prihvatanja viših standarda, naročito u oblasti zaštite potrošača, zaštite na radu, kao i primjenu ekoloških standarda, što uz povećane koristi donosi i veće troškove poslovanja turističkog sektora, zatim nužne investicije u infrastrukturu, povećanje stepena izgrađenosti zbog pojačanog interesa za posjedovanjem nekretnina u Crnoj Gori, porast cijena nekretnina i otežano poslovanje domaćih hotelskih preduzeća zbog ulaska strane konkurencije. Odnos očekivanih troškova i koristi u pojedinim sektorima direktno je povezan sa pripremljenošću privrednih subjekata za konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Evropske unije. Proces pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji zahtijeva, između ostalog, poznavanje i stalno praćenje trendova u turističkoj politici EU i primjera dobre prakse evropskih destinacija u upravljanju održivim razvojem turizma. Stoga, da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, da bi osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju i pristupa jedinstvenom evropskom tržištu, neophodno je uspostaviti efikasno upravljanje turističkim destinacijama zasnovano na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva između javnog i privatnog sektora, u skladu sa preporukama institucija Evropske unije. Takvo upravljanje rezultiralo bi pozitivnim učincima na život lokalnog stanovništva, ostvarenjem profita za poslovni sektor, kao i očuvanjem prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije. U ovoj fazi pristupanja Evropskoj uniji, kada Crna Gora ima status kandidata za članstvo, potrebna je integralna politika upravljanja ponudom, promocijom i prodajom proizvoda.
- Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u odabranim zemljama poslužila je kao mjerilo očekivanih promjena u sektoru turizma Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Na osnovu iskustva posmatranih zemalja može se očekivati da će se, kao rezultat pristupnog procesa, kvalitet turističkog proizvoda Crne Gore bitno popraviti i to uslijed značajnog restrukturiranja smještajne ponude, povećanja kvaliteta usluživanja, obogaćivanja vanjsmještajne ponude i razvoja novih turističkih proizvoda, kao posljedica brzog rasta malih i srednjih preduzeća. Taj proces, paralelno sa primjenom novih, znatno strožijih prostorno-planskih standarda i mjera zaštite životne

sredine, trebao bi bitno unaprijediti imidž zemlje, zbog čega će Crna Gora sve više moći računati na rast potražnje turista srednje i visoke platežne moći i to ne samo u nekoliko ljetnih mjeseci nego tokom čitave godine. Sve navedeno trebalo bi se pozitivno odraziti i na kretanje turističke potrošnje u zemlji.

- Iako je danas tema upravljanja turističkom destinacijom i saradnja destinacijskih stejkholdera izuzetno aktuelna, nema gotovih rješenja koja bi se mogla primijeniti u destinaciji i omogućiti učesnicima u upravljanju da se brzo prilagođavaju trendovima na turističkom tržištu i odgovaraju na zahtjeve svih stejkholdera. S obzirom na razvojni put i rezultate ostvarene u turizmu, kao i na strateški prioritet Crne Gore da pristupanjem Evropskoj uniji postane dio jedinstvenog evropskog tržišta, sistem upravljanja razvojem turističkih destinacija treba bazirati na evropskom modelu, koji podrazumijeva sinergetsko dejstvo svih značajnih stejkholdera iz privatnoj, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji.
- Koristi od uspješnog upravljanja destinacijom su višestruke, a ogledaju se u povećanju konkurentnosti, osiguranju održivosti razvoja, većim ekonomskim koristima od turizma i stvaranju jakog i prepoznatljivog brenda na turističkom tržištu. Upravljanje destinacijom nužno je kako bi se osigurao kvalitet u cijelom ciklusu putovanja, odnosno doživljaja turista, od faze inicijalnog razmišljanja o putovanju u destinaciju do faze refleksije na putovanje po povratku. U prvim fazama razmišljanja o mogućim destinacijama, njihovoj evaluaciji, odabiru destinacije, planiranju i rezervisanju izuzetno su važne marketinške aktivnosti. Međutim, u fazi samog doživljaja, kada turisti borave u destinaciji, potrebno je obezbijediti kvalitet usluga i proizvoda, svu potrebnu infrastrukturu, informacije, pa upravo u toj fazi destinacijski menadžment ima ključnu ulogu.

Većina rasprava na temu upravljanja destinacijom i destinacijskog menadžmenta uglavnom je teoretske, a često i retoričke prirode ili se svodi na iskustva pojedinih destinacija, pa je rezultate teško generalizovati. Vrlo je malo empirijske evidencije koja bi potkrijepila tvrdnje da će efikasna saradnja dovesti do boljeg planiranja i implementacije turističkog razvoja. Stoga je, u funkciji izrade doktorske disertacije, sprovedeno istraživanje o stanju upravljanja i stejkholderskoj saradnji u turističkim destinacijama u Crnoj Gori. U nastavku izlaganja

izdvojeni su posebni zaključci vezani za problematiku upravljanja održivim razvojem turizma u Crnoj Gori:

- Planiranje turističkog razvoja zastupljeno je u crnogorskim turističkim destinacijama, odnosno većina turističkih organizacija ima planski pristup turističkom razvoju. Najzastupljeniji je plan promotivnih aktivnosti (94,1%), zatim plan razvoja turizma (70,6%), dok je *marketinški plan najmanje zastupljen (41,2%)*. Činjenica da većina crnogorskih turističkih destinacija nema marketinški plan, dovodi u sumnju njihovu sposobnost da uspješno odgovore izazovima koje im nameće savremeno turističko okruženje.
- Planovi predstavljaju važan instrument upravljanja razvojem turizma, jer su pretpostavka za sistemski i koordiniran razvoj. Međutim, oni postaju efikasni tek kada se počnu implementirati. Istraživanje je pokazalo da se planovi u turističkim destinacijama nedovoljno sprovode, pa tako često ostaju samo „na papiru”, ne donoseći nikakve pomake u destinacijama koji bi rezultirali većim zadovoljstvom turista, ali i lokalnog stanovništva.
- Najveća ograničenja u sprovođenju istaknuta su kod planova razvoja turizma, što je i očekivano, jer oni često uključuju i infrastrukturne projekte, a time i veća ulaganja, teže se sprovode, traže veći broj stejkholdera čije interese je često veoma teško usaglasiti. Pored toga, rezultati implementacije strateških razvojnih planova nisu vidljivi u kratkom roku. Takođe, implementacija dugoročnog razvojnog plana često zahtijeva “lidera” ili ambasadora turističkog razvoja koji ima uticaj na procese turističkog razvoja i raspolaže finansijskim sredstvima kojima će taj razvoj podsticati i usmjeravati.
- S obzirom da je sprovođenje planova loše ocijenjeno, važno je spomenuti i posljedice koje takva situacija nosi za crnogorske turističke destinacije. Naime, u destinacijama koje nemaju razvojne planove, njihov razvoj prepušten je “stihijskim” odlukama, što u sebi nosi veliku opasnost, posebno u pogledu održivosti razvoja. Ono što sliku stanja čini još poraznijom je da čak i destinacije koje imaju planove, zbog raznih ograničenja nisu u mogućnosti djelovati u smjeru njihove realizacije. Iz toga se nameće zaključak da

destinacijama koje nemaju planove ili nisu u mogućnosti da ih realizuju, prijeti realna opasnost da im se dogodi turistički razvoj za koji neće biti spremne, te da bi takva situacija dugoročno mogla donijeti brojne štetne posljedice vezano za pojedine aspekte održivosti, posebno socio-ekonomske i ekološke.

- Istraživanje stanja upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori pokazalo je da danas najveća ograničenja vezano za sprovođenje planova predstavljaju nedostatak finansijskih sredstava i ograničenja u ljudskim resursima. Osim toga, kod planova razvoja turizma i marketinških planova se, kao ograničenje za sprovođenje plana, ističe još i loša saradnja među nosiocima aktivnosti, dok su kod marketinškog plana anketirani ukazivali i na problem pasivnog odnosa prema zahtjevima tržišta. S obzirom da nedostatak finansijskih sredstava ubedljivo dominira među ograničenjima za sprovođenje planova, možemo reći da su turističke organizacije još uvijek samo zagovornici turističkog razvoja jer, čak i da posjeduju potrebna znanja i motivaciju za razvoj turizma, nedostaje im finansijska moć da pokrenu razvojne procese.
- Planiranje je prvi i nezaobilazan korak prema održivom razvoju do kojeg nije moguće doći stihijским razvojem, odnosno razvojem u kojem nije postignuta ravnoteža između ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata održivosti. *Prema anketiranima, u planovima koji se donose na nivou destinacije zastupljen je koncept održivog razvoja.* Održivi razvoj turizma danas se postavlja kao jedina razvojna opcija u dostizanju dugoročne konkurentnosti destinacije na turističkom tržištu. Generalno je primjena koncepta održivog razvoja u turističkim destinacijama ocijenjena sa prosječnom ocjenom 3,29. Međutim, s obzirom na visoku prosječnu ocjenu važnosti potrebe definisanja pokazatelja održivosti (srednja ocjena 4,0) vidljivo je da je važnost ovog koncepta prepoznata. Najvažnije područje za koje stejkholderi turističke destinacije smatraju da treba najhitnije definisati i početi pratiti pokazatelje je ekologija i zaštita životne sredine, slijede ekonomski, a zatim društveni pokazatelji. Pri tome je važno naglasiti da uspostavljanje praćenja pokazatelja (monitoring) i korišćenje informacija koje oni pružaju (evaluacija), kao i njihovo implementiranje u instrumente upravljanja (prilagođavanje

strategije i politika u skladu sa promjenama) čine ključni korak prema ostvarenju održivog razvoja.

- Propaganda, prema anketiranim, predstavlja najlošiji dio promotivnog miksa u turističkim destinacijama Crne Gore. Međutim, iako se ona ocjenjuje lošije od ostalih aktivnosti, treba napomenuti da je riječ o aktivnosti koja se zbog manjka finansijskih sredstava manje primjenjuje u odnosu na ostale promotivne aktivnosti. U oblasti komunikacije sa tržištem kao instrumentu upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori, najbolje su ocjenjeni promotivni materijali i promocija putem interneta. Pored propagande i ponuda agencija ocijenjena je kao „lošiji aspekt” komunikacije sa tržištem i distribucije naših destinacija, odnosno kao najmanje kvalitetna (prosječna ocjena 2.94) i upravo u ovom području postoje mogućnosti za unapređenje kroz osnivanje destinacijskih menadžment kompanija. Naime, mnoge stručne, ali i naučne institucije sve više ističu potrebu da turističke agencije u destinacijama aktivnije pristupe stvaranju složenijih turističkih proizvoda koji bi, prije svega, koristili lokalne resurse. Radi se o receptivnim turističkim agencijama koje na sebe preuzimaju ulogu kreiranja turističkih proizvoda kroz ponudu lokalnih posebnosti destinacija. S obzirom da dobro poznaju destinaciju, imaju dobru “mrežu” partnera sa kojima mogu stvarati proizvode, preuzimaju na sebe veliku ulogu u razvoju specijalizovanih proizvoda. Razvijanjem novih, složenijih proizvoda, DMK doprinose diverzifikaciji ponude destinacije i privlače nove segmente turističke tražnje.
- U crnogorskim turističkim destinacijama uobičajeno se kao instrumenti praćenja uspješnosti sprovode analize turističkog prometa i zadovoljstva gostiju. *Međutim, analize konkurentnosti i benchmarking analize, kao napredniji alati, koriste se u punoj manjoj mjeri, ali je njihova važnost za upravljanje turističkom destinacijom ocijenjena relativno visokim ocjenama (npr. prosječna ocjena važnosti sprovođenja analize konkurentnosti je 4,63), što znači da je prepoznata važnost primjene ovih sofisticiranih alata za praćenje uspješnosti.* Nedovoljna zastupljenost analiza konkurentnosti i benchmarking analiza može biti posljedica nedovoljne edukacije, nedostatka sredstava, odnosno, nedostatka ljudskih resursa potrebnih za ovakve analize. Osim toga, česti je problem i dostupnosti podataka i

„umrežavanja” turističkih destinacija sa svrhom pristupa podacima i novim znanjima. To još jednom potvrđuje potrebu jačanja saradnje i zajedničkih aktivnosti i na području praćenja uspješnosti. Naime, praćenje uspješnosti je instrument u kojem se traži saradnja u smislu razmjene podataka kada je riječ o njihovom prikupljanju. Sprovođenje takvih analiza zahtjeva jačanje saradnje, a rezultati analiza mogu doprinijeti boljem poslovanju različitih grupa stejkholdera kroz podizanje kvaliteta njihove poslovne politike i odlučivanja.

- Kontinuirano usvajanje novih znanja jedan je od osnovnih instrumenata efikasnog upravljanja destinacijom. S obzirom na kompleksnost turističkog sistema i složenost poslova vezanih za upravljanje turističkom destinacijom, ne može se očekivati da će sve grupe stejkholdera koje utiču na njen razvoj ili su pod uticajem njenog razvoja shvatiti značaj turizma i vlastitu ulogu i važnost u procesu turističkog razvoja. U tom smislu, edukacija za potrebe razvoja i upravljanja razvojem turizma izuzetno je važna. Na nivou destinacije različite su potrebe za pojedinim vrstama i temama edukacije. Izuzetno je važno prepoznati te potrebe i sprovoditi edukacije, jer podizanje nivoa znanja direktno utiče na kvalitet svih ostalih instrumenata upravljanja. Istraživanje je pokazalo da čak 64,7% destinacija u Crnoj Gori sprovodi edukaciju za potrebe upravljanja razvojem turizma, ali se dovoljnost edukacije koja se sprovodi ocjenjuje prosječnom ocjenom od 2,24. Generalno, *anketirani smatraju da edukativnih programa nema dovoljno i da su najpotrebniji u oblasti planiranja i razvoja proizvoda*. Edukacija je bitna za realizaciju aktivnosti koje se donose u planovima turističkih destinacija. Anketirani su to prepoznali, tako je velika većina, čak 75% anketiranih planiranje rangirala na prvo ili drugo mjesto sa aspekta potrebe za dodatnom edukacijom. To je u skladu sa rezultatima istraživanja o postojanju i primjeni destinacijskih planova, gdje su ograničenja u ljudskim resursima, pored nedostatka finansijskih sredstava, prepoznata kao glavno ograničenje za sprovođenje sva tri plana koja se donose na nivou destinacije.
- Stejkholderska saradnja smatra se osnovnim preduslovom efikasnog upravljanja turističkom destinacijom i njenim održivim razvojem. Istraživanje je pokazalo da je generalno saradnja u crnogorskim turističkim destinacijama ocijenjena prosječnom

ocjenom 3,06, a posmatrano prema instrumentima upravljanja prosječne ocjene se kreću u rasponu od 2,88 do 3,59. Nedovoljna stakeholderska saradnje odražava se na ukupan nivo kvaliteta upravljanja u destinaciji, pa je za očekivati da će se upravljanje u destinaciji naći pred određenim problemima. To je npr. posebno vidljivo kod implementacije planova koji izrazito traže stakeholdersku saradnju, posebno kada je riječ o realizaciji „turističkih” projekata, bez obzira na njihovu prirodu. Naime, infrastrukturni projekti, a posebno projekti u funkciji održivog razvoja, zahtijevaju najčešće saradnju i zajedničko djelovanje nekoliko učesnika na nivou destinacije i to često iz privatnog i javnog sektora. *Saradnja na području komunikacije sa tržištem najbolje je ocijenjena*, a to se može objasniti time što je saradnja na aktivnostima marketinga, a posebno promocije, vrlo konkretna (npr. zajednički nastupi na sajmovima, zajednička organizacija studijskih putovanja novinara i slično), koristi su vrlo brzo vidljive i jasne u smislu ostvarenja ušteda, što djeluje podsticajno na saradnju. *Najlošije je ocijenjena saradnja u oblasti planiranja*, a uzroci loše saradnje prepoznaju se u lošoj komunikaciji, koordinaciji i različitosti interesa stakeholdera u turističkoj destinaciji. Navedeno potvrđuje i nalaz pregleda literature u kojoj različiti autori upozoravaju na iste probleme i ograničenja u razvijenim turističkim destinacijama, a koji se mogu prevazići kroz bolje povezivanje, komunikaciju i povjerenje između stakeholdera u destinacijama.

- U drugom primarnom istraživanju detaljnije je istraženo pitanje stakeholderske saradnje, tako da su područja saradnje podijeljena na više podpodručja. Rezultati su korišćeni za analizu korelacije sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom. Istraživanjem je potvrđeno da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom, što pretpostavlja efikasnu stakeholdersku saradnju na nivou destinacije.
- Rezultati empirijskog istraživanja ukazali su na slabosti upravljanja razvojem turističkih destinacija u Crnoj Gori i potvrdili su da je za ekonomski racionalnije, socijalno odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja *neophodan stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija*, koji treba da obezbijedi visok stepen involviranosti svih stakeholdera u turizmu, a posebno lokalne

zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma, jer je njihova saradnja preduslov efikasnog upravljanja održivim razvojem turizma. Stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma posebno je pogodan zbog multisektorskog karaktera turizma. Analiza korelacija u ovom radu između ocjena kvaliteta instrumenata upravljanja i ocjene razvijenosti saradnje između destinacijskih stejkholdera, potvrdila je važnost komunikacije i saradnje. *Stoga se kao imperativ postavlja saradnja javnog i privatnog sektora u razvoju turizma, pri čemu destinacijska menadžment organizacija treba da ima ulogu koordinatora među stejkholderima iz oba sektora.*

- Turizam funkcioniše u izuzetno konkurentnom okruženju i bez adekvatnog upravljanja njegovim razvojem, prepuštanjem isključivo mehanizmu tržišta, ne može se osigurati kvalitetan dugoročni razvoj i konkurentnost turističke destinacije. Sve promjene na turističkom tržištu i njihove posljedice već su uočene i u Crnoj Gori, gdje najveći dio aktivnosti vezanih za upravljanje turizmom, kako na nivou države, tako i na nivou destinacije, danas uglavnom sprovodi javni sektor. Većim dijelom to je sistem turističkih organizacija, ali su uključene i lokalne samouprave koje su najčešće zadužene za infrastrukturne projekte kojima se stvaraju preduslovi za turistički razvoj. Turističku ponudu kreira privatni sektor, koji uključuje sve ponuđače proizvoda i usluga u destinaciji. Takva organizacija upravljanja destinacijom pretpostavlja dobru saradnju između turističke organizacije i lokalne samouprave, kvalitetna partnerstva unutar privatnog sektora i efikasnu koordinaciju između javnog i privatnog sektora. Međutim, praksa je pokazala da je ovakvu organizacionu šemu vrlo teško ostvariti bez odgovarajućih regulatornih mehanizama.
- Sistem turističkih organizacija predstavlja dobru osnovu za razvoj turizma međutim, lokalne turističke organizacije u Crnoj Gori sa postojećom strukturom i nadležnostima, s obzirom na njihovu dugogodišnju usmjerenost na promociju i organizaciju manifestacija, a manje na druge instrumente upravljanja, nisu još uvijek spremne preuzeti ulogu leaderske organizacije u upravljanju destinacijom. Znatno broj turističkih organizacija ima oskudne materijalne i ljudske potencijale te posljedičnu nisku funkcionalnu aktivnost. U javnosti često isticani problemi crnogorskog turizma – izražena sezonalnost, slaba vanpansionska



ponuda, dnevna potrošnja turista niža nego u konkurentnim zemljama, neadekvatna zaštita životne sredine, mogu se djelimično pripisati nedovoljno razvijenom destinacijskom menadžmentu. Stoga je neophodno osposobljavanja postojećeg sistema turističkih organizacija za efikasno upravljanje turističkim destinacijama po načelu destinacijske menadžment organizacije, koje predstavljaju najnoviji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom kroz partnerstvo javnog i privatnog sektora. Razvoj destinacijskih menadžment organizacija (DMO) je proces koji treba da osigura ponudu destinacije koja će ispuniti očekivanja posjetilaca i turista, što bi trebalo rezultirati i povećanjem turističke potrošnje i većom ekonomskom koristi za lokalno stanovništvo. Takođe, destinacijske menadžment organizacije treba da obezbijede integralno upravljanje i uravnoteženi razvoj destinacija na principima održivog razvoja, kako bi se očuvali prirodni i kulturni resursi i baština te umanjili negativni učinci na privredu i životnu sredinu, a turistima omogućila autentična iskustva kroz kontakte s lokalnim stanovništvom, bolje razumijevanje lokalne kulture, društva i okoline. Ovakav pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija kroz saradnju svih destinacijskih stejkholdera, po ugledu na zemlje Evropske unije sa razvijenim turizmom, neophodan je da bi crnogorske turističke destinacije odgovorile izazovima budućeg razvoja, da bi osigurale bolje pozicioniranje na evropskom turističkom tržištu i ostvarile veće koristi u sektoru turizma od pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji.

- U radu je stavljen akcenat na stejkholderski pristup upravljanju razvojem turizma i na osnovu izloženih rezultata teorijskog i empirijskog istraživanja kreiran je stejkholderski model za upravljanje turističkom destinacijom koji obezbijедуje sinergetsko dejstvo svih značajnih grupa stejkholdera iz privatnoj, javnog i civilnog sektora u turističkoj destinaciji. Model počiva na implementaciji koncepta održivog razvoja i stejkholderskoj saradnji kroz komunikaciju i koordinaciju aktivnosti destinacijskih stejkholdera koju vrši destinacijska menadžment organizacija, čija je to primarna funkcija. Destinacije koje razvijaju modele upravljanja i ostvare dobru komunikaciju i saradnju između stejkholdera imaće i bolje uslove za postizanje uspješnog upravljanja razvojem turizma i time ostvariti dugoročan uspjeh na turističkom tržištu.

- Turističke destinacije u Crnoj Gori nalaze se na svojevrsnoj prekretnici: ili će se, u nedostatku strateškog upravljanja, koordiniranog navođenja turističkog razvoja prema željenoj razvojnoj viziji, a time i neadekvatnim upravljanjem razvojem turističkih destinacija, nastaviti dosadašnji razvojni trendovi, zbog čega će one polako gubiti korak sa zahtjevima savremene turističke tražnje, ili će se, kao rezultat uvođenja strateškog upravljanja razvojem turizma na nivou destinacije, napraviti kvalitativan iskorak: a) u valorizaciji raspoložive resursno-atraksijske osnove b) u osiguranju potrebne turističke infra i suprastrukture i c) u podsticanju međusektorske saradnje, javno-privatnog partnerstva i klasterske forme organizovanja i upravljanja, čime će se osigurati uslovi za održivi i konkurentni turizam.
- S obzirom na značaj turizma u ukupnoj privredi Crne Gore, razvoj turističkih destinacija ali i njihovo čuvanje za buduće generacije pitanje je koje nesporno zaslužuje da se razmatra i rješava na nivou ukupne nacionalne ekonomije. Potrebno je stalno praćenje „dobre prakse“ evropskih destinacija, službenih dokumenata Evropske unije koji se odnose na turizam, uključivanje u rad brojnih evropskih foruma koji se bave problematikom razvoja turizma, prihvatanje principa na kojima je zasnovan koncept „učećeg regiona” i stakeholderskog pristupa upravljanju održivim razvojem turizma, što može u relativno kratkom roku dati dobre rezultate, uticati na znatno bolje pozicioniranje naše zemlje na turističkom tržištu, kao i na ostvarenje većih koristi od pristupanja jedinstvenom tržištu Evropske unije.

## TESTIRANE HIPOTEZE

H1: Dokazana je hipoteza da stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma predstavlja optimalni model upravljanja održivim razvojem turizma: dijalog i partnerstvo između turističkih stakeholdersa predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog razvoja turizma.

U poglavlju 1.2. predstavljeni su elementi nove turističke politike Evropske unije koja naglašava potrebu jačanja partnerstava na svim nivoima upravljanja u evropskom turizmu. Analiza brojnih dokumenata Evropske unije u oblasti turizma pokazala je da dijalog i partnerstvo između turističkih stakeholdersa predstavljaju ključni faktor jačanja konkurentnosti i kvaliteta, a time i održivog rasta evropskog turizma. Evropska unija posljednjih godina preduzima brojne aktivnosti kojima pitanje upravljanja turističkom destinacijom stavlja u fokus interesa i zalaže se za stakeholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma na način koji će uvažiti različite interese pojedinih interesnih grupa i omogućiti njihovo zajedničko djelovanje i koji će osigurati kontinuirano usvajanje i implementaciju novih znanja iz područja upravljanja. Prema standardima Evropske unije, stakeholderska saradnja predstavlja jedan od ključnih preduslova harmoničnog i održivog razvoja turizma (dio 1.2.). Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 3.2. i 3.3. jasno ukazuju da razvoj turističke destinacije ne može ostati prepušten „sam sebi” niti u domenu pojedinih stakeholdersa koji će fragmentirano djelovati svaki u svojoj oblasti, zbog čega je saradnja između njih jedina moguća opcija/platforma upravljanja i osnova najbolje prakse održivog razvoja turizma. Za održivi razvoj turističkih destinacija potreban je koordiniran napor svih destinacijskih stakeholdersa (turističkih aktera iz javnog, privatnog i civilnog sektora), sistematski razvoj i implementiranje planova upravljanja na svim nivoima, posebno na nivou turističke destinacije gdje se odvijaju turističke aktivnosti, gdje su turisti u interakciji sa pružaocima usluga i sa zajednicom, i gdje se najviše osjećaju pozitivni i negativni uticaji turizma (dio 3.2.). Takođe, nedostatak saradnje između ključnih destinacijskih stakeholdersa onemogućuje stvaranje cjelovitog destinacijskog lanca vrijednosti, a time i stvaranje bitnih preduslova za ponudu širokog spektra kvalitetnih doživljaja, što negativno utiče na tržišnu konkurentnost integralnog turističkog proizvoda, a samim tim i destinacije

(dio 3.3.3.2.). Rezultati istraživanja predstavljeni u petom poglavlju (dio 5.2.) potvrdili su važnost komunikacije i saradnje između destinacijskih stejkholdera. Analiza korelacija između kvaliteta instrumenata upravljanja razvojem turističke destinacije i ocjene stejkholderske saradnje potvrdila je da je za ekonomski racionalnije, socijalno odgovornije i tržišno prihvatljivije usmjeravanje destinacijskog razvoja *neophodan stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turističkih destinacija*, koji treba da obezbijedi upravo uspješno uključivanje brojnih stejkholdera iz javnog, privatnog i civilnog sektora u proces upravljanja razvojem turizma, jer je njihova saradnja preduslov efikasnog upravljanja održivim razvojem turizma. Da bi se destinacija uspješno razvijala, destinacijski stejkholderi moraju komunicirati, učiti zajedno, uskladiti svoje poglede na viziju razvoja destinacije, prihvatiti i dijeliti odgovornost na putu prema njenom ostvarenju.

H2: Dokazana je hipoteza da stejkholderski pristup upravljanju održivim razvojem turizma doprinosi pozitivnim učincima na život lokalnog stanovništva, ostvarenju profita za poslovni sektor, očuvanju prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije, kao i kvalitetu turističkog doživljaja.

U radu se kao konstanta efikasnog upravljanja i kao neodvojiv dio tog procesa, na više mjesta ističe da je za održivi razvoj turizma potreban koordiniran napor i saradnja svih destinacijskih stejkholdera (turističkih aktera iz javnog, privatnog i civilnog sektora), posebno na nivou turističke destinacije gdje se odvijaju turističke aktivnosti, gdje su turisti u interakciji sa pružaocima usluga i sa zajednicom, i gdje se najviše osjećaju pozitivni i negativni uticaji turizma. Stoga, potreba za koordinacijom rada svih stejkholdera involviranih u proces upravljanja razvojem turizma nameće stejkholderski pristup u ovom procesu kao najadekvatniji. Koncept održivog razvoja turizma podrazumijeva optimalno korišćenje resursa, zadržavanje respekta prema socio-kulturnoj autentičnosti i lokalnoj zajednici te osiguravanje dugoročne socio-ekonomske koristi svim stejkholderima turističke destinacije. Iako dostizanje održivosti razvoja predstavlja kontinuirani proces, on zasigurno vodi višem stupnju zadovoljstva turista, boljim uslovima života za lokalnu zajednicu te boljoj poziciji destinacije na turističkom tržištu. Rezultati istraživanja u disertaciji, posebno u dijelovima 1.2., 3.2., 3.3., 4.1. i 5.2. jasno ukazuju da je za postizanje održivog razvoja neophodan visok

stepen involviranosti svih stejkholdera u turizmu, a posebno lokalne zajednice u proces odlučivanja o pravcima razvoja turizma. U radu se na više mjesta ukazuje na značaj stejkholderske saradnje, posebno u dijelu 3.3.2.. Stejkholderska saradnja u kreiranju politike razvoja turizma u destinaciji doprinosi da se kroz razmjenu znanja među stejkholderima unapređuju inovativni procesi, a izrada dokumenata kojima se utvrđuje zajednička politika razvoja stvara osjećanje „zajedničkog vlasništva” (shared ownership) nad rezultatima politike razvoja koji, ako su uspješni, predstavljaju dodatni motiv za nastavak saradnje (dio 3.3.2.). Uzimajući u obzir i različitu moć stejkholdera, potrebno je pri formulisanju ciljeva razvoja turizma u destinaciji vršiti balansiranje različitih interesa, i tako svesti moguće konflikte među stejkholderima na što je moguće manju mjeru. Lokalno stanovništvo takođe treba uključiti u upravljanje razvojem turističke destinacije, posebno u planiranje, jer se razvoj ne može nametnuti “spolja”, već treba da bude prihvaćen i od onih koji žive i rade u destinaciji (dio 3.3.3.3.).

H3: Dokazana je hipoteza da uspostavljanje efikasnog upravljanja turističkim destinacijama na principu održivosti i principu uspostavljanja partnerstva, u skladu sa preporukama Evropske unije, može dovesti do boljeg pozicioniranja crnogorskih turističkih destinacija na evropskom turističkom tržištu i većih koristi od učlanjenja Crne Gore u Evropsku uniju i pristupa jedinstvenom evropskom tržištu.

Komparativna analiza uticaja pristupanja Evropskoj uniji na sektor turizma u prvom poglavlju disertacije (dio 1.3.2) pokazala je da su posmatrane zemlje, na početku procesa pristupanja Evropskoj uniji, donijele nove strategije razvoja turizma bazirane na principima održivog razvoja i ostvarile dinamičan rast prihoda od turizma. Poboljšanje je ostvareno kroz restrukturiranje smještajnih kapaciteta (porast broja hotela i istovremeno pad komplementarnog smještaja), poboljšanje ponude, podizanje kvaliteta usluga, razvoja novih proizvoda. Navedeno, zajedno sa implementacijom novih, strožijih pravila prostornog planiranja i standarda zaštite životne sredine, doprinijelo je njihovom boljem pozicioniranju na tržištu Evropske unije i većim prihodima od turizma.

H4: Dokazana je hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stakeholderske saradnje u destinaciji.

Za potrebe dokazivanja hipoteze da nivo razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od ostvarene stakeholderske saradnje u destinaciji, nad podacima dobijenim anketom sprovedena je statistička analiza (dio 5.2.2.). S obzirom na nalaze postojeće literature o ovoj problematici koji ukazuju da stakeholderska saradnja u destinaciji predstavlja platformu upravljanja, pošlo se od pretpostavke da nivo saradnje koja se ostvaruje između različitih grupa stakeholdera u destinacijama ima uticaj na razvijenost instrumenata upravljanja. Istraživanje je pokazalo da stakeholderska saradnja pozitivno korelira sa postojanjem i sprovođenjem planova. Pozitivna i statistički značajna korelacija potvrđena je i između stakeholderske saradnje i kvaliteta komunikacije sa tržištem, praćenja uspjehnosti destinacije, odnosno sprovođenja analiza turističkog prometa i analiza zadovoljstva gostiju, kao i edukacije za potrebe upravljanja razvojem turističke destinacije. Rezultati istraživanja ukazali su na važnost stakeholderske saradnje za uspješan razvoj turističkih destinacija u Crnoj Gori. S obzirom na pozitivne korelacije između ocjena kvaliteta instrumenata upravljanja i ocjene nivoa stakeholderske saradnje, može se reći da je rezultatima sprovedenog istraživanja potvrđena hipoteza da razvijenost instrumenata upravljanja turističkom destinacijom zavisi od stepena stakeholderske saradnje u destinaciji.

H5: Dokazana je hipoteza da je primjena koncepta održivog razvoja u pozitivnoj korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom.

Za potrebe dokazivanja hipoteze da je primjena koncepta održivog razvoja u pozitivnoj korelaciji sa stepenom razvijenosti instrumenata upravljanja turističkom destinacijom, nad podacima dobijenim anketom sprovedena je statistička analiza (dio 5.2.3.). Spearmanov koeficijent korelacije pokazao je statistički značajnu korelaciju između primjene koncepta održivog razvoja i sprovođenja planova i to na ukupnom nivou sprovođenja. Na nivou sprovođenja pojedinačnih planova, statistički značajna korelacija postoji kod sprovođenja planova razvoja turizma. Ovaj instrument upravljanja ocjenjuje se ujedno i najvažnijim za primjenu koncepta održivog razvoja, koji je po svojoj prirodi dugoročan i ukoliko se ne

„ugradi“ u planiranje, nije ostvariv. Statistički značajna korelacija postoji i između primjene koncepta održivog razvoja i komunikacije sa tržištem, kao i između primjene koncepta održivog razvoja i ocjena dovoljnosti edukacija za potrebe upravljanja razvojem turizma na nivou destinacije. Takođe, Spearmanov koeficijent korelacije ranga pokazao je da postoji statistički značajna pozitivna korelacija između koncepta održivog razvoja i ocjena praćenja uspješnosti na ukupnom nivou praćenja uspješnosti, kao i analiza turističkog prometa i analiza zadovoljstva gostiju. Kod analiza konkurentnosti i benchmarking analiza korelacija je pozitivna, ali nije statistički značajna. Pošto je istraživanje pokazalo da postoji pozitivna i statistički značajna korelacija između ocjene kvaliteta instrumenata upravljanja i koncepta održivog razvoja, može se zaključiti da je potvrđena hipoteza da su pokazatelji održivosti razvoja turizma u pozitivnoj korelaciji sa upravljanjem turističkom destinacijom, odnosno da je za primjenu koncepta održivog razvoja potrebno imati razvijene instrumente upravljanja turističkom destinacijom. Budući da se upravljanje turističkom destinacijom bazira na stakeholderskoj saradnji, a dokazane su hipoteze H4 i H5, može se očekivati da će bolja saradnja između turističkih stejkholdera u upravljanju destinacijom, kroz razvijeni instrumente upravljanja doprinijeti višem kvalitetu elemenata turističke ponude, većem stepenu zadovoljstva i lojalnosti turista (društveni pokazatelj održivosti razvoja).

## POPIS SKRAĆENICA

CRS	Central Reservation System
CSR	Corporate Social Responsibility
CEC	Commission of the European Communities
CEU	Council of the European Union
DMS	Destination Management System
DMK	Destination Management Company
DMO	Destination Management Organisation
DOP	Društveno odgovorno poslovanje
EZUČ	Evropska zajednica za uglj i čelik
EU	Evropska unija
ECU	European Currency Unit
EC	European Commission
EEZ	Evropska ekonomska zajednica
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
GDS	Global Distribution System
IPA	Instrument for Pre-accession Assistance
ISO	International Organization for Standardization
IQM	Integrated Quality Management
LTO	Lokalna turistička organizacija
RMO	Regional Management Organization
RTO	Regionalna turistička organizacija
TLA	Tourism Learning Area
TQM	Total Quality Management
TSG	Tourism Sustainability Group
UEU	Ugovor o Evropskoj uniji
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
WCED	World Commission on Environment and Development
WTTC	World Travel and Tourism Council
UNEP	



## POPIS SLIKA

Slika 1: Model održivog razvoja turizma

Slika 2: Uzroci odstupanja od sprovođenja koncepta održivosti turističkog razvoja

Slika 3: Doxeyev indeks iritacije (Irridex model)

Slika 4: Butlerov životni ciklus turističke destinacije

Slika 5: Elementi turističkog proizvoda

Slika 6: Novi model turističkog proizvoda

Slika 7: Konceptualni model destinacijskog proizvoda

Slika 8: Upravljanje turističkom destinacijom

Slika 9: Aktivnosti internog razvoja destinacije

Slika 10: Model destinacijskog menadžmenta

Slika 11: Dinamički model destinacijskog menadžmenta

Slika 12: Različit značaj DMO

Slika 13: VICE model

Slika 14: Okvir “turističke destinacije koja uči”

Slika 15: Stejkholderski model upravljanja turističkom destinacijom

Slika 16: Korišćenje interneta po regionima 2013. god. (u %)

Slika 17: Konceptualni model konkurentnosti destinacije Ritchie-a i Crouch-a

Slika 18: Integrisani model destinacijske konkurentnosti Dwyer-a i Kim-a

Slika 19: Hassanov model konkurentnosti destinacije

Slika 20: Model menadžmenta ukupnog kvaliteta – destinacija

Slika 21: Uloge i odgovornosti na lokalnom, republičkom i državnom nivou u SFRJ

Slika 22: Zastupljenost planova neophodnih za razvoj turizma u destinacijama

Slika 23: Ograničenja u sprovođenju planova potrebnih za razvoj destinacija

Slika 24: Zastupljenost planova za razvoj turizma po regionima

Slika 25: Srednje ocjene sprovođenja planova po regionima

Slika 26: Srednje vrijednosti ocjena kvaliteta komunikacije s tržištem i distribucije

Slika 27: Srednje ocjene kvaliteta komunikacije sa tržištem i distribucije prema regionima

Slika 28: Sprovođenje analiza uspješnosti prema regionima

Slika 29: Srednje ocjene stanja stejkholderske saradnje po regionima

- Slika 30: Ocjene stakeholderske saradnje u procesu izrade destinacijskih planova
- Slika 31: Ocjene stakeholderske saradnje u odlučivanju o prihvatanju planova
- Slika 32: Ocjene stakeholderske saradnje u nadzoru nad realizacijom planova
- Slika 33: Stakeholderska saradnja i prikupljanje i distribucija podataka o turističkom prometu
- Slika 34: Stakeholderska saradnja i komunikacija sa tržištem
- Slika 35: Stakeholderska saradnja i analiza konkurentnosti
- Slika 36: Stakeholderska saradnja i benchmarking analize
- Slika 37: Stakeholderska saradnja i organizacija seminara i radionica
- Slika 38: Stakeholderska saradnja i zajednička studijska putovanja
- Slika 39: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma po regionima

## POPIS TABELA

Tabela 1: Hronologija evropskih sporazuma

Tabela 2: Malta – ključni turistički indikatori 1995 – 2004

Tabela 3: Malta – smještajni kapaciteti po vrstama za odabrane godine

Tabela 4: Malta – međunarodni turistički dolasci (avionom) i noćenja po zemljama porijekla

Tabela 5: Kipar – odabrani turistički parametri po zemljama u 1999. godini

Tabela 6: Kipar – ključni turistički indikatori 1995 – 2004

Tabela 7: Slovenija – ključni turistički indikatori 1995 – 2004

Tabela 8: Slovenija - međunarodni turistički dolasci i noćenja po zemljama porijekla (000)

Tabela 9: Slovenija – najznačajnija i najbrže rastuća tržišta prema broju noćenja, 2004

Tabela 10: Direktna koristi ulaska Hrvatske u EU u odnosu na scenario neulaska, stanje 2015.

Tabela 11: Crna Gora - kategorizacija hotela (oktobar 2014. godine)

Tabela 12: Sredstva za primjenu održivog turizma

Tabela 13: Ekonomske koristi i negativne strane razvoja turizma

Tabela 14: Koncepti turističkih destinacija

Tabela 15: Odnosi između kompanija/destinacija

Tabela 16: Pregled EDM i IDD aktivnosti

Tabela 17: Karakteristike globalizacije u turizmu

Tabela 18: Starosne grupe - segmentacija u turizmu

Tabela 19: Destinacijske funkcije prema nivoima upravljanja

Tabela 20: Prednosti i slabosti javnog i privatnog sektora u upravljanju destinacijom

Tabela 21: Oblici učešća privatnog sektora u odnosu na tip upravljanja turističkom destinacijom

Tabela 22: Meeting Place Wonderful Copenhagen – ostvareni rezultati

Tabela 23: Poređenje integrisanog modela Dwyer-Kim i Crouch-Ritchie modela

Tabela 24: Benchmarking na primjeru poređenja Majorke i Turske

Tabela 25: Zastupljenost i sprovođenje planova vezanih za razvoj turizma u destinacijama

Tabela 26: Zastupljenost koncepta održivog razvoja u planovima

Tabela 27: Pozitivan stav o postojanju ograničenja za sprovođenje planova

Tabela 28: Vrste ograničenja vezanih za sprovođenje planova za razvoj turizma

Tabela 29: Zastupljenost planova za razvoj turizma po regionima

Tabela 30: Srednje ocjene sprovođenja planova prema regionima

Tabela 31: Razlika između regiona u sprovođenju planova (Kruskal-Wallis test)

Tabela 32: Srednje vrijednosti ocjena kvaliteta komunikacije s tržištem i distribucije

Tabela 33: Srednje ocjene kvaliteta komunikacije sa tržištem i distribucije prema regionima

Tabela 34: Razlike u ocjenama za komunikaciju i distribuciju između regiona (Kruskal-Wallis test)

Tabela 35: Sprovođenje analiza uspješnosti

Tabela 36: Srednje ocjene važnosti analiza za upravljanje turističkom destinacijom po regionima

Tabela 37: Razlika u ocjenama važnosti analiza uspješnosti između regiona (Kruskal-Wallis test)

Tabela 38: Sprovođenje edukacija za potrebe upravljanja u turističkim destinacijama

Tabela 39: Srednje ocjene dovoljnosti edukacija za upravljanje razvojem turizma po regionima

Tabela 40: Razlika u ocjenama dovoljnosti edukacije između regiona (Kruskal-Wallis test)

Tabela 41: Rang važnosti područja prema potrebi za edukacijom

Tabela 42: Rang važnosti područja prema potrebi za edukacijom po regionima

Tabela 43: Srednje ocjene stanja stakeholderske saradnje

Tabela 44: Rang ograničenja za bolju stakeholdersku saradnju

Tabela 45: Srednje ocjene stanja stakeholderske saradnje prema regionima

Tabela 46: Rang ograničenja za bolju stakeholdersku saradnju po regionima

Tabela 47: Razlika u stakeholderskoj saradnji u destinacijama prema regionima (Kruskal-Wallis test)

Tabela 48: Stakeholderska saradnja u planiranju

Tabela 49: Struktura ocjena saradnje u procesu planiranja

Tabela 50: Saradnja u oblasti komunikacije sa tržištem i distribucije

Tabela 51: Stakeholderska saradnja i praćenje uspješnosti turizma u destinaciji

Tabela 52: Stakeholderska saradnja i edukacija

Tabela 53: Struktura ocjena saradnje u oblasti usvajanja novih znanja

Tabela 54: Stakeholderska saradnja i razvoj proizvoda

Tabela 55: Korelacija stakeholderske saradnje i sprovođenja planiranja

Tabela 56: Korelacija stejkholderske saradnje i komunikacije sa tržištem

Tabela 57: Korelacija stejkholderske saradnje i praćenja uspješnosti

Tabela 58: Korelacija stejkholderske saradnje i ocjena dovoljnosti edukacija

Tabela 59: Stavovi o primjeni koncepta održivog razvoja turizma

Tabela 60: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma

Tabela 61: Rang važnosti područja za definisanje pokazatelja održivosti

Tabela 62: Srednje ocjene primjene koncepta održivog razvoja prema regionima

Tabela 63: Postojanje pokazatelja održivosti razvoja turizma po regionima

Tabela 64: Ocjene važnosti potrebe definisanja pokazatelja prema regionima

Tabela 65: Rang važnosti potrebe definisanja pokazatelja prema regionima

Tabela 66: Razlika između regiona u primjeni koncepta održivog razvoja (Kruskal-Wallis test)

Tabela 67: Korelacija između koncepta održivog razvoja i sprovođenja planova

Tabela 68: Korelacija između koncepta održivog razvoja i komunikacije sa tržištem

Tabela 69: Korelacija između koncepta održivog razvoja i ocjena dovoljnosti edukacija

Tabela 70: Korelacija između koncepta održivog razvoja i praćenja uspješnosti

## LITERATURA

### Knjige i studije

1. Avinash, J. (2000). *Background to Globalisation*. Bombay: Center for Education and Documentation.
2. Bakić, O. (2002). *Marketing menadžment turističke destinacije*. Beograd: Ekonomski fakultet
3. Bakić, O. (2010). *Marketing u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
4. Bakić, O. (1988). *Strategijsko planiranje turističkog proizvoda*. Beograd: Naučna knjiga.
5. Buhalis, D. (2003). *eTourism, Information Technology for Strategic Tourism Management*. London: Prentice Hall.
6. Butler, R. W. (ed.) (2006). *The Tourism Area Life Cycle Vol. 1: Applications and Modifications*. Clevedon: Cromwell Press.
7. Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO), Fondacija Institut za otvoreno društvo –Predstavništvo Crna Gora (2010). *Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Crnoj Gori i regionu – primjeri iz prakse*. Podgorica: CRNVO.
8. Crnobraja, M. (ur.) (2007). *Zbornik radova Konferencija Evropska unija – 50 godina posle*. Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.
9. CTC, WTO, WTOBC (2003). *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*. Madrid: WTO.  
Preuzeto 21.08. 2013. sa: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/C86-176-2003E.pdf>
10. Davidson, R., Maitland, R. (1997). *Tourism Destination*. London: Hodder and Stoughton
11. Dimitrijević, B. (2002). *Uporedna analiza koristi i troškova priključenja Evropskoj uniji u izabranim zemljama*. Beograd: Savetodavni centar za ekonomska i pravna pitanja.
12. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Scott, N., Roman, C., Cooper, C. (2008). *Megatrends Underpinning Tourism to 2020: Analysis of Key Drivers for Change*. Gold Coast, Australia: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.  
Preuzeto 20.07.2013., sa: [www.sustainabletourisonline.com](http://www.sustainabletourisonline.com).
13. Đurašević, S. (2007). *Savremene koncepcije prodaje u poslovanju organizatora putovanja*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum.

14. Đurović G. (2012). *EU i Crna Gora: politika proširenja*. Podgorica: Ekonomski fakultet.
15. Đurović, G., Čehulić-Vukadinović, L., Jaćimović, D., Tahirović M., Milović N. (2010). *Crna Gora u XXI stoljeću u eri kompetitivnosti, potprojekat: Integracija u evropske i evroatlanske structure*. Podgorica: CANU.
16. Eagles, Paul F. J., McCool, Stephen F., Haynes, Christopher D.A. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. Switzerland and Cambridge: IUCN Gland.
17. El-Agraa, Ali M. (2004). *The European Union – Economics and Policies*. London: Prentice Hall.
18. English Tourist Board and Tourism Management Institute (2003). *Destination Management Handbook*. Preuzeto 10.03.2013. sa  
<http://www.tourisminsights.info/ONLINEPUB/TMI/TMI%20PDFS/DESTINATION%20MANAGEMENT%20HANDBOOK.pdf>
19. European Commission (2001), *Tourism Trends in Mediterranean countries*. Luxembourg: EC.
20. European Travel Commission (2011). *European Tourism Insights 2009-2010*. Brisel: ETC.
21. Forester, J. (1993). *Critical Theory, Public Policy and Planning Practice*. Albany: State University of New York Press.
22. Formica, S. (2000). *Destination Attractiveness as a Function of Supply and Demand Interaction*. Doctoral Dissertation. The Virginia Polytechnic Institute and State University.
23. Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
24. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
25. Gartner, W.C. (1996). *Tourism Development – Principles, Processes and Policies*. USA: ITP, The Haworth Press.
26. Goeldner, C.R., Ritchie, J.R.B., McIntosh, R.W. (2000). *Tourism - Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons.
27. Gunn, C.A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. 3<sup>rd</sup> edition, Washington: Taylor and Francis.

28. Gunn, C.A., Var, T. (2002). *Tourism Planning - Basics, Concepts, Cases*. New York: Routledge.
29. Hall, C.M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*, Chichester: John Wiley.
30. Hall, D., Smith, M., Marciszweska, B. (eds) (2006). *Tourism in the new Europe– The Challenges and Opportunities of EU Enlargement*. Wallingford, UK: CAB International.
31. Holloway, C. (1989). *The Business of Tourism*, London: Pitman Publishing.
32. IUCN, UNEP, WWF (1991). *Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living*. Gland, Switzerland: IUCN, UNEP, WWF.
33. Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. London: Routledge.
34. Jegdić, V. (2011). *Turizam i održivi razvoj*. Univerzitet EDUCONS, Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
35. Jegdić, V., Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
36. Jegdić, V. (2010). *Međusektorska partnerstva u funkciji održivog razvoja ekoturizma*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
37. Jensen, R. (2001). *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination will Transform your Business*. New York: McGraw Hill.
38. Jónsdóttir, H., Sparf, A.M., Hanssen, O.J. (2005). *Environmental Benchmarking – a Tool for Continuous Environmental Improvements in the SME Sector*. Oslo: Nordic Inovation Centre. Preuzeto 10.03.2013., sa: [www.nordtest.info](http://www.nordtest.info)
39. Jovanović, M. (2004). *Evropska ekonomska integracija*. Beograd: Ekonomski fakultet.
40. Khuzwayo, P.S. (2012). *Perspectives on Institutional Frameworks, Planning, Coordination and Development of Tourism in KwaZulu-Natal*. Doctoral Dissertation. University of Zululand.
41. Kotler, P., Haider, D.H., Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
42. Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking – Concepts, Practices and Operation*. Wallingford: CABI Publishing.
43. Križman, P. D. (2008). *Marketing turističke destinacije*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli – Odjel za ekonomiju i turizam “Dr. Mijo Mirković”, Zagreb: Mikrorad.



44. Kušen, E. (2002). *Turistička atrakcijska osnova*. Zagreb: Institut za turizam.
45. Liasidou, S. (2009). *An Exploration of Policy, Product Developments, Innovation and Consumption Patterns: The Case of Tourism and Airline Industries in Cyprus*. Doctoral Dissertation. Exeter: University of Exeter.
46. MacCannell, D. (1976). *The Tourist: a New Theory of the Leisure Class*. Berkely: University of California Press.
47. Maksin, M., Pucar, M., Korać, M., Milijić, S. (2009). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
48. Mandler J, Goldsmith E (1996). *The Case Against the Global Economy*. San Francisco: Siera Club Books.
49. McIntyre, G., Hetherington, A., Inskip, E. (1993). *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*. Madrid: UNWTO.
50. Middleton, V.T.C., Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
51. Mihailović, B. (2009). *Marketing u turizmu: Principi za menadžment* (drugo izdanje). Podgorica: CPI.
52. Morgan, N., Pritchard, A. (1998). *Tourism Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*. Chichester: Wiley.
53. Moufakkir, O., Burns, P.M. (eds) (2012). *Controversies in Tourism*. Cambridge: CAB International.
54. Mowforth, M., Munt, J. (2003). *Tourism and Sustainability - Development and New Tourism in the Third World* (2<sup>nd</sup> edition). London: Routledge. Preuzeto 20.10.2013., sa: [www.academia.edu/613154](http://www.academia.edu/613154).
55. Murphy, P.E. (1985). *Tourism: A Community Approach*, New York: Methuen.
56. Murphy, P. E., Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities*. UK: Cromwell Press.
57. Noordam, S., Smid, S. (2002). *Tourism on Malta - Study of the Situation of Enterprises and the Industrial and Service Sectors in Turkey, Cyprus and on Malta*. Almere: IBM Business Consulting Services.  
Preuzeto 10.11.2013., sa: <http://siemonsmid.com/file.axd?file=2010%2F2%2Fmalta-tourism.pdf>.

58. Nordin, S. (2005). *Tourism of Tomorrow - Travel Trends nad Forces of Change*. European Tourism Research Institute.
59. Orphanides, A., Syrichas, G. (eds) (2012). *The Cyprus Economy: Historical Review, Prospects, Challenges*. Nicosia: Central Bank of Cyprus.
60. Ott, K. (ur.) (2005). *Pridruživanje Hrvatske Evropskoj uniji – U susret izazovima pregovora*. Zagreb: Institut za javne financije i Zaklada Friedrich Ebert.
61. Pivčević, S. (2006). *Primjena umrežavanja u poslovanju malih hotela*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
62. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.
63. Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum
64. Prokopijević, M. (2005). *Evropska unija – uvod*. Beograd: Službeni glasnik.
65. Radović, M. (2010). *Turistička geografija Crne Gore*. Bar-Kotor: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar i Fakultet za turizam i hotelijerstvo Kotor.
66. Raffay, A. (2007). *Stakeholder Involvement in Urban Tourism Development – a Tale of Two Cities*. Doctoral Dissertation. University of Derby.
67. Ratković, R. (2009). *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspective*. Budva.
68. Ritchie, J.R.B., Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. UK: CABI Publishing.
69. Samardžija, V., Staničić, M., Nikić, G. (2000). *Hrvatska i EU: koristi i troškovi integrisanja*. Zagreb: Institut za međunarodne odnose.
70. Samrat, H. (2011). *An Evaluation of Tourism Stakeholder Relationships: a Case Study of Agra, India*. Doctoral Dissertation. Poole: Bournemouth University.
71. Seaton, A.V., Bennett, M.M. (1996). *The Marketing of Tourism Product: Concepts, Issues and Cases*. London: International Thomson Business Press.
72. Senge, P.M. (1990). *The fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
73. Siebert, G., Kempf, S. (2008). *Benchmarking – Leitfaden für Praxis*, München: Carl Hanser Verlag.

74. Sirakaya, E., Jamal, T., Choi, H.S. (2001). *Developing Tourism Indicators for Destination Sustainability*. The Encyclopedia of Ecotourism, Ed. D.B. Weaver, New York: CAB International.
75. Stanford, D. (2006). *Responsible Tourism, Responsible Tourists: What makes a responsible tourist in New Zealand?*. PhD Thesis. Wellington: Victoria Management School, University of Wellington.
76. Stanić, M. (ur.) (2008). *Destinacijske menadžment kompanije – Priručnik za razumijevanje poslovanja i uspješni marketing*. Zagreb: UHPA.
77. Sziva, I. (2010). *Interpreting and Analyzing the Competitiveness of Touristic Destination*. Doctoral Dissertation. Budapest: Institute of Business Economics.
78. Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford: CABI Publishing.
79. Švaljek, S. (ur.) (2007). *Pristupanje EU: očekivani ekonomski učinci*. Zagreb: Ekonomski institut.
80. Theobald, W.F., editor, (2005). *Global Tourism* (Third Edition). Elsevier.
81. Tózsér, A. (2010). *Competitive Tourism Destination: Developing a New Model of Tourism Competitiveness*. PhD thesis booklet. Miskolc: University of Miskolc.
82. Tripković, M. A. (2013). *Turizam i strateški razvoj u Crnoj Gori*. Podgorica: Univerzitet Mediteran.
83. UNEP, UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainability - A Guide for Policy Makers*. UNEP - Paris, UNWTO - Madrid.  
Preuzeto 5.01.2014., sa: <http://www.unep.fr/tourism/library>
84. UNESCO, Nordic World Heritage Foundation, *Cultural Heritage Management and Tourism - Models for Co-operation among Stakeholders*, str. 11. Preuzeto 20.06.2013., sa [www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/culture/AAHM/Resources/CHMangmtTourism.pdf](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/culture/AAHM/Resources/CHMangmtTourism.pdf)
85. UNDP (2004). *Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori*. Podgorica: UNDP.
86. UNWTO (2009). *World Tourism Barometer*, Madrid: WTO.
87. UNWTO (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: WTO
88. UNWTO (1998). *Tourism 2020 Vision*, Volume 4. Madrid: WTO.

89. UNWTO (1993). *Sustainable Tourism Development - Guide for Local Planners*. Madrid: WTO publication.
90. UNWTO (1992). *Tourism Carrying Capacity*, Report on the Senior-Level Expert Group Meeting held in Paris. Madrid: WTO.
91. UNWTO, ETC (2010). *Budgets of National Tourism Organizations 2008-2009*. Madrid-Brussels: WTO, ETC.
92. Vasojević, M. (2009). *Karakteristike razvoja turizma u Evropskoj uniji*. Diplomski rad. Beograd: Univerzitet Singidunum.
93. Vuk, B., Matulić, I., ur. (2011). *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
94. WCED - World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
95. Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.
96. Wöber, K.W. (2000). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries - The Selection of Benchmarking Partners*. Wallingford: CABI Publishing.
97. World Tourism Organisation (2006). *Structures and Budgets of National Tourism Organizations 2004-2005*. Madrid: WTO.
98. World Tourism Organisation (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination - a Guidebook*. Madrid: WTO.
99. World Tourism Organisation (2000). *Public – Private Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid: WTO.
100. World Tourism Organisation (1997). *Tourism 2000: Building a Sustainable Future for Asia – Pacific*. Madrid: WTO.
101. World Tourism Organisation (1995). *Concepts, Definition and Classifications for Tourism Statistics*. Madrid: WTO.
102. WTTC / WTO / EC (1995). *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry – Towards Environmentally Sustainable Development*, Oxford: WTTC, WTO, EC.

### Članci i referati:

103. Al-Ababneh, M. (2013). *Service Quality and its Impact on Tourist Satisfaction*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(12).
104. Altinay, L., Bowen, D. (2006). *Politics and Tourism Interface: the Case of Cyprus*. Annals of Tourism Research, 33(4), 939-956.
105. Altinay, L., Var, T., Hines, S., Hussain, K. (2007). *Barriers to Sustainable Tourism Development in Jamaica*. Tourism Analysis, 12(3), 1-13.
106. Andrei, L.C. (2012). *The Economic Integration: Concept and End of Process*. Theoretical and Applied Economics, XIX(10 (575)).
107. Angella, F., Go, F. M. (2009). *Tale of Two Cities' Collaborative Tourism Marketing: Towards a Theory of Destination Stakeholder Assessment*. Tourism Management, 30(3).
108. Araujo, L.M., Bramwell, B. (1999). *Stakeholder Assessment and Collaborative Tourism Planning: The Case of Brazil's Costa Dourada Project*. Journal of Sustainable Tourism, 7(3-4), 356-378.
109. Armenski, T., Omerzel, G. D., Djurdjev, B., Đeri, L., Dragin, A. (2011a). *Destination Competitiveness: A Challenging Process for Serbia*. Human Geographies – Journal of Studies and Research in Human Geography, 5(1), 19-33.
110. Armenski, T., Marković, V., Davidović, N., Jovanović, T. (2011b). *Integrated Model of Destination Competitiveness*. Geographica Pannonica, 15(2), 58-69.
111. Blain, C, Levy, E.S., Ritchie J. R. B. (2005). *Destination Branding: Insight and Practices from Destination Management Organizations*. Journal of Travel Research, 43, 328-338.
112. Boranić, S. (2006). *Evaluacija kvalitete web stranica turističkih destinacija u Hrvatskoj*. Turizam, 10, 25-28.
113. Boranić, Ž. S., Tomljenović, R., Čorak, S. (2011). *Suradnja interesnih skupina u turističkim destinacijama*. Izazovi upravljanja turizmom. Zagreb: Institut za turizam.
114. Borrero, J.F.T. (2012). *Adventure Tourism Benchmark – Analyzing the Case of Suesca, Cundinamarca*. Anuario Turismo y Sociedad, 13, 209-226.
115. Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B., Sheehan, L. (2010). *Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives*. Tourism Management, 31(5), 572-589.

116. Bošković, T. (2009). *Turizam kao faktor privrednog razvoja*. Naučnostručni časopis "Škola biznisa". Preuzeto 02.02.2013., sa: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2009/2.3.pdf>
117. Bramwell, B., Sharman, A. (1999). *Collaboration in Local Tourism Policymaking*. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415.
118. Buhalis, D. (2000). *Marketing the Competitive Destination of the Future*. *Tourism Management* 21(1), 97-116.
119. Buhalis, D., Law, R. (2008). *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After the Internet – The State of e-Tourism Research*. *Tourism Management*, 29 (4), 609-623.
120. Buhalis, D., O'Conner, P. (2005). *Information Communication Technology Revolutionizing Tourism*. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7-16.
121. Burns, P. (2008). *Tourism, Political Discourse and Postcolonialism*. *Tourism and Hospitality: Planning and Development*, 6(1), 61-73.
122. Butler, R.W., *Tourism Area Life Cycle*, Contemporary Tourism Reviews (CTR), Goodfellow Publishers Limited, Oxford, 2011. Preuzeto 02.02.2013., sa: [http://www.goodfellowpublishers.com/free\\_files/fileTALC.pdf](http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fileTALC.pdf)
123. Byrd, E. T. (2007). *Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development*. *Tourism Review* 62 (2), 6-13.
124. Candela, G., Figini, P. (2009). *Destination Unknown. Is There Any Economics Beyond Tourism Areas?*. RCEA (The Rimini Centre for Economic Analysis, Rimini) Working Paper, 36-09.
125. Cardoso, J., Lange, C. (2007). *A Framework for Assessing Strategies and Technologies for Dynamic Packaging Applications in E-Tourism*. *Information Tehnology and Tourism*, vol. 9, 27-44.
126. Carey, S., Gountas, Y. (1997). *Tour operators and Destination Sustainability*. *Tourism Management*, 18 (7), 425-431.
127. Choi, H. C., Sirakaya, E. (2006). *Sustainability Indicators for Managing Community Tourism*. *Tourism Management*, 27(6), 1274-1289.
128. Clerides, S., Pashourtidou, N. (2007). *Tourism in Cyprus: Recent Trends and Lessons from the Tourist Satisfaction Survey*. *Cyprus Economic Policy Review*, 1(2), 51-72.

129. Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999). *Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity*. Journal of Business Research, 44(3), 137-152.
130. Dodds, R. (2007). *Malta's Tourism Policy: Standing Still or Advancing towards Sustainability?*. Islands Studies Journal, 2(1), 47-66.
131. Drakos, K., Kutan, A.M. (2003). *Regional Effects of Terrorism on Tourism in Three Mediterranean Countries*. Journal of Conflict Resolution, 47(5), 621-641.
132. Dredge, S. (2006). *Policy Networks and the Local Organisation of Tourism*. Tourism Management, 27(2), 269-280.
133. Dwyer, L., Kim, C. (2003). *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. Current Issues in Tourism, 6(5), 369-414.
134. Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: A Model and Determinants*. Preuzeto 10.10.2015.,  
sa:<http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/demanda%20turistica/destination%20competitiveness%20a%20model%20and%20determinants.pdf>
135. Đurašević, S. (2011). *Ko upravlja crnogorskim turizmom – nužnost uspostavljanja destinacijskog menadžmenta*. Prilog za Okrugli sto “Ko upravlja crnogorskim turizmom – s osvrtnom na sezonu 2011”, NVO “Turistički forum”, Sveti Stefan.
136. Echtner, C.M., Ritchie, J.R.B. (1991). *The Meaning and Measurement of Destination Image*. Journal of Tourism Studies, 2(2), 2-12.
137. Farsari, Y., Prastacos, P. (2001). *Sustainable Tourism Indicators for Mediterranean Established Destinations*. Tourism Today, 1(1), 103-121.  
Preuzeto 05.03.2013., sa: [www.iacm.forth.gr/regional/papers/tourism-today.pdf](http://www.iacm.forth.gr/regional/papers/tourism-today.pdf).
138. Farsari, Y., Prastacos, P. (2002). *Sustainable Development Indicators: An Overview*. International Conference "Citizens, Sustainable Development, Environment", Foundation for Mediterranean Cooperation, Athens, Greece, April 2002.  
Preuzeto 05.03.2013., sa: <http://www.iacm.forth.gr/regional/people/farsari/html>
139. Feige, M. (2000). *Turizam na početku novog tisućljeća*. Turizam 48(2), 109-112.
140. Floričić, T. (2013). *Master Plan and Destination Positioning: Tourism Clusters in Istria*. Papers de Turisme, No. 54, 50-69.
141. Freeman, R.E. (1999). *Divergent Stakeholder Theory*. Academy of Management Review, 24(2), 233-236.

142. Gerstner, E., Hess, J., Chu, W. (1993). *Demarketing as a Differentiation Strategy*. Marketing Letters, 4 (1), 49-57.
143. Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., O'Leary, J. T. (2006). *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*. Journal of Travel Research, Vol. 45, 116-126. Preuzeto 20.06.2013., sa: [www.uk.sagepub.com](http://www.uk.sagepub.com).
144. Grizelj, F. (2003). *Suradnja u upravljanju znanjem u virtualnim uslužnim kompanijama – pristup upravljanju u turističkim destinacijama*. Turizam 4 (51), 343-357.
145. Hadžić, O. (2005). *Karakteristike turističkog proizvoda u kulturnom turizmu i marketinške implikacije*. Turizam 9, 15-19.
146. Hassan, S. (2000). *Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry*. Journal of Travel Research, 38 (3), 239–245.
147. Hitrec, T. (1995). *Turistička destinacija - pojam, razvitak i koncept*. Turizam, 43(3-4), 43-51.
148. Hjalager, Anne-Mette (2007). *Stages in the Economic Globalization of Tourism*. Annals of Tourism Research, 34 (2), 437-457.
149. Hu, Y., Ritchie, J.R.B. (1993). *Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach*. Journal of Travel Research, 32(2), 25-34.
150. Humphreys, B., Pedersen, A.Ø., Prokosch, P., Smith, S., Stonehouse, B. (eds) (1998). *Linking Tourism and Conservation in the Arctic*, Proceedings from Workshops in January 20-22, 1996 and March 7-10, 1997 in Longyearbyen, Svalbard, Norwegian Polar Institute and WWF Arctic Programme, Tromsø.
151. Hunter, C. (1997). *Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm*. Annals of Tourism Research, 24(2), 850-867.
152. Innes, J. (1995). *Planning Theory's Emerging Paradigma; Communicative Action and Interactive Practice*. Journal of Planning Education and Research, 14(3), 183-190.
153. Jamal, T.B., Getz, D. (1995). *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*. Annals of Tourism Research, 22 (1), 186-204.
154. Jegdić, V. (2010). *Međusektorska partnerstva, uslov održivog razvoja i odgovor na izazove globalizacije*. Socijalna misao 2, 153-173.
155. Jegdić, V., Cvijanović, S., Sajfert, D. (2010). *Optimalni model upravljanja turističkom destinacijom*. Industrija 38 (3), 121-138.



156. Jovičić, D., Ilić, T. (2010). *Indikatori održivog razvoja*. Glasnik srpskog geografskog društva, sveska br. 1.
157. Kalyanam, K., McIntyre, S. (2002). *The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars*. Journal of the Academy of Marketing, 30(4), 487-499.
158. Kešetović, Ž. (2010). *Terorizam i turizam*. Revija za bezbednost 4(3), 231-247.
159. Kimmel, J., *Heritage Tourism Product Development*, The Southwest Texas State University, Texas. Preuzeto 11.03.2013., sa web site The Southwest Texas State University.
160. Klimek, K. (2013). *Destination Management Organisations and Their Shift to Sustainable Tourism Development*. European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, 4(2), 27-47.
161. Komppula, R. (2001). *New-product Development in Tourism Companies – Case Studies on Nature-based Activity Operators*, 10<sup>th</sup> Nordic Tourism Research Symposium, Vasa, Finland. Preuzeto 12.12.2014., sa <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>
162. Kotler, P., Gertner, D. (2002). *Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*. Journal of Brand Management, 9(4-5), 249-261.
163. Kozak, M. (2002). *Destination Benchmarking*. Annals of Tourism Research, 20(2), 497-519.
164. Kozak, M. (2004). *The Practice of Destination-based Total Quality Management*. Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 15(2), 125-136.
165. Ladkin, A., Bertramini, A. (2002). *Collaborative Tourism Planning: A Case Study of Cusco, Peru*. Current Issues in Tourism, 5(2), 71–93.
166. Leiper, N. (1990). *Tourist Attraction Systems*. Annals of Tourism Research, 17 (3), 367-384.
167. Lengyel, M. (2007). *Destination Management - Conceptual Framework and the Case of Hungary*. International Conference on Destination Management, Budapest.
168. Liu, Z. (2003). *Sustainable Tourism Development, A Critique*. Journal of Sustainable Tourism, 11(6), 459-475.
169. Liu, A., Wall, G. (2006). *Planning Tourism Employment: A Developing Country Perspective*. Tourism Management, 27(1), 159-170.

170. Manning, T. (1996). *Tourism: Where are the Limits?*. Ecodecision - Environment and Policy Magazine, 20 (35-39).
171. Matzler, K., Pechlaner, H. (2001). *Guest Satisfaction Barometer and Benchmarking: Experiences from Austria*. Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 2(3/4), 25–47.
172. McKercher, B. (2001). *Attitudes to a Non-viable Community-owned Heritage Tourist Attractions*. Journal of Sustainable Tourism, 9(1), 29-43.
173. McKercher, B. (2003). *Sustainable Tourism Development – Guiding Principles for Planning and Management*. National Seminar on Sustainable Tourism Development, Bishkek, Kyrgystan, November 5–9, 2003. Preuzeto 10.01.2014., sa: [www.estig.ipbeja.pt](http://www.estig.ipbeja.pt)
174. Mihailović, V. (2014-2015). *Turistička rapsodija*. Putovanja, 16(71).
175. Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore, NL Agency (2012). *Procjena tehnoloških potreba za ublažavanje klimatskih promjena i prilagođavanje za Crnu Goru – Nacionalna strategija sa akcionim planom*, Podgorica.
176. Morrison, A., Lynch, P., Johns, N. (2004). *International Tourism Networks*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(3), 197-202.
177. Murphy, P., Pritchard, M.P., Smith, B. (2000). *The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions*. Tourism Management, 21(1), 43-52.
178. Pavlić, I. (2004). *Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi*. Naše more, 51(5-6), 214-226.
179. Pechlaner, H., Abfalter, D., Raich, F. (2002). *Cross-Border Destination Management System in Alpin Regions - The Rule of Knowledge Networks on the Example of AlpNet*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 3(3-4), 89-107.
180. Pizam, A. (1978). *Tourism's Impact: The Social Costs to the Destination Community as Perceived by its Resident*. Journal of Travel Research 16 (4), 8-12.
181. Pjerotic, L., Delibasic, M., Joksiene, I., Griesiene, I., Georgeta, C.P. (2017). Sustainable Tourism Development in the Rural Areas. *Transformations in Business & Economics*, Vol. 16, No 3 (42), 42-59.
182. Pjerotić, Lj, Rađenović, M., Tripković M., A. (2016). Stakeholder Collaboration in Tourism Destination Planning – The Case of Montenegro. *Economics*, 4(1), 119-135.

183. Pjerotic, Lj. (2008). *Trade Liberalization in the South East Europe – Effects and Controversial Issues*. Panoeconomicus, 55(4), 497-522.
184. Potts, T.D., Harrill, R. (1998). *Enhancing Communities for Sustainability: A Travel Ecology Approach*. Tourism Analysis, Vol. 3, 133-142.
185. Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B. (2005). *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*. Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science. Published electronically, [www.hotel.unlv.edu](http://www.hotel.unlv.edu).
186. Rabotić, B. (2010). *Teorijski koncepti turističke atrakcije*. Singidunum Revija, 7(2).
187. Radaković, D., Cvetković, D. i Kostić, Z. (2013). Virtualni menadžment – novi model organizacije. U: *Inženjerstvo i integracije u oblasti kvaliteta, bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite životne sredine* (115-124). Drugi naučno-stručni skup Politehnika – 2013. Beograd: Visoka škola strukovnih studija.
188. Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2000). *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*. Tourism Management, 21(1), 1-7.
189. Robson, J., Robson, I. (1996). *From Shareholders to Stakeholders: Critical Issue for Tourism Marketers*. Tourism Management, 17(7), 533-540.
190. Sainaghi, R. (2006). *From Content to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model*. Tourism Management, 27(5), 1053-1062.
191. Sautter, E. T., Leisen, B. (1999). *Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model*. Annals of Tourism Research, 26(2), 312-328.
192. Scott, N., *Tourism Networks: Their Role in the Development of Australian Tourism Destinations*, Institution, Law and Economic Development, International Conference on August 17-18 in Fukuoka, Japan. Preuzeto 10.02.2014., sa: <http://web.ias.tokushima-u.ac.jp>
193. Schianetz, K., Kavanagh, L, Lockington, D. (2007). *The Learning Tourism Destination: The Potential of a Learning Organisation Approach for Improving the Sustainability of Tourism Destination*. Tourism Management, 28(6), 1485-1496.
194. Scott N., C. Cooper, and R. Baggio (2007). *Use of Network Analysis in Tourism Research*, Paper presented at the International Conference Advances in Tourism Marketing: Destination and Event Marketing, Valencia: Managing Networks.

195. Shamsul - Haque, M. (2007). *Theory and Practice of Public Administration in Southeast Asia: Traditions, Directions and Impacts*. International Journal of Public Administration, 30, 1297-1326.
196. Sheehan, L. R., Ritchie, J. R. B. (2005). *Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience*. Annals of Tourism Research, 32(3), 711-734.
197. Sheehan, L.R., Ritchie, J.R.B., Hudson, S. (2007). *The Destination Promotion Triad: Understanding Asymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels, and DMO*. Journal of Travel Research, 46(1), 64-74.
198. Smeral, E. (1996). *Globalization and Changes in the Competitiveness of Tourism Destination*, 46<sup>th</sup> Congress Globalisation and Tourism, Rotorua: International Association of Scientific Expert in Tourism.
199. Smeral, E. (1998). *The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries*. Tourism Management, 19(4), 371-380.
200. Smith, S.L.J. (1994). *The Tourism Product*. Annals of Tourism Research, 21(3), 582-595.
201. Sonmez, S.F., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999). *Turism in Crisis: Managing the Effect of Terrorism*. Journal of Travel Research, 38(1), 13-18.
202. Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2003). *Innovation Strategies and Technology for Experience – based Tourism*. Tourism Management, 24(1), 35-43.
203. Stević, S.R. (2013). *Turistička valorizacija – višekriterijalni pristup*. U: Zbornik radova br. 7 (str. 1-8). Brčko: Ekonomski fakultet.
204. Stoleriu, O.M. (2014). *Dracula Tourism and Dark Geographies of Romania*. International Antalya Hospitality Tourism and Travel Research Conference, Conference Proceedings (pp. 44-69). Akdeniz: Tourism Faculty.
205. Teye, V., Sonmez, S.F., Sirakaya, E. (2002). *Residents' Attitudes Toward Tourism Development*. Annals of Tourism Research, 29 (3), 668-688.
206. Timur S., Getz D. (2002). *Applying Stakeholder Theory to The Implementation of Sustainable Urban Tourism*. City Tourism 2002 (Wober, K.W. ed.), Proceedings of European Cities Tourism's International Conference in Vienna (194-210). Springer Economics, Austria.

207. Tinsley, R., Lynch, P. (2001). *Small Tourism Business Networks and Destination Development*. Hospitality Management, 20(4), 367-378.
208. Tosun, C., Jenkins, C.I. (1998). *The Evolution of Tourism Planning in Third-world Countries: a Critique*. Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol. 4, 101-114.
209. Tosun, C. (2001). *Challenges of Sustainable Tourism Development in the Developing World: The Case of Turkey*. Tourism Management, 22(3), 289-303.
210. Tosun C. (2006). *Expected Nature of Community Participation in Tourism Development*. Tourism Management, 27(3), 493-504.
211. Um, S., Crompton, J. (1987). *Measuring Resident's Attachment Level in a Host Community*. Journal of Travel Research 25 (3), 27-29.
212. UNWTO (2017). World Tourism Barometer, Volume 15, Madrid: UNWTO.
213. UNWTO studija (2006), *Partnerstvo u funkciji jačanja konkurentnosti u turizmu* (priredila Ljubica Milojević), Turistički pregled, br. 5, Beograd: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga Srbije.
214. Uskoković, B. (2002). *Zavisnost turizma od kvaliteta prostora*. Preduzetnička ekonomija, Volume I, 12/2002, Podgorica: Ekonomski fakultet.
215. Verburg, R.M., Wiegel, V. (1997). *On the Compatibility of Sustainability and Economic Growth*. Environmental Ethics, 19(3), 247-265.
216. Vrdoljak-Šalamon, B., Čorak, S. (2011). *Benchmarking – metode i primjena u turizmu*. Izazovi upravljanja turizmom, 5, 33-56.
217. Vukonić, B. (1995). *Smisao i objašnjenje pojma turistička destinacija*. Turizam, 43(3-4), 66-71.
218. Weber S., Mikačić V. (1995). *Determinate atraktivnosti turističkih destinacija - županija u Hrvatskoj*, Turizam, 43(3-4), 52-65.
219. WTO (1995). *Charter for Sustainable Tourism*. World Conference on Sustainable Tourism, 27-28, April, Lanzarote: WTO.
220. WTO (2012). *2011 International Tourism Results and Prospects for 2012*, UNWTO News Conference, Madrid: WTO.
221. Xiang, Z., Gretzel, U. (2009). *Semantic Representation of Tourism on the Internet*. Journal of Travel Research, 47(7), 440-453.
222. Xu, J.B. (2010). *Perception on Tourism Product*. Tourism Management, 31(5), 607-610.

223. Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P., Okumus, F. (2010). *Politics and Sustainable Tourism Development – Can They Co-exist? Voices from North Cyprus*. *Tourism Management*, 31(3), 345-356.
224. Yuksel, F., Bramwell, B., Yuksel, A. (1999). *Stakeholder Interviews and Tourism Planning at Pamukkale, Turkey*. *Tourism Management*, 20(3), 351-360.

#### **Ostali korišćeni izvori:**

225. AG Infoplan i IAUS (2007). *Prostorni plan opštine Budva*, Budva: Opština Budva.
226. Bank of Slovenia, *Balance of Payments for Slovenia – from 1994 to 2013*. Preuzeto 12.10.2014., sa: [www.bsi.si](http://www.bsi.si)
227. CEU, Council Decision of 22 December 1986, *Establishing a Consultation and Cooperation Procedure in the Field of Tourism*, O.J. L 384, 31/12/1986, pp. 0052-0053.
228. CEU, Concil Resolution on a *Community Policy on Tourism*, O.J.C 115, 30/04/1984, pp. 2-27.
229. CEU, Council Decision of 21 December 1988 on an *Action Programme for European Tourism Year 1990*, O.J. L 017, 21/01/1989, p.0053
230. CEC, *Initial Guidelines for a Community Policy on Tourism*, COM (82)385 final of 01/07/1982.
231. CEC, Council Decision 92/421/EEC, *Report from the Commission to the Council, the European Parliament and the Economic and Social Committee on Community measures affecting tourism*, COM (94) 74 final, Brussels, 1994
232. Commission of the European Communities (1992). *Towards Sustainability – A European Community Programme of Policy and Action in Relation to the Environment and Sustainable Development*. COM (92)23 final.
233. Commission of the European Communities (2001). *Working Together for the Future of European Tourism*. Commission Communication. COM (2001) 665 final, Brussels.
234. Commission of the European Communities (2001a). *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. DOC/01/9, Brussels.

235. Commission of the European Communities (2006). *Renewed EU Tourism Policy: Towards a Stronger Partnership for European Tourism*. Commission Communication. Brussels.
236. Commission of the European Communities (2003). *Basic Orientation for the Sustainability of European Tourism*. Commission Communication. COM (2003) 716 final, Brussels.
237. Commission of the European Communities (2007a). *Agenda for Sustainable and Competitive European Tourism*. Commission Communication. COM(2007) 621 final, Brussels.
238. Commission of the European Communities (2007b). *Green Paper: Adaptin to Climate Change in Europe - Options for EU Action*. COM(2007) 354 final, Brussels.
239. Council of the European Union (2006). *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) – Renewed Strategy*, Brussels: CEU.
240. Cyprus Tourism Organisation (2005). *Tourism in Cyprus 2000-2004*, CTO.
241. Cyprus Tourism Organisation (2000). *Tourism in Cyprus 1995-1999*, CTO.
242. Cyprus Tourism Ogranisation (CTO). *Annual Reports 1995-2004*.
243. Cyprus Tourism Organisation (2006). *Annual Report 2005*. CTO.
244. European Commission (2014). *INTERREG EUROPE 2014-2020: Cooperation Programme Document*.
245. European Commission (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan – Reigniting the Entrepreneurial Spirit in Europe*, COM (2012) 795 final, Brussels.
246. European Commission (2011). *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (2014-2020) (COSME)*, COM (2011) 834 final, Brussels.
247. European Commission (2011a). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Commission Communication COM (2011) 681 final, Brussels.
248. European Commission (2009). *Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009, Review of the European Union Strategy for Sustainable Development*, COM(2009) 400 final.
249. European Commission (2001). *A European Union strategy for sustainable development*. COM (2001) 264 final. Brussels, EC.

250. European Commission (2005). *Communication to the Spring European Council: Working Together for Growth and Jobs: A New Start for the Lisbon Strategy*, COM (2005) 24, Brussels.
251. European Commission (2005). *Communication from the Commission on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions*, Brussels.
252. European Commission. *Implementing Agenda 21: The EU's Record – Report*, 2002. Preuzeto sa: <http://ec.europa.eu/environment/archives/wssd/pdf/020722draftagenda.pdf>
253. European Commission (2000). *Towards Quality Coastal Tourism, Integrated Quality Management (IQM) for Coastal Tourist Destinations*, Brussels.
254. European Commission (2000a). *Towards Quality Urban Tourism - Integrated Quality Management (IQM) for Urban Tourist Destinations*, Brussels.
255. European Commission (2000b). *Towards Quality Rural Tourism - Integrated Quality Management (IQM) for Rural Tourist Destinations*, Brussels.
256. European Commission (1999). *ESDP European Spatial Development Perspective - Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*. Luxembourg: EC.
257. European Commission (1995). *The Role of the Union in the Field of Tourism, Commission Green Paper*. COM(95) 97 final, Brussels.
258. European Commission (2006). *Innovation in Tourism - How to Create a Tourism Learning Area, The Handbook*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
259. European Commission (2010). *Europe, the World's No 1 Tourist Destination – a New Political Framework for Tourism in Europe*. Commission Communication. COM(2010) 352 final, Brussels.
260. European Commission (2010a). *EUROPE 2020 A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Commission Communication. COM (2010) 2020 final, Brussels.
261. European Commission (2010b). *An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era Putting Competitiveness and Sustainability at Centre Stage*. COM(2010)614, Brussels.
262. European Commission (2010c). *A Digital Agenda for Europe*. Commission Communication. COM (2010) 245 final, Brussels.



263. European Parliament (2004). *Report on New Prospects and New Challenges for Sustainable European Tourism*, 2004/2229 (INI), 15.07.2005.
264. European Travel Commission (2006). *Tourism Trends for Europe*. Brussels: ETC.
265. Institut za turizam (2011). *Glavni plan i strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Izvještaj 3 – Hrvatski turizam i konkurentsko okruženje*, Zagreb: IZT.
266. Istarska županija (2007). *Regionalni operativni program Istarske Županije*. Pula.
267. *Istraživanje posjetilaca turista u 2010. godini*, Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Ministarstvo turizma, GTZ i CEED Consulting.
268. MEPA - Malta Environment and Planning Authority (2001). *Structure Plan for the Maltese Islands Tourism Topic Study – Final Draft*.
269. Malta Tourism Authority (2002). *Malta Tourism Authority Strategic plan 2002-2004*, MTA, Valletta: MTA.
270. Malta Tourism Authority. *Tourism Statistics 1995-2004*.
271. Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013). *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona – Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica.
272. Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore, NL Agency (2012). *Procjena tehnoloških potreba za ublažavanje klimatskih promjena i prilagođavanje za Crnu Goru – Nacionalna strategija sa akcionim planom*. Podgorica: Ministarstvo održivog razvoja i turizma.
273. Ministarstvo za ekonomski razvoj Crne Gore (2008). *Prostorni plan Crne Gore do 2020. godine*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
274. Ministry of Economy, Government of the Republic of Slovenia. *Strategy of Slovene Tourism in the 2002-2006 Period*. Preuzeto 10.04.2014. sa: [www.slovenia.info](http://www.slovenia.info).
275. Ministry of Economic Development and Tehnology of the Republic of Slovenia (2012). *Slovenian Tourism Development Strategy 2012-2016*, Ljubljana.
276. Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2015). *Nacrt nacionalne strategije održivog razvoja do 2030. godine, njenog procesa izrade i sprovedenog konsultativnog procesa*, Podgorica: Vlada Crne Gore.
277. Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2015a). *Nacionalna strategija integralnog upravljanja obalnim područjem Crne Gore*, Podgorica: Vlada Crne Gore.

278. Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008). *Politika i strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
279. Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008). *Masterplan za turizam*. Podgorica: Vlada Crne Gore.
280. National Statistics Office – Malta, *News Release*, 23/2005.
281. Official Journal of the EU, L192, 22.7.2011. *Regulation (EU) No 692/2011 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2011 Concerning European Statistics on Tourism and Repealing Council Directive 95/57/EC*.
282. Official Journal of the EU L 327, 24.11.2006., *Decision No 1720/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 15 November 2006 establishing an Action Programme in the Field of Lifelong Learning*.
283. Official Journal of the EU L 176/2003, *Decision No 1230/2003/EC of the European Parliament and of the Council of 26 June 2003 Adopting a Multiannual Programme for Action in the Field of Energy: "Intelligent Energy — Europe" (2003 — 2006)*
284. Official Journal of the EU L 149, 9.6.2007., *Regulation (EC) No 614/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 May 2007 Concerning the Financial Instrument for the Environment (LIFE +)*.
285. Official Journal of the EU L 99, 3.04.2004., *Decision No 626/2004/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 amending Decision No 508/2000/EC Establishing the Culture 2000 Programme*.
286. Official Journal of the EU L 315, 15.11.2006., *Decision No 1672/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 Establishing a Community Programme for Employment and Social Solidarity – Progress*.
287. Official Journal of the EU L 168/1, *Council Regulation (EEC) No 1836/93 of 29 June 1993 Allowing Voluntary Participation by Companies in the Industrial Sector in a Community Eco-management and Audit Scheme*.
288. Opština Budva (2007). *Lokalni ekološki akcioni plan*. Budva: Opština Budva.
289. SORS (Statistical Office of the Republic of Slovenia), *Statistical Yearbook 1996-2006*, Ljubljana: SORS.
290. Slovenian Tourist Board (2003). *Slovenian Tourism in Numbers 2002*. Ljubljana: Slovenian Tourist Board.

291. Slovenian Tourist Board (2004). *Slovenian Tourism in Numbers 2003*. Ljubljana: Slovenian Tourist Board.
292. Statistical Service of Cyprus, *Tourism Statistics 2002-2004*. Republic of Cyprus. Preuzeto 09.09.2014., sa: [www.mof.gov.cy/mof/cystat](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat)
293. *Sustainable Tourism Development in Small Island (Malta Republic)*, 2008. Preuzeto 09.09.2014., sa <http://digilib.itb.ac.id/files/disk1/667/jbptitbpp-gdl-nurliendan-33346-4-2008ts-3.pdf>.
294. *Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između evropskih zajednica i njihovih država članica i Republike Crne Gore*, Podgorica, 2007.
295. Tourism Sustainability Group (2007). *Action for More Sustainable European Tourism – Report of the Tourism Sustainability Group*.
296. UNESCO, Nordic World Heritage Foundation, *Cultural Heritage Management and Tourism - Models for Co-operation among Stakeholders*. Preuzeto 20.06.2013. sa [www.nwhf.no/files/File/projectreport.pdf](http://www.nwhf.no/files/File/projectreport.pdf).
297. UN Department of Economic and Social Affairs, Commission on Sustainable Development (2001). *Indicators of Sustainable Development: Framework and Methodologies*. New York: UN.
298. UNWTO (2012). *Tourism Highlights 2012 Edition*. Madrid: WTO.
299. UNWTO (2000). *Public-Private Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*. Madrid: WTO.
300. Vlada Crne Gore, UNDP (2004). *Strateški okvir za razvoj održivog turizma u centralnoj i sjevernoj Crnoj Gori*. Podgorica: Vlada Crne Gore, UNDP.
301. *Zakon o turističkim organizacijama*. Službeni list RCG, br. 11/04, 46/07, Službeni list Crne Gore, br. 73/10, 40/11.
302. *Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma*. NN 152/08.
303. *Zakon o turizmu Republike Srbije*. Službeni glasnik RS., br. 36/2009 i 88/2010.

#### **Web sajтови:**

[www.sustainabletourisonline.com](http://www.sustainabletourisonline.com)

[www.ecologicalnetworks.eu](http://www.ecologicalnetworks.eu)

[www.hospitalitynet.org/](http://www.hospitalitynet.org/)

[www.estig.ipbeja.pt](http://www.estig.ipbeja.pt)  
[www.bws.wilts.sch.uk](http://www.bws.wilts.sch.uk)  
[www.iby.it/turismo/papers](http://www.iby.it/turismo/papers)  
[www.smartkolektiv.org](http://www.smartkolektiv.org)  
[www.istra-istria.hr](http://www.istra-istria.hr)  
[www.irta.hr/vizijaimisija](http://www.irta.hr/vizijaimisija)  
<http://eit.europa.eu/activities/innovation-communities>  
[www.cystat.cy](http://www.cystat.cy)  
[www.pio.gov.cy](http://www.pio.gov.cy)  
[www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)  
[www.visitcyprus.biz](http://www.visitcyprus.biz)  
[www.visitmalta.com](http://www.visitmalta.com)  
[www.maltatourismauthority.com](http://www.maltatourismauthority.com)  
[www.nso.gov.mt](http://www.nso.gov.mt)  
[www.mta.com.mt](http://www.mta.com.mt)  
[www.bsi.si](http://www.bsi.si)  
[www.jcu.edu.au](http://www.jcu.edu.au)  
[www.toinitiative.org](http://www.toinitiative.org)  
[www.iacm.forth.gr/regional/papers/tourism-today.pdf](http://www.iacm.forth.gr/regional/papers/tourism-today.pdf),  
[www.iacm.forth.gr/regional/papers/Asteras-English.pdf](http://www.iacm.forth.gr/regional/papers/Asteras-English.pdf).  
[www.etc-corporate.org](http://www.etc-corporate.org)  
[www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com)  
[www.nwhf.no](http://www.nwhf.no)  
[www.gwutourism.org/destinationmanagement](http://www.gwutourism.org/destinationmanagement)  
[www.visitcopenhagen.com](http://www.visitcopenhagen.com)  
[www.visitdevon.co.uk](http://www.visitdevon.co.uk)  
[www.unescobkk.org](http://www.unescobkk.org)  
[www.gsv.gov.me](http://www.gsv.gov.me)  
[www.central2013.eu](http://www.central2013.eu)  
[www.fs.fed.us](http://www.fs.fed.us)  
[www.unescobkk.org](http://www.unescobkk.org)

## PRILOG A: Upitnici korišćeni u primarnim istraživanjima

### U P I T N I K

#### Stanje upravljanja turizmom u destinacijama

Turistička organizacija:

#### I PLANIRANJE

1. Navedite da li za destinaciju postoje sljedeći planovi :  
(zaokružite odgovarajući odgovor)

a) Plan razvoja turizma	DA	NE
b) Marketinški plan turizma	DA	NE
c) Plan promotivnih aktivnosti	DA	NE

2. Za planove koji postoje za destinaciju ocijenite nivo njihovog sprovođenja:  
(zaokružite odgovarajuću ocjenu u intervalu od 1 do 5)

a) Plan razvoja turizma	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
b) Marketinški plan turizma	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
c) Plan promotivnih aktivnosti	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

3. Smatrate li da postoje ograničenja za sprovođenje planova koji postoje za destinaciju (zaokružite odgovarajući odgovor):

a) Plan razvoja turizma	DA	NE
b) Marketinški plan turizma	DA	NE
c) Plan promotivnih aktivnosti	DA	NE

4. Navedite koja su, po Vašem mišljenju, ograničenja za sprovođenje Plana razvoja turizma (zaokružite sve za šta smatrate da predstavlja ograničenje):

- a) Nedostatak finansijskih sredstava
- b) Loša saradnja među destinacijskim stejkholderima
- c) Ograničenja u ljudskim resursima
- d) Nedovoljno poznavanje tržišnih trendova
- e) Pasivan odnos prema zahtjevima tržišta
- f) Nepostojanje strategije razvoja proizvoda

5. Navedite koja su, po Vašem mišljenju, ograničenja za sprovođenje Marketing plana (zaokružite sve što smatrate da predstavlja ograničenje):

- a) Nedostatak finansijskih sredstava
- b) Loša saradnja među destinacijskim stejkholderima
- c) Ograničenja u ljudskim resursima
- d) Nedovoljno poznavanje tržišnih trendova
- e) Pasivan odnos prema zahtjevima tržišta
- f) Nepostojanje strategije razvoja proizvoda

6. Navedite koja su, po Vašem mišljenju, ograničenja za sprovođenje Plana promotivnih aktivnosti (zaokružite sve što smatrate da predstavlja ograničenje):

- a) Nedostatak finansijskih sredstava
- b) Loša saradnja među destinacijskim stejkholderima
- c) Ograničenja u ljudskim resursima

- d) Nepostojanje strategije razvoja proizvoda
- e) Nedovoljno poznavanje tržišnih trendova
- f) Pasivan odnos prema zahtjevima tržišta

7. Da li se u planovima za destinaciju zastupa koncept održivog razvoja?  
(zaokružite odgovarajući odgovor)

- |                             |    |    |
|-----------------------------|----|----|
| 1. Plan razvoja             | DA | NE |
| 2. Marketinški plan turizma | DA | NE |

## II KOMUNIKACIJA SA TRŽIŠTEM I DISTRIBUCIJA

8. Ocijenite, prema Vašem mišljenju, kvalitet postojeće komunikacije sa tržištem i distribucije prema elementima:

- |                           |      |   |   |   |   |   |         |
|---------------------------|------|---|---|---|---|---|---------|
| a) Propaganda/Oglašavanje | Loše | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvršno |
| b) Odnosi s javnošću      | Loše | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvršno |
| c) Promotivni materijali  | Loše | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvršno |
| d) Internet               | Loše | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvršno |
| e) Ponuda agencija        | Loše | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Izvršno |

## III PRAĆENJE USPJEŠNOSTI

9. Da li se za potrebe razvoja destinacije sprovode:

1. Analize turističkog prometa?      1. DA      2. NE

Ako DA, ocijenite kvalitet sprovođenja analize:

Loše    1    2    3    4    5    Izvršno

Ocijenite njihovu važnost za upravljanje turističkom destinacijom:

Malo važno    1    2    3    4    5    Izuzetno važno

2. Analize zadovoljstva gostiju?      1. DA      2. NE

Ako DA, ocijenite kvalitet sprovođenja analize:

Loše    1    2    3    4    5    Izvršno

Ocijenite njihovu važnost za upravljanje turističkom destinacijom:

Malo važno    1    2    3    4    5    Izuzetno važno

3. Analize konkurentnosti?      1. DA      2. NE

Ako DA, ocijenite kvalitet sprovođenja analize:

Loše    1    2    3    4    5    Izvršno

Ocijenite njihovu važnost za upravljanje turističkom destinacijom:

Malo važno    1    2    3    4    5    Izuzetno važno

4. Benchmarking analize?      1. DA      2. NE

Ako DA, ocijenite kvalitet sprovođenja analize:

Loše    1    2    3    4    5    Izvršno

Ocijenite njihovu važnost za upravljanje turističkom destinacijom:

Malo važno    1    2    3    4    5    Izuzetno važno

#### IV EDUKACIJA ZA POTREBE UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURIZMA

10. Da li se u destinaciji sprovodi edukacija za potrebe upravljanja razvojem turizma?

1. DA            2. NE

Ako DA, ocijenite u kojoj mjeri:

Nedovoljno    1    2    3    4    5    Potpuno dovoljno

11. Rangirajte prema važnosti oblasti za koje smatrate da je izražena potreba za edukacijom:

- \_\_\_\_\_ Planiranje  
\_\_\_\_\_ Razvoj proizvoda  
\_\_\_\_\_ Komunikacija sa tržištem i distribucija  
\_\_\_\_\_ Praćenje uspješnosti/efikasnosti

#### V SARADNJA IZMEĐU DESTINACIJSKIH STEJKHOLDERA

12. Ocijenite generalno stanje stejkholderske saradnje na polju razvoja turizma u destinaciji:

Loše    1    2    3    4    5    Izvrsno

13. Ocijenite kvalitet saradnje prema navedenim područjima:

Planiranje	Loše	1	2	3	4	5	Izvrsno
Razvoj proizvoda	Loše	1	2	3	4	5	Izvrsno
Komunikacija sa tržištem i distribucija	Loše	1	2	3	4	5	Izvrsno
Praćenje uspješnosti	Loše	1	2	3	4	5	Izvrsno
Kontinuirano usvajanje novih znanja	Loše	1	2	3	4	5	Izvrsno

14. Rangirajte prema važnosti glavna ograničenja za bolju saradnju (od 1 do 5)  
(1- najvažnije            5- najmanje važno)

- \_\_\_\_\_ Nedostatak planske dokumentacije za razvoj turizma  
\_\_\_\_\_ Nedovoljno razvijeni kanali komunikacije  
\_\_\_\_\_ Različiti interesi  
\_\_\_\_\_ Nedostatak formalnih oblika saradnje  
\_\_\_\_\_ Nepostojanje „liderske” organizacije/ koordinatora aktivnosti

#### VI PRIMJENA KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA

15. Ocijenite primjenu koncepta održivog razvoja turizma u destinaciji:

Loše    1    2    3    4    5    Izvrsno

16. Da li se na nivou destinacije prate neki od pokazatelja održivog razvoja turizma?<sup>1</sup>

1. DA            2. NE

<sup>1</sup> Ekološki pokazatelji mogu uključivati npr. podatke o kvalitetu mora, vazduha, zbrinjavanju otpada i slično. Ekonomski: podaci o zaposlenosti u turizmu, o potrošnji i slično. Društveni: podaci o zadovoljstvu turista, zadovoljstvu lokalnog stanovništva i slično.

Ocijenite važnost potrebe definisanja pokazatelja i njihovog praćenja za kvalitet budućeg upravljanja turističkom destinacijom:

Nevažno    1    2    3    4    5    Izuzetno važno

17. Rangirajte područja za koja smatrate da je najhitnije potrebno definisati i pratiti pokazatelje (od 1 – najvažnije do 3 – najmanje važno).

\_\_\_\_\_ Ekologija, zaštita životne sredine

\_\_\_\_\_ Ekonomski pokazatelji

\_\_\_\_\_ Društveni pokazatelji



## U P I T N I K

### Stakeholderska saradnja u upravljanju turističkom destinacijom

Ocijenite saradnju u destinaciji prema dolje navedenim oblastima  
(zaokružite odgovarajuću ocjenu na skali od 1 – loše do 5 – izvrsno)

#### PLANIRANJE

1. Aktivno učestvovanje u procesu izrade planova vezanih za razvoj destinacije <sup>3</sup>	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
2. Odlučivanje o usvajanju planova	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
3. Nadzor nad realizacijom planova	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

#### RAZVOJ PROIZVODA I INFRASTRUKTURA

Razvoj/unapređenje smještajnih kapaciteta	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Zaštita životne sredine	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Zaštita kulturnog naslijeđa	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Uvođenje noviteta u turističku ponudu	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Razvoj atrakcija u destinaciji	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Uvođenje standarda kvaliteta <sup>4</sup>	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Uređenje destinacije (plaže, zelene površine)	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Unapređenje saobraćajne infrastrukture	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Unapređenje javnih usluga (javni prijevoz, zdravstvo, sigurnost)	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

#### KOMUNIKACIJA SA TRŽIŠTEM I DISTRIBUCIJA

Oglašavanje i odnosi sa javnošću	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Unapređenje imidža destinacije	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Istraživanje tržišta	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Organizacija studijskih putovanja novinara i agenata	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Izrada destinacijskih promotivnih materijala	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
E-marketing destinacije	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

#### PRAĆENJE USPJEŠNOSTI TURIZMA U DESTINACIJI

Prikupljanje i distribucija podataka o turističkom prometu	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Analiza konkurentnosti	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Benchmarking analize	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

#### EDUKACIJA ZA POTREBE UPRAVLJANJA RAZVOJEM TURIZMA

Organizacija seminara i radionica	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno
Zajednička studijska putovanja	Loše	1	2	3	4	5	Izvršno

<sup>3</sup>Planovi razvoja turizma u destinaciji, Marketing planovi i Planovi promocije

<sup>4</sup>Npr. plava zastava

## PRILOG B: OBRADA PODATAKA - IBM SPSS STATISTICS 22

Correlations			GENsar	prosjeck stanja planiranja
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.534*
		Sig. (2-tailed)	.	.027
		N	17	17
	prosjeck stanja planiranja	Correlation Coefficient	.534*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.027	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3

Correlations			GENsar	plan razvoja
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.597*
		Sig. (2-tailed)	.	.011
		N	17	17
	plan razvoja	Correlation Coefficient	.597*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.011	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			GENsar	marketing pl
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.415
		Sig. (2-tailed)	.	.097
		N	17	17
	marketingpl	Correlation Coefficient	.415	1.000
		Sig. (2-tailed)	.097	.
		N	17	17

Correlations			GENsar	pl promocije
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.658**
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		N	17	17
	pl promocije	Correlation Coefficient	.658**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.

Correlations			PRsarPL	prosjeck stanja planiranja
Spearman's rho	PRsarPL	Correlation Coefficient	1.000	.872**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	17	17
	prosjeck stanja planiranja	Correlation Coefficient	.872**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			plan razvoja	PRsarPL
Spearman's rho	plan razvoja	Correlation Coefficient	1.000	.582*
		Sig. (2-tailed)	.	.014
		N	17	17
	PRsarPL	Correlation Coefficient	.582*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.014	.
		N	17	17

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			PRsarPL	marketing pl
Spearman's rho	PRsarPL	Correlation Coefficient	1.000	.699**
		Sig. (2-tailed)	.	.002
		N	17	17
	marketingpl	Correlation Coefficient	.699**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2

Correlations			PRsarPL	pl promocije
Spearman's rho	PRsarPL	Correlation Coefficient	1.000	.555*
		Sig. (2-tailed)	.	.021
		N	17	17
	pl promocije	Correlation Coefficient	.555*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.021	.
		N	17	17

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3

Correlations			PROSsarkom	stKOMpros
Spearman's rho	PROSsarkom	Correlation Coefficient	1.000	.571*
		Sig. (2-tailed)	.	.017
		N	17	17
	stKOMpros	Correlation Coefficient	.571*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.
		N	17	17

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			stKOMpros	GENsar
Spearman's rho	stKOMpros	Correlation Coefficient	1.000	.555*
		Sig. (2-tailed)	.	.021
		N	17	17
	GENsar	Correlation Coefficient	.555*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.021	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			GENsar	stuspjeh
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.484*
		Sig. (2-tailed)	.	.049
		N	17	17
	stuspjeh	Correlation Coefficient	.484*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.049	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			saruspjeh	an tur prometa
Spearman's rho	saruspjeh	Correlation Coefficient	1.000	.477
		Sig. (2-tailed)	.	.053
		N	17	17
	an tur prometa	Correlation Coefficient	.477	1.000
		Sig. (2-tailed)	.053	.
		N	17	17

Correlations			saruspjeh	an zadovolj
Spearman's rho	saruspjeh	Correlation Coefficient	1.000	.550*
		Sig. (2-tailed)	.	.022
		N	17	17
	an zadovolj	Correlation Coefficient	.550*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.022	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			saruspjeh	an konkurentn
Spearman's rho	saruspjeh	Correlation Coefficient	1.000	.854**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	17	17
	an konkurentn	Correlation Coefficient	.854**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

□

Correlations			saruspjeh	benchmark an
Spearman's rho	saruspjeh	Correlation Coefficient	1.000	.748**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	17	17
	benchmark an	Correlation Coefficient	.748**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			GENsar	ocjena eduk
Spearman's rho	GENsar	Correlation Coefficient	1.000	.598*
		Sig. (2-tailed)	.	.011
		N	17	17
	ocjena eduk	Correlation Coefficient	.598*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.011	.
		N	17	17

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

r

**Correlations**

			ocjena eduk	saradnja u oblasti obrazovanja
Spearman's rho	ocjena eduk	Correlation Coefficient	1.000	.925**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	17	17
	saradnja u oblasti obrazovanja	Correlation Coefficient	.925**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

			održivi razvoj	stanje planiranja - generalno
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.499*
		Sig. (2-tailed)	.	.041
		N	17	17
	stanje planiranja - generalno	Correlation Coefficient	.499*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.041	.
		N	17	17

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			održivi razvoj	plan razvoja
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.679**
		Sig. (2-tailed)	.	.003
		N	17	17
	plan razvoja	Correlation Coefficient	.679**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Correlations			održivi razvoj	marketing pl
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.391
		Sig. (2-tailed)	.	.121
		N	17	17
	marketing pl	Correlation Coefficient	.391	1.000
		Sig. (2-tailed)	.121	.
		N	17	17

Correlations			održivi razvoj	pl promocije
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.271
		Sig. (2-tailed)	.	.292
		N	17	17
	pl promocije	Correlation Coefficient	.271	1.000
		Sig. (2-tailed)	.292	.
		N	17	17

Correlations

			održivi razvoj	komunikacija sa tržištem
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.650**
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	17	17
	komunikacija sa tržištem	Correlation Coefficient	.650**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			održivi razvoj	edukacija
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.781**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	17	17
	edukacija	Correlation Coefficient	.781**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	17	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			održivi razvoj	stuspjeh
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.563*
		Sig. (2-tailed)	.	.019
		N	17	17
	stuspjeh	Correlation Coefficient	.563*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.019	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			održivi razvoj	an tur prometa
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.564*
		Sig. (2-tailed)	.	.018
		N	17	17
	an tur prometa	Correlation Coefficient	.564*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.018	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			održivi razvoj	an zadovolj
Spearman's rho	održivi razvoj	Correlation Coefficient	1.000	.547*
		Sig. (2-tailed)	.	.023
		N	17	17
	an zadovolj	Correlation Coefficient	.547*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.023	.
		N	17	17

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

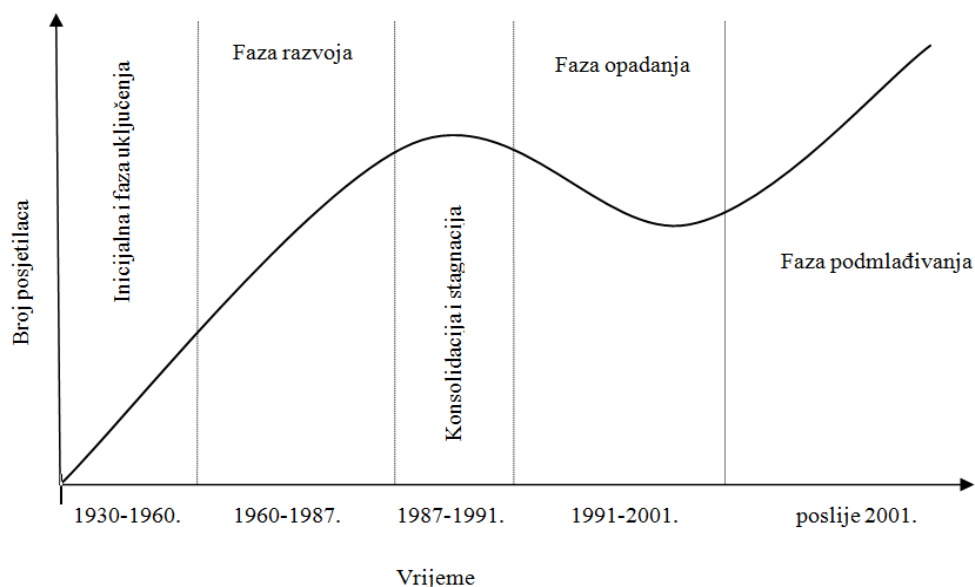
Correlations

			održivi razvoj	an konkurentn
Spearman's rho	održivi razvoj	CorrelationCoefficient	1.000	.334
		Sig. (2-tailed)	.	.190
		N	17	17
	an konkurentn	CorrelationCoefficient	.334	1.000
		Sig. (2-tailed)	.190	.
		N	17	17

Correlations

			održivi razvoj	benchmark an
Spearman's rho	održivi razvoj	CorrelationCoefficient	1.000	.362
		Sig. (2-tailed)	.	.153
		N	17	17
	benchmark an	CorrelationCoefficient	.362	1.000
		Sig. (2-tailed)	.153	.
		N	17	17

## PRILOG C: Životni ciklus turističke destinacije Crna Gora



Dinamika turističkog prometa u Crnoj Gori 1991-2001. godine

Godina	Posjetioци			Noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
1991	685000	652700	32300	5042900	4757900	285000
1992	413600	404700	8900	2752800	2707900	44900
1993	423400	417000	6400	3235600	3209400	26200
1994	603081	594502	8579	4383533	4339020	44513
1995	624878	616339	8539	4215689	4165044	50645
1996	657539	634824	22715	4602624	4469756	132868
1997	663270	626446	36824	4806573	4540524	266049
1998	622036	566852	55184	4458110	4175649	282461
1999	297905	270019	27886	2034634	1879202	155432
2000	448106	374547	73559	3185153	2750794	434359

Dinamika turističkog prometa u Crnoj Gori 2001-2014. godine

	Posjetioци (Dolasci gostiju)			Noćenja		
	ukupno	domaći	strani	ukupno	domaći	strani
2001	555040	446232	108808	4011413	3322984	688429
2002	541699	405539	136160	3689504	2777595	911909
2003	599430	459539	141787	3976266	3060528	915738
2004	703 484	515424	188060	4561094	3337247	1223847
2005	820 457	548452	272005	5211847	3628337	1583510
2006	953 928	156857	797071	5936270	909607	5026663
2007	1 133 432	149294	984138	7294530	851045	6443485
2008	1 188 116	156904	1031212	7794741	828462	6966279
2009	1 207 694	163680	1044014	7552006	856332	6695674
2010	1 262 985	175191	1087794	7964893	987033	6977860
2011	1 373 454	172355	1201099	8775171	956368	7818803
2012	1 439 500	175337	1264163	9151236	1008229	8143007
2013	1 492 006	167603	1324403	9411943	997728	8414215
2014	1 517 376	167079	1350297	9553783	957127	8596656

Izvor: Ratković, 2009:105; Monstat (2001-2014)

## **KANDIDAT:**

**mr Ljiljana Pjerotić**

## **BIOGRAFIJA**

Ljiljana Pjerotić rođena je 8.11.1963. godine u Novom Sadu, gdje je završila osnovnu i srednju školu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Novom Sadu 1987. godine, na odsijeku Međunarodni ekonomski odnosi, sa prosječnom ocjenom 8,91 i ocjenom 10 na završnom ispitu. Postdiplomske studije završila je 2007. godine na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, smjer Evropske ekonomske integracije sa prosječnom ocjenom 10, čime je stekla zvanje magistra ekonomskih nauka. Magistarsku tezu pod nazivom „Analiza efekata liberalizacije trgovine zemalja jugoistočne Evrope” odbranila je 2007. godine, pod mentorstvom prof. dr Gordane Đurović.

U periodu od 1987-2004. godine radila je kao profesorica ekonomske grupe predmeta u Srednjoj ekonomskoj školi „Svetozar Miletić” u Novom Sadu, a zatim u Srednjoj mješovitoj školi „Danilo Kiš” u Budvi, u periodu od 1994-2004. godine. Od 2004. godine zaposlena je u Opštini Budva kao savjetnica za obrazovanje, kulturu i evropske integracije. U okviru Nacionalne konvencije o evropskoj integraciji Crne Gore bila je članica radne grupe za reformu javne administracije. Takođe, radila je kao konsultant i projekt menadžer na nekoliko EU-finansiranih projekata iz oblasti održivog razvoja turizma za Opštinu Budva, u periodu 2011 – 2014. godine. Od 2011. godine angažovana je kao saradnica u nastavi iz ekonomske grupe predmeta na Fakultetu za biznis i turizam u Budvi. Članica je redakcije časopisa Montenegrin Journal of Ecology i Socio-Economic Essays.

### Izjava o autorstvu

Potpisana: Ljiljana Pjerotić  
Broj indeksa/upisa: 09/12

### Izjavljujem

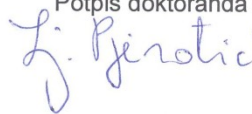
da je doktorska disertacija pod naslovom

**“Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija”**

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija ni u cjelini ni u djelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih ustanova visokog obrazovanja,
- da su rezultati korektno navedeni, i
- da nijesam povrijedio/la autorska i druga prava intelektualne svojine koja pripadaju trećim licima.

U Podgorici, decembar 2017. godine

Potpis doktoranda



---

**Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada**

Ime i prezime autora Ljiljana Pjerotić  
Broj indeksa/upisa 09/12  
Studijski program Doktorske studije  
Naslov rada "Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija"  
Mentor prof. dr Božo Mihailović

Potpisana Ljiljana Pjerotić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predala za objavljivanje u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore.

Istovremeno izjavljujem da dozvoljavam objavljivanje mojih ličnih podataka u vezi sa dobijanjem akademskog naziva doktora nauka, odnosno zvanja doktora umjetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja, naziv disertacije i datum odbrane rada.

U Podgorici, decembar 2017. godine

Potpis doktoranda





## IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore pohrani moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

“Upravljanje održivim razvojem turizma u kontekstu evropskih integracija”,

koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim prilogima predala sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučila.

1. Autorstvo
- ☒ 2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima.

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

U Podgorici, decembar 2017. godine

Potpis doktoranda

*L. Pjenatic*