



Универзитет у Новом Саду | Природно-математички факултет

ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО

др Крисџина Кошић, др Немања Томић, др Сања Ковачић

МЕНАЏМЕНТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Нови Сад, 2026.

Универзитет у Новом Саду | Природно-математички факултет
ДЕПАРТАМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ, ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО

Др Кристина Кошић ■ Др Немања Томић ■ Др Сања Ковачић

МЕНАЏМЕНТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

ISBN 978-86-7031-735-2

Главни и одговорни уредник (ПМФ)

Др Срђан Рончевић, декан

Главни и одговорни уредник (ДГТХ)

Др Лазар Лазић, директор

Уредништво

Др Александра Драјин

Др Милена Негељковић Кнежевић

Др Млађен Јовановић

Рецензенти

Др Александра Драјин, ПМФ, Нови Сад

Др Лукреција Ћери, ПМФ, Нови Сад

Др Марија Белиј Рагин, Географски факултет, Београд

Издавач

ПМФ, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад

Трдосијеја Обрадовића 3, тел: 021/450-104

www.dgt.uns.ac.rs

Одлуком број 0602-07-236/26-7 Насловно-научној већи Природно-математичког факултета у Новом Саду са седнице одржане 11. 06. 2026. рукопис је прихваћен за штампу као универзитетски уџбеник

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005:338.48(075.8)

КОШИЋ, Кристина, 1976-

Менаџмент туристичке дестинације [Електронски извор] / Кристина Кошић, Немања Томић, Сања Ковачић. - Нови Сад : Природно-математички факултет, 2026. - 173 стр. : илустр.

Начин приступа (URL): <http://www.dgt.uns.ac.rs/udzbenici/>. - Опис заснован на стању на дан: 19.06.2026. - Насл. са насловног екрана. - Библиографија.

ISBN 978-86-7031-735-2

1. Томић, Немања, 1986- [аутор] 2. Ковачић, Сања, 1989- [аутор]

а) Туризам -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 196197129

САДРЖАЈ

ПОЈАМ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	1
ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ.....	3
КОНЦЕПТИ И ВРСТЕ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА	5
ДИНАМИКА РАЗВОЈА ДЕСТИНАЦИЈЕ И ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ДЕСТИНАЦИЈЕ	13
ОСНОВЕ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА	20
ПРЕДНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА.....	28
КАКО ИЗМЕРИТИ УСПЕШНОСТ ДЕСТИНАЦИЈЕ	29
СПЕЦИФИЧНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА	31
ПОЈАМ СТЕЈКХОЛДЕРА У ДЕСТИНАЦИЈСКОМ МЕНАџМЕНТУ	33
ДЕСТИНАЦИЈСКА МЕНАџМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЈА (ДМО)	33
Националне ДМО.....	34
Покрајинске ДМО.....	36
Регионалне ДМО	37
Локалне ДМО	37
ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	38
ПОЈАМ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА	38
ГЛОБАЛНИ ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА 2030.....	39
ОДРЖИВИ ТУРИЗАМ.....	41
Принципи одрживог туризма.....	43
VІCE модел – оквир за планирање одрживог туризма	46
Средства за примену одрживог туризма	47
Утврђивање носећег капацитета дестинације	50
Утицаји туризма на туристичку дестинацију	56
Планирање туристичког развоја.....	58
Индикатори одрживости.....	59

КВАЛИТЕТ УСЛУГА У ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ	61
АКЦИЈА ПОСТИЗАЊА КВАЛИТЕТА У ТУРИЗМУ	61
ИНТЕГРИСАНИ МЕНАџМЕНТ КВАЛИТЕТА У ТУРИЗМУ	63
КОНКУРЕНТНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	68
ПОЈАМ КОНКУРЕНТНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈЕ.....	68
Смишљено путовање туриста („ <i>Customer journey</i> “)	70
ОЦЕНА КОНКУРЕНТНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈЕ	71
Дестинацијски ланац вредности	71
Систем вредности за напор	75
ОБЛИЦИ КОНКУРЕНТНОСТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	76
КОМПАРАТИВНЕ И КОМПЕТИТИВНЕ ПРЕДНОСТИ	
ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	80
Компаративне предности	80
Компетитивне предности	82
РАЗВОЈ ТЕОРИЈЕ И МОДЕЛИ ДЕСТИНАЦИЈСКЕ	
КОМПЕТИТИВНОСТИ	83
Калгаријски модел туристичке компетитивности	84
Интегрисани модел по ауторима Двајеру и Киму	94
ДЕФИНИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ	
ДЕСТИНАЦИЈЕ – ВИЗИЈА, МИСИЈА, ЦИЉЕВИ	99
ВИЗИЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	99
МИСИЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	101
ЦИЉЕВИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	103
СТРАТЕГИЈЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	108
СТРАТЕГИЈА „ПОРТФОЛИО“ ПРОИЗВОДА	108
„ПОРТФОЛИО“ МОДЕЛ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	111
СТРАТЕГИЈА ПРОШИРЕЊА ПОНУДЕ И ТРЖИШТА	113
ТРЖИШНИ СЕГМЕНТИ У ТУРИЗМУ	115
СТРАТЕГИЈЕ СЕГМЕНТАЦИЈЕ ТУРИСТИЧКОГ ТРЖИШТА	117
УТВРЂИВАЊЕ ЦИЉНИХ СЕГМЕНАТА	123

БРЕНДИРАЊЕ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ	
ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	126
ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	126
БРЕНДИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ.....	132
Процес изградње брэнда	136
САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧКЕ	
ДЕСТИНАЦИЈЕ	140
ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ И ДМО МАРКЕТИНГ	140
ПРОШИРЕНА И ВИРТУЕЛНА СТВАРНОСТ И	
МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	142
„ПРИЧАЊЕ ПРИЧЕ“ И МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧКЕ	
ДЕСТИНАЦИЈЕ.....	143
ХЕШТЕГ РЕВОЛУЦИЈА И МАРКЕТИНГ	
ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ	145
Маркетинг инфлуенсера	145
САРАДЊА И ПАРТНЕРСТВА СУБЈЕКТА У ТУРИЗМУ	148
ПОЈАМ ПАРТНЕРСТВА И ПОТРЕБЕ ЗА ПАРТНЕРСТВИМА	148
Партнери – сектори и њихове улоге	149
ПАРТНЕРСТВО, КООПЕРАЦИЈА И СТРАТЕГИЈА УМРЕЖАВАЊА	
У ТУРИЗМУ.....	150
КРИЗА И КРИЗНИ МЕНАџМЕНТ У ТУРИЗМУ	155
КЛАСИФИКАЦИЈА КРИЗА	156
НЕГАТИВНИ ДОГАЂАЈИ И КРИЗА.....	157
ПОЈАМ КРИЗНОГ МЕНАџМЕНТА И ПЛАН	
УПРАВЉАЊА КРИЗОМ	158
ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА.....	162

ПРЕДГОВОР

Туристичке дестинације представљају основну просторну и функционалну јединицу савременог туризма. У условима интензивне глобализације туристичког тржишта, све израженије конкуренције међу дестинацијама и растућих захтева туриста, управљање туристичким дестинацијама постаје један од кључних предуслова њиховог одрживог развоја и дугорочне конкурентности. Савремене туристичке дестинације више се не могу посматрати искључиво као простори на којима се одвија туристички промет, већ као сложени системи међусобно повезаних ресурса, актера, активности и процеса који захтевају стратешко планирање, координацију и континуирано управљање.

Уџбеник *Менаџмент туристичке дестинације* настао је као резултат потребе да се студентима туризма и сродних научних дисциплина понуди савремен и свеобухватан наставни материјал који обједињује теоријска сазнања и практичне аспекте управљања туристичким дестинацијама. Истовремено, књига је намењена и ширем кругу читалаца – истраживачима, запосленима у туристичким организацијама, доносиоцима одлука, као и свима који се баве планирањем и развојем туризма.

Садржај уџбеника конципиран је тако да читаоца постепено упозна са основним појмовима и концептима туристичке дестинације, њеним елементима, типовима и развојним фазама, а затим и са кључним принципима дестинацијског менаџмента. Посебна пажња посвећена је одрживом развоју туристичких дестинација, улози стејхолдера и дестинацијских менаџмент организација, као и питањима квалитета услуга и конкурентности на туристичком тржишту. Поред тога, обрађене су теме стратешког планирања, брендирања и позиционирања дестинација, савремених маркетиншких приступа, партнерстава у туризму и управљања кризним ситуацијама.

Настојали смо да садржај буде усклађен са актуелним научним достигнућима и савременим трендовима у међународној туристичкој пракси. Теоријска објашњења употпуњена су бројним примерима из различитих делова света, који студентима омогућавају лакше разумевање комплексних процеса који обликују туристичке дестинације данашњице. Посебна вредност уџбеника огледа се у интеграцији концепата одрживости, дигитализације, искуственог туризма и савремених маркетиншких алата који све више одређују будућност туристичког развоја.

Аутори се надају да ће овај уџбеник допринети унапређењу наставног процеса и представљати користан извор знања студентима и свим заинтересованим читаоцима. Уједно, надамо се да ће подстаћи критичко размишљање о улози туристичких дестинација у савременом друштву и значају њиховог одговорног и одрживог управљања.

Аутори

ПОЈАМ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Менаџмент дестинације је последњих деценија постао професија која захтева људе са специфичним вештинама. Менаџер дестинације је релативно нова врста занимања, али њихова улога се стално повећава како менаџмент дестинације постаје све важнији елемент туристичке привреде. Како би разумели менаџмент дестинације прво се морамо упознати са појмом туристичке дестинације.

Појам дестинације потиче из латинског језика (*destinatio*) и означава одређење, опредељење, намену и крајњи циљ. Новија објашњења овог појма на енглеском језику (из којег је преузет у све друге језике) означавају дестинацију као „место у које особа иде, крај путовања“ (The New Oxford Shorter English Dictionary, 1993). Ова реч је широко прихваћена у ваздушном саобраћају и подразумева крајње одредиште путовања. У туризам је појам дестинације ушао управо посредством терминологије ваздушног саобраћаја, који је одиграо веома битну улогу у развоју туристичких кретања у другој половини двадесетог века.

Прве дефиниције туристичке дестинације у основи се свode на одређену просторну целину или јединицу под називом Tourist Destination Zone – TDZ (туристичка дестинацијска зона), или Tourist Destination Area – TDA (туристичко дестинацијско подручје), без обзира на величину (Dobre, Rusković Čivljak, 2004). Туристичка дестинација, у најширем смислу речи, представља свако одредиште туристичког путовања, од самосталног туристичког објекта, аеродрома или луке, до туристичког места, регије, туристичке земље, па и континента. У контексту модерног теоријског схватања, под туристичком дестинацијом подразумева се шири, интегрисани простор, који свој туристички идентитет гради на концепцији кумулативних атракција, које су због доживљаја што га омогућују и с додатном туристичком инфраструктуром, простор интензивног окупљања туриста. Туристичка дестинација доминантно је условљена предодређеношћу посетиоца, односно његовим жељама, склоностима, интересима, укусом и сл.

У основи, туристичка дестинација је географско подручје (простор) које привлачи посетиоце, али заправо обухвата много више елемената од самог географског простора. Укључује туристичке производе као што су разне услуге и атракције као и различите туристичке ресурсе. Има физичке и административне границе, као и одређен имиџ и перцепцију које дефинишу њену тржишну конкурентност. На свакој дестинацији постоје различите заинтересоване стране (интересне групе односно стејкхолдери – детаљније објашњење овог термина можете погледати у поглављу „Појам стејкхолдера у дестинацијском менаџменту“ на страни 33), међу које неретко спада и локална заједница. Мање дестинације се такође могу умрежити односно сарађивати како би формирале веће дестинације. Туристичке дестинације могу бити разних величина, од целе државе, региона (нпр. Јукатан у Мексику) или острва (нпр. Бали), до села, вароши или града, па чак и мање, самосталне дестинације попут тематских паркова (нпр. Дизниленд или слично). Постоје такође и мишљења да дестинација може да буде и појединачни смештајно-угоститељски објект, нпр. хотел, у коме се остварује туристички промет.

Већина емпиријских истраживања се уопште не оптерећује питањем дефиниције туристичке дестинације, већ се једноставно бави локалитетима у којима се одвија промет, односно где би се тај промет могао одвијати. У том смислу, ти се локалитети анализирају и мере у погледу степена атрактивности, задовољства посетилаца, успешности управљања токовима посета и менаџмента дестинације. Најчешћи предмет тих истраживања су могућности дестинације које би могле бити у функцији заузимања доброг положаја на тржишту. При томе се води рачуна о томе како ће за различита емитивна тржишта, дестинација имати различите доживљаје. Тако ће нпр. за неког прекоокеанског туристу, дестинација бити Европа, иако ће циљ његовог путовања бити неколико европских метропола. Истовремено ће један Италијан као своју дестинацију доживљавати неко ловиште у Војводини. Увек је нагласак на значају атрактивних елемената или ресурса. Тај простор, дакле, мора располагати понудом која ће задовољити захтеве посетилаца, по правилу врло хетерогених по старости, националности, социјалном или професионалном статусу и другим одредницама.

UNWTO, која за статистичке сврхе дефинише дестинацију као значајно место посећено током путовања, разликује:

- *Удаљену дестинацију* – најудаљеније место у односу на место живљења
- *Главну дестинацију* - место где је проведено највише времена
- *Мотивишућу дестинацију* – место које посетилац сматра примарним циљем посете.

Европска комисија за путовања и туризам посматра туристичку дестинацију као подручје које се може посебно дефинисати и промовисати туристима у циљу доласка и у оквиру којег се туристички производ координира од стране једног или више идентификованих органа или организација.

По Морисону, кључне карактеристике које поседује једна туристичке дестинације су следеће:

Простор - географско подручје које има административну границу или границе: ово се може односити на велике територије попут великих држава (нпр. Русија) до најмањих, као што су Монако и Ватикан. Државе, покрајине, територије, региони, окрузи и градови унутар појединих земаља такође могу бити дестинације.

Смештај - место где туриста може да нађе преноћиште: у питању су обично хотели, али данас могу постојати и многи други облици смештаја.

Дестинацијски производ - посетиоцима су осим преноћишта на располагању и други садржаји за туристе, укључујући ресторане, просторе за забаву и куповину. Највећу улогу у привлачењу туриста имају атракције и догађаји. Превоз, инфраструктура, квалитет услуге и љубазност локалног становништва су остали елементи дестинацијског производа.

Маркетиншке активности - постојање маркетиншких и промотивних активности на дестинацији како би се привукли туристи.

Организација за координацију и управљање туризмом дестинације – постојање организације за управљање дестинацијом (ДМО – дестинацијске менаџмент организације)

Постојање имиџа дестинације - у главама туриста постоји унапред одређена слика о дестинацији односно људи имају перцепцију о томе шта могу да очекују када је у питању туризам на некој дестинацији. Ове слике могу бити тачне или нетачне.

Правни оквир – постојање посебних закона и прописа од стране власти којима се контролишу различити аспекти туризма на дестинацији.

Постојање различитих заинтересованих страна (стејкхолдера) - предузећа из приватног сектора; владине агенције; непрофитне организације, невладине организације (НВО); појединци и други субјекти који имају интерес у туризму (Morrison, 2019).

Сарадња између владе, пословних субјеката и стејкхолдера из локалне заједнице, са јединственим интересом, јесте императив за постизање одрживог исхода туризма на једној дестинацији. Без обзира на разлике у тумачењу и дефинисању појма туристичка дестинација, може се рећи да је реч о једном од најважнијих елемената туристичког система у коме се туристичке услуге и производе и конзумирају. Дестинације су одредишта туристичких кретања јер се у њима налазе атрактивни мотиви и пружају услуге посетиоцима, што су основни предуслови за туристичко привређивање.

ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Дестинације садрже низ основних елемената који привлаче посетиоца на дестинацију и који задовољавају његове потребе по доласку. Ови основни елементи се могу поделити на атракције и на низ других елемената који су детаљније представљени у наставку. Доступност и квалитет ових елемената ће бити од одлучујућег утицаја на одлуке посетилаца да посете или не посете неку туристичку дестинацију (Cho, 2000). Према UNWTO (2007), у основне елементе туристичке дестинације спадају:

Атракције: оне су често у центру пажње посетилаца и могу пружити основну мотивацију туристи да посети дестинацију. Атракције се могу категорисати као природне (нпр. плаже, море, планине, заштићена подручја, реке и језера, бање, клима неког простора, итд.), културно-историјске (нпр. музеји, позоришта, уметничке галерије, културне манифестације, култне зграде и објекти као што је Ајфелова кула или познати спортски објекти, културно-историјски споменици наслеђа, верски објекти, археолошки локалитети и слично), комерцијалне (забавни и тематски паркови, продавнице односно тржни центри, објекти за коцкање попут казина и слично). Поред ових атракција које представљају конкретна места, у туристичке атракције такође можемо убрајати и локалну културу и наслеђе, као и начин живота локалне заједнице на некој дестинацији.

Погодности (услуге и садржаји): овде спада широк спектар услуга и садржаја намењених туристима током њиховог боравка и укључују основну инфраструктуру као што су комуналне услуге, јавни превоз и путеви, као и директне услуге за туристе као што су смештај, информације за посетиоце, објекти за рекреацију, туристички водичи, угоститељски и трговачки објекти.



Слика 1. Пирамида у Чичен Ици (Мексико) као једна од главних археолошких атракција полуострва Јукатан
(Фото: Н. Томић)

Приступачност: дестинација би требало да буде доступна великом броју потенцијалних туриста друмским, ваздушним, железничким као и воденим видовима саобраћаја. Посетиоци би такође требало да буду у могућности да се релативно лако крећу унутар саме дестинације. Потребе за визом или неке друге специфичности за улазак на дестинацију такође чине део приступачности једне дестинације. Под приступачношћу се такође мисли и на брзину, комфор и напор који треба предузети како би туристи дошли до изабране дестинације. Подразумева и географску дистанцу и економски напор (трошак) који је потребно учинити како би се стигло на дестинацију. У првом случају се мисли на удаљеност/близину емитивног тржишта мерено у километрима или временом путовања, а у другом случају на трошкове које тражња сноси да би доспела до дестинације. Приступачност, у овом случају, подразумева и укупну развијеност

саобраћајне инфраструктуре између емитивног тржишта и дестинације, као и квалитет и квантитет саобраћаја у самој дестинацији.

Имиџ: јединствени карактер или имиџ су кључни за привлачење посетилаца на дестинацију. Није довољно имати добар избор атракција и садржаја ако потенцијални посетиоци тога нису свесни. За промовисање имиџа дестинације могу се користити различита средства (нпр. маркетинг и брендирање, медији за путовања, е-маркетинг). Имиџ једне дестинације подразумева јединственост, њене знаменитости, квалитет животне средине, безбедност, нивое услуга као и љубазност локалног становништва и запослених у туризму.

Цена: цене су важан аспект конкурентности дестинације и односе се на трошкове превоза до и од дестинације, као и трошкове смештаја, улазница за различите атракције, хране као и свих других услуга на дестинацији.

Људски ресурси: туризам захтева читав низ услуга за које је потребан адекватно обучен кадар односно радна снага која често добрим делом долази из локалне заједнице. Интеракција туриста са запосленима у туризму често представља важан део туристичког искуства. Добро обучена туристичка радна снага и локално становништво који су свесни користи али и одговорности које долазе са развојем туризма су незамењиви елементи једне туристичке дестинације и имају огромну улогу у њеном управљању.

КОНЦЕПТИ И ВРСТЕ ТУРИСТИЧКИХ ДЕСТИНАЦИЈА

Туризам је у досадашњем развоју пролазио кроз више фаза, од фазе увођења (епоха туризма привилегованих класа) и раста (значајна капитална улагања и вишеструк раст туристичког промета), до фазе зрелости у којој се сада налази (масовност и хиперконкурентност). Као резултат наведених основних промена у оквиру туризма, мењају се и туристичке дестинације и то веома динамично, а такође се мења и схватање дестинације. Суштина је да се у оквиру „новог“ туризма посебно мењају потребе потрошача/туриста. Такве нове потребе изискују и нову димензију укупне понуде у оквиру дестинације, засновану на разноврсности, стандардима квалитета, еколошкој компоненти, хуманизацији и аутентичности туристичких доживљаја.

Распон типова туристичких дестинација се креће од плански изграђених места за одмор и забаву, у којима су све функције усмерене према туризму као доминантној активности, преко градова и читавих држава, у којима је туризам од мањег значаја, у склопу низа привредних и ванпривредних активности, па све до наменски изграђених дестинација са концентрацијом садржаја на малом простору попут „тематских паркова“ (Јовичић, 2002). Пирс (Pearce, 1989) је понудио типологију по којој се разликују следећи типови дестинација:

1. Главни градови (нпр. Хавана, Куба)

Важнији градови привлаче посетиоце из туристичких, пословних, породичних, културних и административних разлога. Туристи теже да се групишу

по посебним зонама у којима су преовлађујући археолошки, културни, шопинг и објекти за забаву.



Слика 2. Зграда капитола у Хавани (Куба) као један од симбола престонице
(Фото: Н. Томић)

2. Развијени традиционални центри (нпр. Кушадаси, Турска)

Сеоско насеље које је давно формирано и задржало се као фокус развоја туризма. Хотели, ресторани, барови и други туристички садржаји, грађени на плански или неплански начин, окружују језгро насеља. Туристичке структуре и садржаји сада доминирају овим простором.

3. Туринг центри (нпр. Салцбург, Аустрија)

Град са великом концентрацијом секундарних туристичких објеката и добрим саобраћајним везама, како са емитивним туристичким земљама, тако и са окружењем у којем се налазе природне и културне атрактивности.

4. Наменски изграђене дестинације (нпр. Дизниленд, Париз)

Целокупна инфраструктура и све погодности су стриктно усмерене ка пословању у циљу задовољења потреба туриста. Грађевине су савремене али, мада је архитектонски стил веома контролисан, најчешће није у складу са околним подручјем. Дестинација обезбеђује све врсте услуга које су потребне туристима за

време боравка. За разлику од осталих типова дестинација, где је коришћење већег дела атрактивних садржаја бесплатно, овде се све наплаћује.

По традиционалном концепту дестинације као туристичког места, државни органи су акценат стављали на економске ефекте туризма, који се огледају у остваривању девизног прилива, повећању пореских прихода, повећању запослености, поспешивању регионалног развоја. Међутим, временом се њихови интереси проширују и фокусирају на хетерогрене утицаје туризма на локалну средину и сагледавање визије будућег развоја туризма, усклађене са интересима локалне заједнице (Akehurst et al., 1994). По традиционалном схватању, туристичке дестинације се идентификују са местима и областима одређеним административним границама, на чије формирање су утицали власнички односи, начин коришћења земљишта, геолошке и морфолошке карактеристике датог простора, као и важни политички догађаји. За разлику од тога, савремени приступ туристичкој дестинацији полази од дестинације као просторне области коју посећују и користе туристи, независно од њених административних граница. Границе туристичке дестинације треба да одреди тржиште, јер границе су резултат тржишне прихваћености и валоризације одређене дестинације.

Из савременог концепта туристичке дестинације, који се битно разликује од традиционалног схватања дестинације као туристичког места, проистиче и савремено тумачење туристичке дестинације, по коме: „*Туристичка дестинација подразумева тржишно прилагођену просторну област са оптимално усклађеним (у мери у којој је то објективно могуће) системом елемената (примарни и секундарни) и функција (економска, еколошка, социо-културна, едукативна, етичка и сл.), која развојем важних и доминантних способности свесно ствара услове путем којих ће, у односу на конкуренцију, дугорочно постизати добре резултате*” (Јовичић, 2002, 43).

Табела 1. Концепти туристичких дестинација

Концепти	Елементи
1. Традиционални концепт Место где људи проводе свој одмор	Место: Туристичко место је кључна компонента туристичких региона Људи: демографске карактеристике, мотивација, у фокусу су квантитативни показатељи раста туристичког промета и локалне запослености Одмор: Активности за време провођења одмора
2. Недавни концепти 2а) Подручје које туристи бирају за провођење одмора и ефекти њихових активности	Подручје: приморје, градови, дивљина, удаљене и изоловане области Избор: Индивидуална мотивација, путовање у друштву, алтернативна места и активности и маркетинг у циљу утицаја на избор

Концепти	Елементи
2b) Управљање туристичком тражњом и управљање њеним ефектима на дестинацију	Ефекти: економски, социо-културни, еколошки Управљање тражњом: Студиозан приступ, контрола квалитета, додатне користи, стварање имиџа Управљање ефектима туризма: утврђивање циљева туризма, анализа утицаја, процена капацитета, планирање, зонирање
3. Настајући концепт дестинације	Признавање плурализма интереса Разматрање улоге и степена развоја туризма на нивоу локалне заједнице Координирање учешћа јавног и приватног сектора у развоју туризма Управљање нивоима туристичке тражње Утицај на понашање туриста у дестинацији Обезбеђење квалитета искуства туриста у дестинацији Сарадња у регионалној промоцији и развоју Развој теорије туризма Развој политика у циљу управљања туристичком дестинацијом

Извор: Јовичић, 2002; Према Laws, 1995

Када говоримо о врстама туристичких дестинација, можемо рећи да постоји онолико различитих типова дестинација колико и различитих облика туризма. Међутим, постоји неколико општеприхваћених критеријума, односно принципа за класификацију туристичких дестинација. Најраспрострањенији су свакако **географски принцип** (према доминантним географским обележјима) и **функционални принцип** (према преовлађујућим функцијама - облицима туристичког промета). Често се користи и **временски принцип** (према удаљености од главних емитивних тржишта), као и различите комбинације наведених принципа. Једна од класификација је и она која дестинације дели на **природне** и **вештачке** (наменски изграђене). Једна од подела која се заснива на комбинацији географског и функционалног принципа је следећа:

Приморске туристичке дестинације су најразвијеније у области Медитерана, Кариба и Југоисточне и Источне Азије, с тим што се ова подручја у целини могу посматрати као засебне макродестинације. Ове дестинације, у смислу

локалних туристичких дестинација, обухватају места на самој обали топлих мора, чије зачетке представљају мала традиционална насеља која су у прошлости била типична рибарска места. Појавом туристичких кретања она паралелно почињу да мењају своју физиономију и привредну структуру, запостављајући традиционалне делатности, као што су рибарство и оскудна земљорадња, а усмеравају се све више према услужним делатностима. Долази до градње смештајних капацитета и забавних садржаја, уз истовремени развој саобраћаја, трговине и специфичних заната. У почетку, ови су се центри градили у близини великих емитивних тржишта због лакше доступности. Са развојем саобраћаја, просторна удаљеност као ограничавајући фактор, релативно губи на значају. Томе нарочито доприноси напредак у развоју ваздушног саобраћаја.



Слика 3. Плажа на острву Тинаду (*Thinadhoo*), Малдиви
(Фото: Н. Томић)

Планинске туристичке дестинације су, као и приморске, данас веома распрострањене. Њих има скоро свака држава која поседује планинску област, тако да се оне најчешће налазе у близини емитивних туристичких зона. Најстарије и најпознатије планинске туристичке центре у свету имају Европа и Северна Америка. Међутим, у последње време овакви центри се развијају и у другим деловима света, као што су Јужна Америка, Источна Азија, Аустралија и др. Планински туристички центри су најчешће свој развој везивали за активности на снегу и дужину трајања снежног покривача. Понекад су то била и климатска места

(ваздушне бање) која су посећивана и током летње сезоне. Данас планински туристички центри по правилу имају две сезоне, зимску и летњу, с тим што се летња сезона, по укупним економским ефектима, приближава зимској. Због високих трошкова изградње, одржавања и експлоатације туристичке инфра и супраструктуре (грејање нпр.), често долази у питање рентабилност обављања туристичке делатности у оваквим центрима. Стога се предузимају неопходне мере на диверзификацији туристичког производа и организационом прилагођавању понуде у циљу бољег коришћења капацитета и повећања потрошње, што између осталог значи и продужење сезоне на пролећне и јесење месеце.



Слика 4. Скијашка стаза у ски центру Банско (Бугарска)
(Фото: Т. Томић)

Бањске туристичке дестинације подразумевају бањске центре, појединачне, а често и скупину таквих центара на одређеном простору, који могу да обликују специфичну регионалну бањско-туристичку понуду. Формирају се око термо-минералних извора који се најчешће и појављују у групама на одређеном подручју које карактерише иста геолошка грађа. Бањски туристички центри се данас налазе у процесу промена и модернизације. Овај процес је окренут ка мењању имиџа бања, од места за лечење, како су до сада схватане, ка имиџу места која обнављају енергију организма, чувају здравље и подмлађују.

Некадашњи леčiliшни комплекси се модернизацијом преводе у полифункционалне хотеле, са програмима третмана из различитих области медицине, уз примену најсавременијих метода и технологија. Бање се данас обично опремају као спа и велнес центри, односно, рекламирају се као места у којима се може продужити младост, за разлику од некадашњег концепта, места која чине старост угодном.



Слика 5. и 6. Табакон - природне терме у подножју вулкана Аренал, Костарика
(Фото: Н. Томић)

У градске туристичке центре спадају првенствено велики градови који нуде садржаје 24 часа дневно, од културе, забаве, рекреације и одмора, до историје и модерних садржаја, а које најчешће користи и домаће становништво. То су главни градови држава и регија, велики привредни и културни центри и градови са богатом историјом и културом, са повољним гео-туристичким положајем. Туристи у овакве градове долазе током целе године, мада више у летњој половини, када су повољнији временски услови за активности на отвореном.

Рурална подручја данас представљају веома битан ресурс за туризам великог броја земаља. Рурална подручја више нису само база за производњу хране или слабо развијена подручја са којег становништво одлази у потрази за бољим животом. Она све више постају подручја интензивног интересовања туриста. Једна од могућности укључивања руралних подручја у туристичка кретања јесте њихова трансформација у туристичке дестинације у којима ће одрживи развој туризма бити императив. Уско повезана са туризмом у руралним подручјима је и производња хране, а пре свега успостављање органске производње здраве и квалитетне хране

која ће бити конзумирана и од стране туриста који бораве на том подручју. Развој руралних подручја као туристичких дестинација може се одвијати у више праваца, а најчешћи су: агротуризам (сеоска газдинства, фарме), активности у природи, екотуризам, рурално искуство (сеоски туризам), културни туризам и остали комбиновани облици туризма посебних интереса.



Слика 7. Рурални предели Сардиније – популарна места бројних туриста
(Фото: Н. Томић)

Заштићена природна добра и друга подручја изузетних одлика најчешће представљају велике и ненасељене просторне целине са високим степеном очуваности природне средине. По пространству заштићене територије и укупним вредностима, национални паркови имају најзначајније место међу заштићеним природним добрима. Управо због тога, национални паркови спадају у веома значајне туристичке вредности, јер пружају могућност најсвестранијег туристичког активирања. Са друге стране, развој туризма на осетљивим просторима представља ризик и можда најспорније питање из концепције њиховог развоја, што треба имати у виду при изради стратегије маркетинга и укупног менаџмета ових природних добара. Основно гесло приликом управљања тим дестинацијама мора да буде: туристичко активирање заштићених подручја не сме да угрози циљеве њихове заштите.



Слика 8. Национални парк Амбосели, Кенија – популарна сафари дестинација
(Фото: Н. Томић)

Ово је само једна од класификација туристичких дестинација где су приказани само неки од типова дестинација. Као што је већ речено, постоји онолико различитих типова дестинација колико и различитих облика туризма с тим да треба нагласити да се одређена дестинација може развијати у више праваца као и да може да мења правце развоја и прилагођава се тржишту или неким његовим сегментима. Међу данашњим туристичким дестинацијама све је мање оних које су усмерене на само један тип посетилаца или на само једну врсту услуга.

ДИНАМИКА РАЗВОЈА ДЕСТИНАЦИЈЕ И ЖИВОТНИ ЦИКЛУС ДЕСТИНАЦИЈЕ

Еволуција туризма тесно је повезана са развојем дестинација. Постоје битне разлике између повремених долазака индивидуалних путника у одређену област и таквих просторних целина када оне постану одредишта за боравак бројних туриста. Повезаност процеса развоја и преображаја туризма и дефинисања места и улоге туристичких дестинација у том процесу омогућила је издвајање основних фаза у развоју туристичких дестинација: **(1) фаза пре развоја туризма, (2) путничка фаза, (3) фаза масовног туризма и (4) фаза управљања туризмом.**

У фази пре развоја туризма главни разлози посете одређеној области односе се на посету пријатељима и родбини или обављање неког посла. Захтеви за смештајем и забавом се задовољавају у оквиру постојећих могућности и капацитета локалне заједнице. Посетиоци, дакле, постају привремени део те заједнице. У

оквиру дестинације само неколико зона привлачи туристе, а локално становништво је још увек релативно изоловано од утицаја туризма. У овом раном периоду развоја дестинације, само мали део привредних и пословних активности је економски зависан од промета посетилаца.

Друга, тзв. путничка фаза одликује се појачаним интензитетом долазака индивидуалних посетилаца. У њој предузетници већ виде перспективе свог озбиљнијег пословног ангажовања, а домицилно становништво успоставља углавном позитиван однос према развоју туризма, видећи у томе шансу за побољшање свог материјалног положаја. Побољшава се приступачност дестинацији. Упоредо са тим повећава се конкуренција предузетника у задовољењу потреба туриста, преусмеравањем локалног становништва из других делатности, као и укључивањем предузећа ван дестинације.

Трећа фаза се односи на развој масовног туризма у којој, услед све већег и организованог прилива посетилаца, пословни сектор инвестира у развој специјализованих услуга и садржаја намењених посетиоцима (ресторани, барови, рекреативни, културни и забавни садржаји). Тиме дата просторна област поприма познате карактеристике туристичке дестинације. Укупна привредна делатност дестинације доживљава трансформацију, услед стварања нових профитних могућности које доноси развој масовног туризма. Домицилно становништво под дејством посетилаца почиње да прихвата нове начине понашања и нови систем вредности.



Слика 9. Забрањени град у Пекингу – дугогодишња дестинација масовног туризма
(Фото: Н. Томић)

Масовни развој туризма у дестинацији, поред позитивних ефеката, доводи и до низа негативних последица, што захтева виши степен организовања дестинације. Један такав пример је Забрањени град у Пекингу. Овај локалитет је на врхунцу

бележио 20 милиона туриста годишње (у сезони и преко 80 000 туриста дневно). Због превеликог броја туриста, менаџмент овог локалитета је ограничио максималан дневни број посета како би се умањила опасност од потенцијалног угрожавања локалитета.

Фаза управљања туризмом – у овој фази туризам представља главну привредну делатност на дестинацији. Ову фазу карактеришу два приступа:

1. Потреба да се дестинација пласира на тржишту како би се привукао довољан број посетилаца и тиме омогућило успешно пословање туристичке привреде и

2. Усвајање административних мера које треба да обезбеде такве облике туристичког промета који ће резултирати предностима по локалну заједницу.

У оквиру управљања туризмом као фазе развоја, туризам постаје признат као битна делатност у оквиру територије која има карактеристике туристичке дестинације. Достигнути обим туристичких активности у дестинацији условљава потребу за планирањем тих активности, дефинисањем инфраструктуре потребне за пројектовани раст дестинације и контролом квалитета посебно у вези са питањем заштите животне средине. У суштини, реч је о потреби таквих дестинација да се суоче са укупним ефектима дотадашњег развоја туризма и да створе управљачке механизме за усмеравање туристичке активности у циљу остваривања позитивног утицаја пре свега на локалну заједницу и животну средину.

У току фазе управљања туризмом, државни и локални органи у дестинацијама почињу да доносе про-активне одлуке о томе које ће капацитете понудити на тржишту. Пред локалне органе се поставља изазов и задатак како поступати и које мере доносити у условима повећања локалног становништва и измене његове структуре, јер развој туризма стимулише прилив радне снаге у дестинацију (Davidson & Maitland, 1997).

Према другом концептуалном моделу развоја туристичке дестинације (Swarbrooke, 1999) постоји четири нивоа односа између ставова локалне заједнице, туриста и доносилаца одлука везаних за развој туризма, посебно инвеститора. Та четири нивоа су **еуфорија, апатија, ометање и антагонизам**.

На почетку развоја туристичке дестинације међу припадницима локалне заједнице влада еуфорија јер се очекују само позитивни ефекти од туризма, пре свега остварење профита. Број туриста на дестинацији није превелик и локално становништво им је наклоњено и дочекује их са великим ентузијазмом и генерално гледано подржава развој туризма на дестинацији. Током ове фазе готово да нема негативних ефеката од развоја туризма што подстиче локално становништво да настави са развојем туризма на дестинацији и што даље води до повећања броја туриста. Потом долази следећа фаза, фаза апатије.

У фази апатије, раније присутан ентузијазам код локалног становништва почиње да опада. Туризам све више добија комерцијални карактер и некадашњи лични и приснији приступ и контакт између туриста и локалне заједнице који је био присутан у првој фази се сада полако замењује формалнијим приступом између домаћина и посетилаца. Главни фокус туристичког развоја је повећање прихода од туризма кроз пораст броја посетилаца али и пораст цена на дестинацији.

Ова два елемента (све већи број туриста и веће цене) доводе до следеће фазе, фазе ометања, у којој долазе до изражаја негативни ефекти туризма који уз све веће гужве и пораст цена обухватају често и инфраструктурну преоптерећеност на дестинацији (један такав пример је Венеција), еколошке проблеме, као и недостатак појединих ресурса због превеликог броја људи на дестинацији. У пракси се обично овакви проблеми прво покушавају решити проширивањем инфраструктуре, изградњом нових смештајних капацитета и слично, уместо ограничавањем броја туриста у складу са носећим капацитетом дестинације. Такво решење увек доводи до повећања притиска на саму дестинацију и њене ресурсе, укључујући и локалну заједницу, што доводи до четврте фазе, фазе антагонизма.

У овој фази локално становништво има изразито негативан став према развоју туризма на дестинацији и туристи се сматрају једним од главних узрочника за проблеме на дестинацији. Ово посебно важи за локално становништво које се не бави туризмом већ живи од неке друге делатности и сматра да би им живот био много једноставнији и бољи да нема толико туриста на дестинацији. Дobar пример оваквог ометања туризма у новије време је Барселона. Током 2024. и 2025. године (али и раније) у овом граду су одржавани протести локалног становништва које се противило због превеликог броја туриста у њиховом граду. Протести су одржавани на улицама града а овим поводом је организовано и прскање туриста пиштољима на воду од стране локалаца.



Слика 10. Протести у Барселони због превеликог броја туриста

Извор: <https://www.thenewdaily.com.au/travel/2025/06/16/barcelona-tourism-backlash>

Савремено схватање дестинације укључује и **појам животног циклуса дестинације** према ком она проживљава свој век следећи поједине узастопне фазе. Многа традиционална одредишта прешла су дуг пут од аристократских до демократских облика туризма. Неслућена просторна експанзија била је попраћена и битном променом доминантних сезона, облика туристичког промета, а свакако и

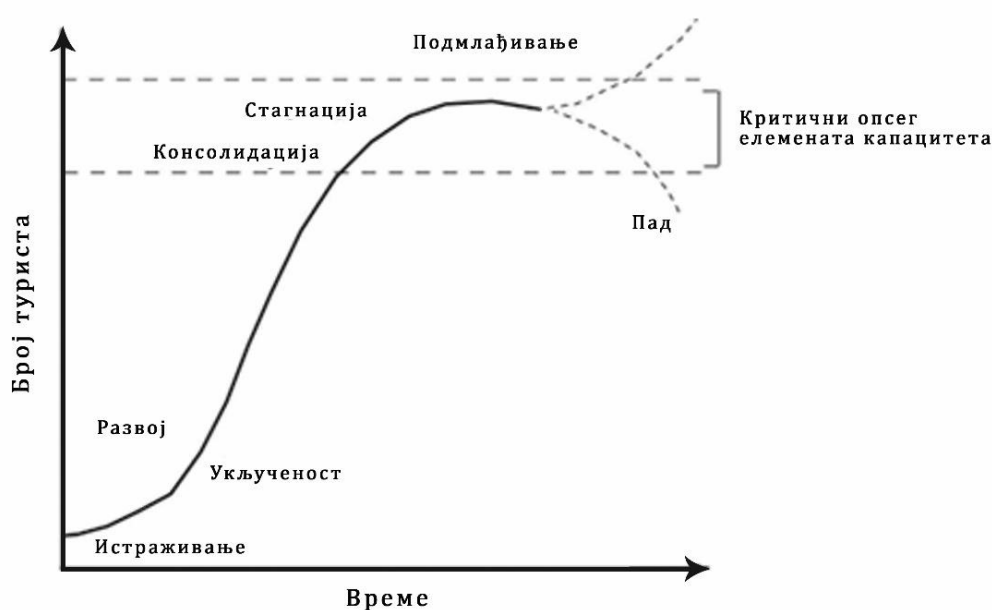
профила клијентеле, те њених склоности. Еволуција туризма је врло често била повезана с развојем дестинације, а посебно с појединим локалитетима који су се значајније развијали усавршавањем комуникационих средстава. Као последицу имали смо масовност туристичких група, често врло различитих преференција.

Туристичке дестинације су динамичне, с променљивом понудом и зависе од тржишта које се развија у квантитативном и квалитативном смислу. Његовим осцилацијама доприносе типови туриста с јасним преференцијама, мотивима и жељама. Дестинација се све више схвата као нуклеус и полазиште туристичке будућности неке земље па је треба целовито конципирати, развијати и промовисати.

Туристичка дестинација пролази од једне тачке посматрања, различита стања експлоатације. Та појава настаје због утицаја директних или индиректних чинилаца стабилности, без обзира потичу ли ти чиниоци из окружења или из саме дестинације. Означавањем тих стања помоћу показатеља раста, добије се крива животног циклуса дестинације. Ова крива је врло слична свакој другој кривој животног циклуса производа.

Према Куперу (Cooper, 2008), животни циклус туристичке дестинације пролази кроз пет фаза:

1. истраживање,
2. укључивање или ангажовање,
3. развијање,
4. консолидација,
5. стагнација, пропадање или подмлађивање



Графикон 1. Модел „животног циклуса“ дестинације (Butler, 1980)

Наведена крива која осликава животни циклус дестинације варира у зависности од различитих чинилаца као што су:

- Тип и степен развоја,
- Политика надлежних органа,
- Технолошки прогрес,
- Приступ планирању,
- Тржишни трендови,
- Конкурентност дестинације,
- Квалитет понуде,
- Утицаји и понашања туриста и сл.

У фази истраживања, дестинација бива откривена јер поседује мотиве високих употребних вредности, чију основу представља атрактивна и очувана животна средина, са својим природним и културним добрима. Број посетилаца у дестинацији је мали, услед сиромашне понуде, неизграђености потребних капацитета и одсуства адекватне саобраћајне инфраструктуре. Дестинација је на том нивоу атрактивна јер туризам још није проузроковао економске, социо-културне и еколошке промене у локалној средини, при чему туристи имају велике могућности да непосредно контактирају са домицилним становништвом.

Укључивање или ангажовање је фаза која подразумева постојање иницијативе за обogaћењем туристичке понуде дестинације. У првом реду то се односи на угоститељски део понуде. То је реакција на учесталост и постепени пораст броја посетилаца дестинације који карактеришу овај стадијум животног циклуса. Долази до сезонских осцилација у посетама, као и до првих иницијатива ка инфраструктурним улагањима.

Развојна фаза - посећеност и популарност дестинације све више расту, тако да у пуној сезони туриста има често више него домицилног становништва. Превелики обим туристичког промета може да премаши носећи капацитет дестинације и изазове сатурацију простора. Контрола даљњег развоја туризма прелази локалне оквире. У овој фази раста могуће су осцилације у погледу квалитета туристичких услуга. Неопходно је уклапање у систем регионалног и националног планирања развоја.

Консолидација подразумева смањење, још увек присутне, стопе раста долазака. То значи да се број посетилаца још увек повећава, само мањим темпом него раније.

Стагнација је одраз достигнутог зенита. Дестинација губи на атрактивности и конкурентности јер су се на тржишту појавиле нове и атрактивније дестинације. Изискује веће напоре како би се број посетилаца задржао. Врло често се манифестује присутношћу значајних еколошких, социокултурних и економских проблема.

Пропадање је фаза у којој популарност, посећеност и приходи дестинације драстично опадају, што је највећим делом последица претераног раубовања и исцрпљивања кључних мотива који представљају основу туристичког привређивања. У таквим ситуацијама знатан део туристичких капацитета мења

власника или сврху намене. Фаза из које је могуће подмлађивање или престанак делатности.

Подмлађивање укључује мере и активности усмерене на: прилагођавање промета капацитету локалне средине, обогаћивање понуде новим садржајима, анимирање нових тржишта, организовање нових дистрибутивних канала итд. Најчешће су то ново произведене атрактивности, увођење нових природних ресурса, алтернативних облика туризма и слично. Нови развој производа дестинације подразумева ангажовање свих подсистема дестинације с циљем постизања законитости циклус – рециклус, односно успостављања новог развојног циклуса дестинације. Позицију туристичког производа туриста оцењује с обзиром на одређени, мањи број кључних атрибута који могу бити опипљиви или неопипљиви.

Плогов (Plog, 1974) модел животног циклуса дестинације прати развој дестинације како пролази кроз процес привлачења различитих тржишних сегмената. Са открићем нове дестинације, она најпре привлачи, тзв. *алоцентрике* (авантуристе који воле да упознају нова места), затим *средњеецентрике* (који траже познате ствари и услуге, на које су се већ навикли) и, на крају, *психоцентрике* (масовне туристе).

Комбинација ове две типологије резултира на следећи начин:

- истраживање и ангажовање = *алоцентрици*;
- развој и консолидација = *средње-центрици*;
- стагнација и пропадање = *психоцентрици*.

ОСНОВЕ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Дестинацијски менаџмент односно управљање дестинацијом подразумева координисано и интегрисано управљање дестинацијским производом односно свим елементима који чине једну дестинацију (атракције и догађаји, објекти, превоз, инфраструктура, квалитет услуге и љубазност, приступ дестинацији, маркетинг и промоција). Ефикасно управљање дестинацијом захтева стратешки или дугорочни приступ заснован на постојању визије дестинације и планирања туризма. Управљање дестинацијом се остварује преко специјализованих организација познатих као ДМО. Ове организације координирају напоре бројних стејхолдера на дестинацији како би се остварила визија дестинације и циљеви за развој туризма. Прве ДМО створене пре неколико деценија биле су у основи агенције за промоцију, продају и за односе с јавношћу. Данас је улога ДМО много шира и комплекснија. ДМО су настале због потребе да се уложе координирани напори за планирање, развој и маркетинг туристичких дестинација. Светска туристичка организација Уједињених нација (UNWTO) је у својој публикацији Практични водич за управљање туристичким дестинацијама (2007) идентификовала четири улоге ДМО:

Вођење и координација: предводећи и координирајући напоре свих актера у туризму унутар дестинације, ДМО је централна организација за обезбеђивање одговарајуће употребе свих елемената дестинације (атракције, садржаји, доступност, људски ресурси, имиџ и цена).

Маркетинг: маркетиншки напори ДМО-а су углавном дизајнирани да наведу људе да посете дестинацију кроз промоцију дестинације, маркетиншке кампање за покретање пословања, непристрасне информационе услуге, омогућавање и олакшавање процеса резервација на дестинацији и постојање менаџмента за односе са клијентима.

Стварање погодног окружења: планирање и инфраструктура, развој људских ресурса, развој производа, развој технологије и система. Закони и прописи су потребни као основа за вођење и контролу туристичке привреде. Они укључују политике и програме ДМО-а за промовисање одрживог развоја туризма унутар дестинације.

Испорука на терену (испуњење обећаног): Управљање квалитетом туристичких доживљаја односно искустава, обука и едукација као и пословни савети. То значи да ДМО мора осигурати да све што је обећано кроз маркетиншке активности заиста и буде „испоручено“ туристима; другим речима, добијају искуства која су им обећана с тим да главни циљ увек треба да буде премашивање очекивања туриста када први стигну на дестинацију.

ДМО данас не би требало да се баве само маркетингом, већ морају бити и стратешки лидери у развоју дестинације. Ова улога захтева од њих да воде и координирају активности управљања дестинацијом у оквиру кохерентне стратегије. Промоција пре свега мора привући људе да посете дестинацију. Стварање погодног окружења и квалитетна испорука обећаног ће обезбедити да се очекивања

посетилаца испуне на дестинацији и да они затим препоруче дестинацију другима као и да је и они сами поново посете у будућности.

Још један, мало комплекснији приступ различитим улогама ДМО-а у управљању дестинацијом креирала је Група за консултацију Дестинација (*Destination Consulting Group - DCG*), америчка консултантска компанија за туризам. По овој групи идентификовано је седам ДМО улога:

1. Вођење и координација: постављање агенде за туризам и координација свих стејкхолдера за постизање тог плана.

ДМО треба да преузме улогу лидера туристичког сектора на својој географској локацији и да координира активности свих стејкхолдера. ДМО су заговорници и лидери развоја туризма у својим областима. Ово је потребно јер се туризам често погрешно схвата и потцењује као привредни сектор и облик пословања. Такође постоји јака конкуренција за локално финансирање, а ДМО треба да обезбеди да туризам добије правичан део расположивих ресурса. ДМО се често фокусирају на ресурсе и карактеристике дестинације које локални становници недовољно цене или их уопште не препознају.

ДМО је обично лидер у туристичком маркетингу и иноватор којег прате и други стејкхолдери. Представља главни извор идеја и програма туристичког маркетинга. ДМО прати савремене туристичке трендове и специфичне трендове на туристичким тржиштима и дели те информације са другим стејкхолдерима. ДМО преузима још једну водећу улогу у помагању посетиоцима када су им потребне информације и помоћ. Поред тога, ДМО треба да промовише одрживи развој туризма за дестинацију.

2. Партнерство и изградња тима: подстицање сарадње између владиних агенција као и сарадње унутар приватног сектора и изградња партнерских тимова за постизање специфичних циљева.

Ефикасно управљање дестинацијом није само у рукама ДМО, већ захтева и напоре других стејкхолдера на дестинацији као и партнера на другим местима. Сарадња са другим организацијама и појединцима је неопходна, посебно у ери када су финансијски изазови велики и конкуренција велика.

ДМО могу постићи много више за своје дестинације кроз сарадњу са другима. Партнерство се може дефинисати као синергијски однос између ДМО-а и других организација или појединаца, унутар или ван дестинације. Морисон (2010) је идентификовао пет типова потенцијалних партнера за ДМО: (1) клијенте (туристе); (2) организације које се баве истим послом (други ДМО); (3) организације у сродним пословима (хотели, атракције, авио компаније, туристичке агенције, туроператори, итд.); (4) организације у другим пословима који нису директно повезани са туризмом (аутомобили, роба широке потрошње, банке и кредитне картице, произвођачи хране, итд.); и (5) дигиталне алијансе (онлајн пословни односи који укључују хиперлинкове веб-сајтова, заједничких веб-сајтова и сајтова друштвених медија, итд.).

Неки од бенефита оваквих партнерстава јесу повећана тржишна привлачност, дељење информација између партнера, заједничко коришћење простора или веб страница како би се смањили трошкови итд.

3. Односи и укљученост локалне заједнице и стејкхолдера: укључивање стејкхолдера и лидера локалне заједнице као и становника у туризам и праћење ставова становника према туризму.

ДМО би требале често да комуницирају са својим локалним заједницама. Неки ово сматрају врстом интерног маркетинга и односа са јавношћу за ДМО, али је заправо много више од тога. Изузетно је важно да локално становништво подржава туризам и да је потпуно свесно његовог доприноса као привредне гране. Неке ДМО сматрају комуникацију са локалном заједницом толико важном да развијају годишњи план односа са заједницом који садржи све активности које ће се користити за комуникацију и интеракцију са локалном заједницом. Комуникација ДМО са локалном заједницом је обично усмерена на неке од следећих припадника заједнице: званичници локалне самоуправе, постојећа пословна удружења као на пример Привредна комора, постојећа туристичка и друга предузећа и њихови запослени, локалне образовне институције, становништво на дестинацији.



Слика 11. Припрема хране помоћу геотермалне енергије на острву Сао Мигел
(Фото: Н. Томић)

Добар пример укључивања локалне заједнице у туризам може се наћи у појединим геопарковима у свету који промовишу концепт гео-хране (*GEOfood*). Овај концепт повезује локалну храну са геонаслеђем унутар светских геопаркова и подразумева промоцију локалних произвођаче хране, повезујући их са туризмом како би се унапредила локална економија. Његов циљ је промоција одрживог развоја, локалне пољопривреде и свести о томе како локалне стене, вода,

земљиште али и локална култура и традиција утичу на укус и квалитет прехранбених производа. Производи су углавном сезонски и локално произведени. На овај начин се подржавају мањи локални произвођачи, смањује се еколошки отисак кроз кратке ланце снабдевања и негују еколошки прихватљиве методе производње. Један пример овакве дестинације је острво Сао Мигел које припада Азорским острвима (Португал) која уједно представљају и геопарк. Међу локалним прехранбеним производима, овде се истиче локално воће маракуја која има заштићено географско порекло као и локална јунетина која се често традиционално припрема помоћу геотермалне енергије. Један од најпознатијих специјалитета је локални гулаш који се 5-6 сати кува у лонцима закопаним у врело вулканско тло, користећи природну топлоту. Овај начин кувања представља савршен спој локалне културе, вулканске активности и одрживог коришћења природних ресурса.



Слика 12. Локално произведена храна на Азорским острвима
(Фото: Н. Томић)

Такође, туристи имају прилике да уживају и у млечним производима (првенствено путер и млеко) који су интензивног укуса и кремасте текстуре а производе се од млека локалних крава које време проводе претежно на зеленим пашњацима Азорских острва, са погледом на Атлантук. Поред хране, ова острва су позната и по локалном вину које је специфичних карактеристика услед вулканског тла на ком се гаји винова лоза. Сви ови производи заједно чине бренд гео-хране Азорских острва.

У нашем, за сада једином геопарку (Ђердап), постоје могућности за промоцију оваквог концепта кроз локалне производе попут мирочног сира и меда као и других производа припремљених на традиционалан начин.

ДМО такође могу вршити периодична истраживања како би проценили ставове становника према развоју туризма. Туризам може имати негативне, али и позитивне ефекте на живот локалног становништва. Загушења у саобраћају, гужве на појединим локацијама, повећана количина отпада и пораст цена некретнина и услуга могу бити међу мање позитивним локалним утицајима. Подршка заједнице је важна за развој туризма, па испитивање ставова становника треба бити обавезно, а не опционо.

Добијање подршке локалне заједнице за развој туризма на дестинацији зависи од (1) ставова локалног становништва према туризму; (2) доприноса туризма економским, друштвеним и културним циљевима заједнице; и (3) од минимизирања негативних утицаја туризма на заједницу. Стратегија управљања туризмом коју подржава локална заједница са собом носи политичку подршку и топлу добродошлицу за туристе у дестинацији.

- 4. Управљање посетиоцима:** управљање токовима, утицајима и понашањем посетилаца како би се заштитили ресурси и побољшала безбедност, искуства и задовољство посетилаца.

Иако ДМО можда нема водећу улогу у управљању посетиоцима, то је улога коју треба да дели са другима како би заједно заштитили посетиоце, становнике и природно наслеђе и културне ресурсе својих дестинација.

Постоје различити разлози за постојање програма управљања посетиоцима на дестинацијама. Међу њима, главна брига је за заштиту ресурса, посебно у природним подручјима као и за културно наслеђе. Управљање посетиоцима је од великог значаја за заштићена подручја, као што су национални паркови и заштићена подручја уопште. Такође је од великог значаја и за саме посетиоце, посебно када је у питању њихова безбедност и сигурност. Управљање посетиоцима односно њихов број и преференције такође има значајну улогу и из маркетиншких и економских разлога.

- 5. Планирање и истраживање:** спровођење неопходног планирања и истраживања потребних за постизање визије дестинације и циљева туризма.

Предузимање главне иницијативе у планирању и истраживању је још једна кључна улога ДМО. Тачно је рећи да постоји неколико дестинација које немају планове за развој туризма, али постоје многе друге ДМО које су веома укључене у планирање туризма. ДМО би требало да периодично координира активности планирања туризма, а планови би требало да буду израђени за три различита временска оквира: дугорочни (10 или више година), средњорочни (5 година) и краткорочни (1 година).

ДМО би требало да укључе све стејхолдере на дестинацији у процес планирања, укључујући и локално становништво. По појединим стручњацима, процес планирања и укључивања свих стејхолдера једнако је важан као и коначни плански документ јер ако су људи позвани да учествују у припреми туристичког

плана, већа је вероватноћа да ће осетити да су њихова мишљења цењена и саслушана што ће довести до бољег прихватања плана од стране свих стејкхолдера на дестинацији. Поред тога, окупљање људи који се иначе не сусрећу често резултира већом разменом информација и може произвести већу сарадњу у оквиру туризма на дестинацији.

Мало је вероватно да ће планови који нису у великој мери доступни свим стејкхолдерима на дестинацији бити успешни. ДМО треба јавно да објави коначне документе туристичког плана и да обезбеди да сви заинтересовани имају лак приступ њима. Данас је већина туристичких планова доступна за преузимање на ДМО веб страницама.

Истраживање је стратешка инвестиција за ДМО која се на крају обично лепо исплати. Свака ДМО треба да има истраживачки програм, а пожељно је да се унапред припреми план који указује која ће истраживања бити завршена и које информације ће бити прикупљене.

Обично већина ДМО прати број и потрошњу туриста како би измерила учинак и уочила трендове из године у годину. Детаљније студије економског утицаја на туризам раде само поједине ДМО. Неке ДМО редовно спроводе детаљне студије профила посетилаца кроз разна анкетна истраживања на дестинацији која се на неки местима обављају и на месечном нивоу. Ти подаци су касније доступни свим стејкхолдерима на дестинацији што омогућава прилагођавање као и унапређење услуге на дестинацији.

6. Развој производа: планирање и обезбеђивање одговарајућег развоја физичких производа и услуга за дестинацију.

Физички производи укључују атракције, изграђене објекте (хотели, ресторани, итд.), транспорт и инфраструктуру. ДМО су ретко када инвеститори у саме физичке производе, али у неким случајевима могу финансирати израду плана или студије изводљивости за поједине пројекте. ДМО често имају програме за идентификацију потенцијалних нових атракција и већих објеката као што су нпр. одмаралишта.

На пример, *Tourism & Events Queensland* (<https://teq.queensland.com/>), ДМО на државном нивоу за Квинсленд у Аустралији, помаже регионалним дестинацијама да развију *планове туристичких могућности* који пружају смернице за одрживи развој туризма. Ови планови имају следеће циљеве:

1. да идентификују нове и унапређене туристичке производе који испуњавају очекивања и захтеве будућих посетилаца.
2. да идентификују потребу за новим улагањима у инфраструктуру која подржава текући развој туризма.
3. да обезбеде релевантне информације о туристичкој понуди и потражњи засноване на истраживању.
4. да обезбеде механизам интеракције са туристичком привредом, пружаоцима инфраструктуре и приватним инвеститорима

Привлачење инвестиција за потребе туризма је активност неколико ДМО-а, а у скорије време се проширило и на развој филмова. Пример овога је успешна сарадња ДМО Новог Зеланда и Комисије за филм Новог Зеланда на привлачењу

филмске продукције што је резултирало стварањем филмског туризма на Новом Зеланду (Tourism New Zealand, 2016).

Приступачност дестинацији као и безбедност и сигурност туриста на самој дестинацији су такође главна брига ДМО. Обично су транспорт, здравље и безбедност одговорност одређених јавних служби, а улога ДМО-а је саветодавна.

Поред физичких производа, део развоја дестинацијског производа су и **одређене услуге односно аранжмани и догађаји који захтевају људске ресурсе.**

Људски ресурси су изузетно важни за све дестинације и представљају суштински део дестинацијског производа. Интеракција домаћина и гостију је кључна за позитивно искуство на дестинацији, а ДМО треба да размотри обе стране ове интеракције.

Већину дестинација посећује различита структура туриста односно комбинација разних туристичких група и појединаца који проводе време на дестинацији. ДМО не може директно и потпуно да контролише структуру посетилаца, али може индиректно да утиче на то кроз свој маркетинг и промоције. ДМО треба да ради на томе да обезбеди одговарајући степен компатибилности између различитих туристичких сегмената како би се избегли потенцијални сукоби између тржишних сегмената који могу имати различита интересовања и преференције када је у питању тип одмора.

ДМО често организују програме обуке за људе који се баве туризмом, како унутар тако и ван дестинације. Унутар дестинација, неке ДМО нуде програме обуке за угоститељство и квалитет услуга. На пример, туристичка организација Орегона у САД-у (*Travel Oregon*) има програм (*Oregon Tourism Studio Programme*) за локалне заједнице заинтересоване за развој туризма у овој држави, а покрива сеоски туризам, бициклистички туризам, гастрономски туризам и агротуризам (Travel Oregon, 2018). Изван дестинација, неколико ДМО-а пружа обуку за туристичке агенције и туристичке компаније. Туристичка организација Аустралије има посебан програм обуке која има за циљ да туристичке компаније ван Аустралије постану више образоване, боље информисане и вештије у продаји аранжмана за ову дестинацију.

Свест локалне заједнице о туризму је веома важна за дестинације те стога многе ДМО то препознају и предузимају мере за подизање веће свести. Неке ДМО имају посебне програме сваке године у којима покушавају да подигну свест о величини, обиму, економским и другим предностима туризма.

Аранжмани - Већину аранжмана у туризму креирају туроператори и туристичке агенције, хотели и одмаралишта, али понекад се укључују и ДМО. Неке ДМО нуде финансијске или друге подстицаје како би подстакли друге да направе нове аранжмане. Поједине ДМО-а састављају аранжмане кроз партнерство са својим стејхолдерима и нуде их за онлајн продају преко својих веб страница. Одличан пример паковања од стране ДМО-а је Јордан пропусница (*Jordan Pass*) коју је развило Министарство туризма и антиквитета Јордана. Ово је унапред плаћена карта за два или три дана која укључује улаз у 40 атракција и ослобађање од такси за туристичку визу.

Још једна активност ДМО-а је креирање тематских рута или итинерера где су повезане атракције и карактеристике спојене у један производ. Овакав аранжман може да уради само један ДМО или неколико ДМО који раде у партнерству. На пример, ДМО у Шкотској (*Visit Scotland* - <https://www.visitscotland.com/>) је са својим партнерима саставила неколико тематских итинерера (Пут малт вискија и Пут замкова) које објављује на својој веб страници.

Догађаји и програми укључују различите догађаје, фестивале и индивидуалне активности за туристе. Догађаји се крећу од мегадогађаја, као што су Олимпијске игре, Светска изложба и Светска првенства, до пословних догађаја мањих размера. Фестивали могу бити разноврсни, али често славе неке историјске и културне аспекте локалних заједница. Локалне непрофитне организације обично организују фестивале, а ДМО им помаже дајући финансијску или маркетиншку помоћ. Индивидуализоване активности су још једна врста програма у којима ДМО осмишљава садржај за туристе. Историјске пешачке туре су одличан пример, као и шетње у природи.

7. Маркетинг и промоција: креирање позиционирања и брендирања дестинације, промоција дестинације и одабир најприкладнијих тржишних сегмената.

Ово је доминантна улога за многе ДМО и овим активностима се пружа велика пажња. Главне компоненте маркетиншке и промотивне улоге ДМО-а су следеће:

Планирање маркетинга: Праћење систематског приступа корак по корак у развоју маркетиншких стратегија и планова.

Истраживање тржишта: Спровођење неопходних истраживања и прикупљање, тумачење и дељење информација за доношење ефикасних маркетиншких одлука.

Сегментација тржишта: Подела туристичких тржишта у групе које деле заједничке карактеристике.

Маркетиншка стратегија: Позиционирање дестинације на конкурентном тржишту, процена и прилагођавање имиџа дестинације и дизајнирање брендирања дестинације.

Маркетинг план: Припрема краткорочних акционих или имплементационих планова за усмеравање маркетиншких активности.

Промоција и комуникација: Коришћење онлајн и офлајн алата и техника за комуникацију са свом одабраном публиком (циљним групама).

Контрола и евалуација маркетиншких активности: Мониторинг имплементације маркетинга и мерење ефективности маркетинга и промотивних активности.

Понекад се поједине ДМО поистовећују са дестинацијским маркетинг организацијама (поготово у прошлости) што додатно наглашава важност дестинацијског маркетинга, међутим многе ДМО данас прихватају много шири концепт дестинацијског менаџмента где је маркетинг само један од сегмената управљања дестинацијом.

Узимајући у обзир приступ UNWTO и DCG о улогама ДМО-а у управљању дестинацијом, долазимо до дефиниције дестинацијског менаџмента која гласи:

Управљање дестинацијом (дестинацијски менаџмент) је професионални приступ усмеравању свих напора и активности у месту које је одлучило да се бави туризмом као економском делатношћу. Управљање дестинацијом подразумева координисано и интегрисано управљање дестинацијским производом (атракције и догађаји, објекти, превоз, инфраструктура, квалитет услуге и љубазност) уз помоћ Организације за управљање дестинацијом (ДМО) која се састоји од тимова туристичких професионалаца који воде и координирају рад и активности свих стејхолдера у туризму. Улоге ДМО-а укључују вођство и координацију, партнерство и изградњу тимова, односе и укљученост заједнице, управљање посетиоцима, планирање и истраживање, развој производа, маркетинг и промоцију. Ефикасно управљање дестинацијом укључује дугорочно планирање туризма и континуирано праћење и евалуацију туристичких активности (Morrison, 2019).

Поред термина дестинацијска менаџмент организација (ДМО), у литератури се среће и термин дестинацијска менаџмент компанија која има нешто другачију улогу него ДМО те стога ове две организације не треба мешати. Дестинацијске менаџмент компаније су компаније које су специјализоване за планирање и спровођење састанака, подстицајних путовања и догађаја на одређеним дестинацијама. ДМО обично не пружају ове услуге, а улоге ДМО-а су много шире, као што је и описано раније у тексту.

ПРЕДНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

За развој неке туристичке дестинације постоје одређене предности имплементирања концепта дестинацијског менаџмента. UNWTO (2018) идентификује следећих пет предности праћења професионалног приступа управљања дестинацијом:

1. **Успостављање конкурентске предности** – да би се ово остварило потребно је стварање јаке и јединствене позиције на туристичком тржишту кроз постојање јединствених односно другачијих искустава и доживљаја у поређењу са другим дестинацијама.
2. **Обезбеђивање одрживости туризма** – одрживи туризам подразумева да дестинација одржи интегритет животне средине и ресурса као и очување туристичких атракција. Такође подразумева спречавање негативног утицаја туризма на локалну традицију и стил живота као и на спречавање социјалних и културних конфликта на дестинацији.
3. **Ширење благодети и користи од туризма** – новчана средства као и све друге предности од туризма треба да се поделе са читавом локалном заједницом уместо да једна или мали број приватних компанија (или сама држава) имају једино корист од ове активности.

4. **Повећање прихода од туризма** – кроз усмерен просторни развој и маркетиншке активности, дестинације могу да продуже просечну дужину боравка туриста, да повећају туристичку потрошњу и тиме брже исплате инвестиције.
5. **Изградња снажног идентитета бренда** – остварује се на основу сталног испоручивања супериорне вредности услуге и доживљаја на дестинацији чиме се повећава лојалност бренду и повећава се број туриста који се враћају на дестинацију.

По једном од водећих међународних удружења у управљању дестинацијама, са седиштем у Вашингтону (*Destinations International*), постоји још предности ДМО-а за посетиоце:

1. ДМО нуде информације о услугама и објектима на дестинацији као и комплетне информације о дестинацији.
2. ДМО штеде време и енергију посетилаца, јер се све потребне информације о дестинацији могу добити на једном месту.
3. Већина услуга које пружају ДМО не коштају ништа.

КАКО ИЗМЕРИТИ УСПЕШНОСТ ДЕСТИНАЦИЈЕ?

Како се може утврдити да ли је туристичка дестинација успешна? И ако се процени да је дестинација успешна, да ли ДМО може преузети све заслуге за такав успех?

По UNWTO, најуспешније дестинације су оне са највише туриста. Стога ћете често видети да се у водеће светске дестинације убрајају углавном оне са највише долазака туриста (Француска, САД, Кина, Шпанија итд). Међутим, по многима је овде у питању само квантитет односно број туриста а не квалитет. Мање дестинације нису нужно инфериорне само зато што имају мање посетилаца. Бројни туристички часописи и издавачке куће из области туризма (нпр. *Lonely Planet*) или интернет портали (нпр. *Trip Advisor*) који се баве туризмом често праве листе најбољих дестинација и у већини случајева се резултати само делимично поклапају а понекад се и потпуно разликују. Разлог томе је што не постоје прецизно дефинисани критеријуми када се раде таква рангирања, односно сваки креатор листе најбољих дестинација има неке своје критеријуме.

Глобални савет за одрживи туризам дефинисао је 2013. године критеријуме за дестинације, који у суштини мере колико добро дестинације прате најбоље глобалне праксе у одрживом туризму. Ови критеријуми су подељени у четири одељка:

1. Одрживо управљање дестинацијом - демонстрирати одрживо управљање дестинацијом.

2. Социо-економски утицаји - максимизирати економске користи за локалну заједницу (домаћина) и минимизирати негативне утицаје.

3. Културни утицаји - максимизирати користи за заједнице, посетиоце и културу; минимизирати негативне утицаје.

4. Утицаји на животну средину - максимизирати користи за животну средину и минимизирати негативне утицаје

Сваки од ова четири критеријума је даље подељен на више подкритеријума и на индикаторе помоћу којих се утврђује успешност дестинације.

Top Attractions in Serbia

See all

These rankings are informed by Tripadvisor data—we consider traveler reviews, ratings, number of page views, and user location.



1. Knez Mihailova

4.4 (3,182)

Points of Interest & Landmarks



By travellingtourister1

Nice **pedestrian street**, with shops, cafe's and some protests.

See ways to experience (41)



2. The Belgrade Fortress

4.5 (6,761)

Historic Sites



By 884travelman

You can wander around the old fortress and check out the **Military Museum** which I...

See ways to experience (28)



3. Skadarlija

4.4 (3,172)

Neighborhoods



By mathiast744

... of the town which is very active at night with a lot of bars and traditional serbian...

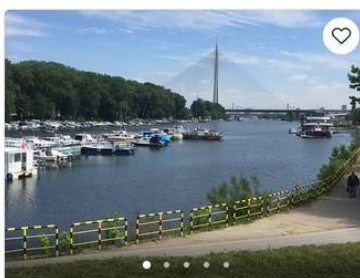
See ways to experience (24)



4. Church of Saint Sava

4.3 (3,332)

Churches & Cathedrals



5. Ada Ciganlija

4.5 (1,399)

Beaches



6. Petrovaradin Fortress

4.6 (1,242)

Military Bases & Facilities

Слика 13. Топ 10 атракција Србије према интернет порталу „Trip Advisor“

Извор: <https://www.tripadvisor.com/Attractions-g294471-Activities-Serbia.html>

По Морисону (2019) успешност неке дестинације се може измерити помоћу 10 критеријума:

Свест: овај критеријум је повезан са нивоом знања туриста о дестинацији и на њега утиче количина и природа информација које добијају. Питање за ДМО: да ли постоји висок ниво свести о дестинацији међу потенцијалним туристима?

Атрактивност: овај критеријум чини број и привлачност атракција дестинације. Питање за ДМО: да ли дестинација нуди разноврсне атракције које су привлачне различитим профилима туристима?

Доступност: овај критеријум је одређен на основу тога са којом лакоћом се могу извршити резервације смештаја и других услуга на дестинацији као и бројем доступних канала за резервације. Питање за ДМО: да ли се резервације за дестинацију могу извршити путем више различитих канала дистрибуције?

Приступ: овај критеријум чини лакоћа доласка до, и одласка са дестинације, као и кретање унутар саме дестинације. Питање за ДМО: да ли постоји лак приступ до и од дестинације свим видовима превоза? Да ли постоји адекватан превоз унутар саме дестинације?

Изглед и амбијент: овај критеријум мери утиске које дестинација оставља на туристе, како приликом првог доласка, тако и током њиховог боравка на дестинацији. Питање за ДМО: да ли дестинација оставља добар први утисак? Да ли дестинација оставља позитиван и трајан утисак?

Активности: обим низа активности и искустава доступних туристима у оквиру дестинације. Питање за ДМО: да ли дестинација нуди широк спектар активности и искустава у које туристи желе да се укључе?

Гаранција сигурности: овај критеријум се односи на безбедност и сигурност дестинације за туристе. Питање за ДМО: да ли је дестинација чиста и безбедна за туристе?

Љубазност и гостопримство: осећај нивоа добродошлице и гостопримства. Питање за ДМО: да ли се туристи осећају добродошло и да ли добијају добру услугу на дестинацији?

Постојање планова: Израда дугорочног туристичког плана и маркетиншког плана за туризам на дестинацији. Питање за ДМО: да ли је развој туризма и маркетинг на дестинацији добро планиран?

Одговорност: Овај критеријум се односи на евалуацију учинка од стране ДМО. Питање за ДМО: да ли ДМО мери ефикасност свог рада?

Одговором на ових 10 питања, ДМО може делимично да утврди успешност дестинације којом управља. Један од недостатака оваквог присуства јесте одсуство критеријума везаних за одрживи развој као и за економски допринос туризма дестинацији. Такође, сваки од 10 горе наведених критеријума треба детаљније да се опише као и да се прецизира начин мерења за сваки од њих.

СПЕЦИФИЧНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА

Као што смо до сада видели, управљање дестинацијом представља један процес који подразумева читав низ активности које обавља ДМО на дестинацији. Комплексности оваквог процеса додатно доприносе и поједине специфичности које се везују за овакве активности.

Недостатак контроле над квалитетом и квантитетом услуга и производа – У већини случајева, ДМО не поседују нити управљају објектима, услугама, атракцијама, догађајима и другим садржајима које представљају и продају. Међутим, то не значи да је ДМО потпуно ослобођен бриге о њима. Квалитет и квантитет дестинацијских услуга и производа у великој мери утичу на задовољство посетилаца и ефикасност програма ДМО.

Недостатак контроле над ценама - ДМО се ретко укључују у одређивање цена услуга и објеката које представљају, а ову функцију обављају друге туристичке и угоститељске организације унутар дестинације. Иако ДМО ретко саме одређују цене, често су веома забринуте за нивое цена на својим дестинацијама. На пример, цене хотела и изнајмљивања објеката за састанке/сајамске изложбе често представљају главну ставку у конкурентним понудама за велике конвенције, конференције, изложбе или догађаје.

Потреба да се удовољи захтевима многих организација - ДМО имају много стејкхолдера са којима сарађују, у распону од туристичких предузећа и владиних агенција до локалног становништва. Они морају уравнотежити потребе других организација које могу имати различите приоритете и циљеве, а које могу бити чак и међусобни конкуренти. Кроз цео процес, ДМО морају бити објективне и третирати све сараднике једнако.

Потреба за изградњом сагласности међу стејкхолдерима - ДМО је локални лидер у дестинацијском менаџменту и маркетингу. Међутим, не може да испуни ову лидерску улогу без изградње сагласности међу стејкхолдерима по питању визије, циљева, стратегије, планова и програма за дестинацију. Ова изградња сагласности често значи „продају“ идеја ДМО-а другима у заједници путем формалне и неформалне комуникације.

Узимање у обзир потреба и интереса локалне заједнице - ДМО не само да представљају туристичке и угоститељске организације, већ су и одговорне становницима својих заједница. Морају бити опрезне да не промовишу облике туризма или развоја који ће поткопати еколошке, друштвене или културне ресурсе и вредности заједнице. ДМО морају да дају све од себе да укључе локално становништво у туризам и поделе са њима користи.

Узимање у обзир шире економске користи - Већина ДМО функционишу као јавна предузећа или јавно-приватна партнерства. Док су предузећа из приватног сектора углавном мотивисана профитом и одговарају само својим власницима или акционарима, ДМО обично нису предузећа мотивисана искључиво профитом. Њихова одговорност се мора показати кроз ефикасну употребу средстава и свог утицаја на генерисање додатне потрошње посетилаца и запошљавања у туризму и угоститељству.

ПОЈАМ СТЕЈКХОЛДЕРА У ДЕСТИНАЦИЈСКОМ МЕНАЏМЕНТУ

Термин стејкхолдери се односи на различите интересне групе и појединце који имају директан или индиректан интерес у управљању дестинацијом за потребе туризма. Постоји пет различитих група стејкхолдера:

1. **Туристи**
2. **Разне организације из туристичког сектора** (ДМО, смештајно-угоститељски сектор, туристички локалитети и атракције, транспорт, привредни субјекти из области туризма - туристичке агенције, медији)
3. **Локална заједница** (разна удружења локалног становништва, пословна удружења итд.)
4. **Организације везане за заштиту животне средине** (невладине организације, друштва и организације за очување природе и заштиту животне средине)
5. **Владајуће структуре** (националне, регионалне, локалне)

Туристи и разне организације из туристичког сектора имају директан интерес за управљање дестинацијом; на њих директно утиче туристичка ситуација у дестинацији. На остале три групе туризам на дестинацији утиче индиректно, иако су неке од ових група и појединаца више укључене у туризам од других.

ДМО треба да буде посебно упознат са свим овим групама стејкхолдера јер сви они на неки начин доприносе успеху туризма унутар дестинације. Није довољно комуницирати само са туристима и организацијама туристичког сектора. Такође је потребна стална комуникација са владиним агенцијама, групама у заједници и становницима као и групама за заштиту животне средине. Неопходне су и консултације, укључивање и сарадња, посебно када се доносе стратешке одлуке о туризму.

ДЕСТИНАЦИЈСКА МЕНАЏМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЈА (ДМО)

Дестинацијске менаџмент организације као тела која управљају дестинацијом постоје нешто више од једног века широм света, и као такве могу бити различитих величина и типова организације. Оне су те које врше управљање неком туристичком дестинацијом и могу бити од националних до оних на нивоу једног града. Различите врсте ДМО најчешће могу управљати неком дестинацијом на четири различита нивоа:

1. **Националне ДМО** (на државном нивоу)
2. **Покрајинске ДМО**
3. **Регионалне ДМО**
4. **Локалне ДМО** (на нивоу града/општине или округа)

На тип ДМО ће често утицати и административна структура државе у оквиру које је дестинација. На пример у Италији у оквиру државе постоје региони унутар којих су покрајине док је на пример код нас или у Канади и Аустралији ситуација

обрнута и покрајине (или федералне државе) представљају већи ентитет у оквиру којег се налазе региони.

У већини земаља влада је та која руководи ДМО и ове организације припадају јавном сектору (мада постоје и примери где је ДМО у приватној својини). Предности припадности ДМО јавном сектору могу бити следеће:

- Организације јавног сектора могу имати мандат да раде дугорочно, стратешко планирање
- Свест о дестинацији је висока међу неким владајућим структурама због њихових обимних одговорности и основног знања и активности.
- Јавни руководиоци су вешти у управљању сложеним организацијама и могу пре добити финансијску подршку од владе.
- Јавни сектор често даје грантове и другу подршку за мала и средња предузећа.
- Јавне агенције могу имати већа овлашћења у раду програма осигурања квалитета.

С друге стране, у пракси се често сусрећемо са тим да су државна предузећа превише бирократска и спора у извршавању задатака. Такође имају тенденцију да буду под политичким утицајем и да се кључни чланови особља често мењају. Један од проблема је и то што често занемарују значај маркетиншких активности и не обављају их довољно квалитетно и добро.

Предности приватног сектора су углавном супротне од предности јавног сектора и укључују следеће:

- Приватни сектор је добар у примени краткорочних тактика и планова.
- Доношење одлука у приватном сектору је брзо.
- Приватни сектор је углавном много вештији и искуснији у пословима маркетинга и продаје.
- Приватни сектор је свестан тржишних прилика и редовно их прати.
- Руководи дестинацијом као бизнисом.
- Приватни сектор има добро развијене програме за управљање односима са клијентима

Један од главних аргумената против приватног сектора је превелик фокус на профит што често уме да иде на штету дестинацији када је у питању дугорочно планирање и одрживост дестинације и што се често негативно одражава на локалну заједницу и животну средину. Приватни сектор такође у већини случајева теже добија финансијску подршку од владиних агенција.

Као што смо већ поменули, ДМО могу бити националне, покрајинске, регионалне и локалне на нивоу града (општине) или округа.

Националне ДМО

Националне ДМО су обично најмоћније у земљи и диктирају генерални план туристичког развоја у држави (нпр. национална ДМО Португала -

<https://www.visitportugal.com>). Националне ДМО могу бити формиране на много различитих начина, а њихова релативна моћ обично зависи од тога како су позиционирани у односу на владу једне државе.

Националне туристичке управе (администрације) и министарства туризма - у неким земљама, национална ДМО се зове Национална туристичка управа или администрација (НТА) и обавља све улоге ДМО-а о којима је раније било речи. Овакав случај је у Грузији са Грузијском националном туристичком администрацијом. Друге земље не користе експлицитно овај термин, већ формирају посебно Министарство туризма, и у овим случајевима Министарство обавља све улоге ДМО. Ово је обично показатељ да се туризам сматра веома важним економским сектором за земљу. Бугарска, Камбоџа, Индија, Индонезија, Јамајка, Кенија, Либан, Маурицијус, Оман и Тринидад и Тобаго су само неке од земаља које имају Министарство туризма. Већина њих су земље у развоју.

Министарства са више ресора од којих је један туризам - неке земље дају туризму нешто нижи приоритет и стављају га заједно са другим ресорима у једно заједничко министарство. У многим државама, туризам се често комбинује са економским развојем, као у случају Министарства економије, развоја и туризма у Чилеу или попут Министарства туризма и омладине тренутно код нас. Још једна популарна комбинација је туризам и култура, а примери су Министарство културе и туризма у Кини, Турској и Етиопији. Спорт и уметност су други ресори који се често комбинују са туризмом, укључујући Министарство туризма и спорта Тајланда; Министарство културе, спорта и туризма у Јужној Кореји; и Министарство туризма, уметности и културе у Гани. У неким случајевима реч туризам се не појављује у званичном називу министарства. Пример за то је Нови Зеланд, где је туризам само један од сектора у оквиру Министарства за бизнис, иновације и запошљавање.

Систем дуалних националних ДМО - Већина земаља има само једну националну ДМО, али неке државе су поделиле улоге између две различите организације. У одређеним земљама, све улоге осим маркетинга дестинације су додељене националној ДМО. Једна од главних предности оваквог приступа јесте могућност комбиновања снага јавног и приватног сектора. Овим организацијама управљају независни управни одбори састављени из владе, туристичких предузећа из приватног сектора и непрофитних организација. Имају већу управљачку флексибилност у бављењу комерцијалним аспектима туристичког маркетинга и промоције. Поред тога, имају ближе односе са приватним сектором и другим невладиним организацијама.

Улоге и задаци националних ДМО

Туристичко законодавство и прописи: увођење и спровођење закона и прописа који се односе директно на туризам. Ово може укључивати одређивање минималних стандарда за вођење и рад одређених врста туристичких предузећа и квалитета туристичких услуга (смештај, ресторани, водичка служба, туристичке агенције, туроператори итд.).

Креирање туристичке политике: припрема генералног правног оквира и смерница за туризам на нивоу државе.

Планирање и стратегије за развој туризма: координација процеса за развој планова и стратегија на нивоу државе.

Развој туризма: подстицати развој одабраних облика туризма кроз финансијску или техничку помоћ.

Истраживање туризма: спровести истраживање туризма на националном нивоу.

Дестинацијски маркетинг: имплементација међународних и домаћих маркетиншких стратегија и планова.

Програми образовања и обуке: развити и олакшати образовање и програме обуке који повећавају професионализам у туристичком сектору на нивоу државе

Побољшање и осигурање квалитета: увести стратегије и програме за побољшање квалитета туризма.

Одрживи туризам: промоција праксе одрживог туризма у држави и спровођење посебних програма за подстицање одрживог туризма.

Покрајинске ДМО

Неколико већих земаља у свету имају такво уређење да се цела држава састоји од више федералних јединица односно мањих држава (нпр. САД се састоји од 50 федералних јединица односно држава), покрајина или територија испод националног нивоа. У овим ситуацијама, ДМО су у функцији на државном, покрајинском или територијалном нивоу. Слично као на националном нивоу, и овде се налазе различите врсте организационих структура.

- ДМО које води владајућа структура: неке од ових ДМО-а су одељења државних, покрајинских или територијалних влада. На пример, у држави Њујорк у Сједињеним Државама, Одељење за туризам је у оквиру Емпајер или на пример у Кини где су све ДМО у провинцијама Кине под контролом владе.
- Невладине и непрофитне организације: у последње време постоји тренд стварања разних облика непрофитних организација које се посебно баве маркетингом дестинације за државе, покрајине или територије. Један такав пример је организација *Visit California* у САД-у (<https://www.visitcalifornia.com/>).

Улоге ових ДМО су сличне националним ДМО, али оне стављају већи нагласак на домаћи туризам у маркетингу дестинације као и на маркетиншке

активности уопште. На пример, главни циљеви провинцијске ДМО за Алберту (Канада), су да пласира постојеће и потенцијалне туристичке атракције у Алберти на домаћем, националном и међународном тржишту; да промовише Алберту као дестинацију за туристе и друге посетиоце; и да помогне оператерима у туристичкој индустрији Алберте да пласирају своје производе. Поред ових циљева, неке Покрајинске ДМО имају и задатак да привуку организацију неких већих догађаја који могу бити значајни за туризам покрајине као и задатак спровођења разних анкета односно истраживања и анализа туристичких кретања и преференција на дестинацији.

Регионалне ДМО

Дефиниција „региона“ се разликује од земље до земље, а самим тим и значење регионалне ДМО. На пример, мање земље, укључујући Нови Зеланд и Италију, имају регионалне владине агенције испод националног нивоа. Веће земље, као што су Канада, Сједињене Државе, Кина и Аустралија, имају прво државне, покрајинске или територијалне владине агенције испод националног нивоа, а тек онда регионе под државама, покрајинама или територијама.

Регионалне ДМО се углавном баве маркетингом дестинације, али у неким случајевима преузимају и друге улоге, укључујући планирање и истраживање и развој производа. У већини случајева добијају средства од виших нивоа власти. Регионалне ДМО су или под контролом владе или су структуриране као непрофитне организације.

Поред регионалних ДМО које делују у оквиру региона једне државе, постоји и други тип регионалних ДМО које делују на много ширем подручју које покрива више земаља из једног региона (нпр. регион целог неког континента – Балкан, југоистична Европа итд.) Пример једне такве ДМО је Регионална туристичка организација јужне Африке, која покрива 15 земаља. То је агенција за развој јужне Африке која је одговорна за развој туризма и регионалног маркетинга дестинација широм Анголе, Боцване, Демократске Републике Конго, Лесота, Мадагаскара, Малавија, Маурицијуса, Мозамбика, Намибије, Сејшела, Јужне Африке, Свазиленда, Танзаније, Замбије и Зимбабвеа.

Локалне ДМО (на нивоу града/општине или округа)

На највишем локалном нивоу постоје окружне и градске ДМО. Оне постоје у већини земаља у највећим градским областима (Глазгоу, Њујорк, Нови Сад итд.) и имају исте улоге као регионалне ДМО али на нивоу града (маркетиншке и промотивне активности, учешће у организацији догађаја). Могу бити део локалне владајуће структуре или у облику невладине организације.

ОДРЖИВИ РАЗВОЈ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Туристичке дестинације нису само места туристичке потрошње, већ и места у којима људи живе, раде и одмарају се, у којима имају јак осећај припадности. Ови резиденти све више постају део туристичког производа. Успех дестинације све више је одређен степеном уравнотежења економских, социјалних, еколошких, културних и политичких фактора. Заштита и рационално коришћење простора, као и његово унапређење, најзначајнија је подлога одрживе туристичке политике у развоју туристичке дестинације. Истраживања показују да дестинације које имају висок ниво подршке од државне или територијалне власти, добро успостављених регионалних и локалних туристичких организација, локалних институција и лидера, поседују предиспозиције да имплементирају најбоље праксе одрживог туризма.

ПОЈАМ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА

Поред свих иновација које је одрживи развој донео може се закључити да његова суштина потиче из друге половине 19. века, када су се појавиле прве значајније идеје о заштити животне средине, која је експанзијом индустријске револуције била угрожена као никада до тада у историји људске цивилизације. Концепт одрживог развоја представљен је од стране Светске комисије за животну средину и развој, у Брундлендском извештају 1987. године, дефинишући одрживи развој као „развој којим се задовољавају садашње потребе, без смањења могућности да будуће генерације задовоље своје сопствене потребе”.

Идеалан оквир за усвајање одређених смерница, пре свега у односу на заштиту животне средине, представља Агенда 21. То је документ усвојен од стране влада 182 земље на Конференцији Уједињених нација о животној средини и развоју, односно на Земаљском самиту у Рио де Жанеиру 1992. године. Као логички наставак у области туризма, Светска туристичка организација, Светски савет за путовања и туризам и Земаљски савет су заједнички усвојили 1996. године документ – Агенда 21 за туристичку привреду. Циљ овог документа је да помогне органима влада надлежним за туризам, националним туристичким организацијама, пословним удружењима и предузећима у области туризма да остваре своје потенцијале у циљу достизања одрживог развоја на локалном, регионалном, националном и међународном нивоу. Овим документима треба прикључити и Општи етички кодекс у туризму, усвојен од стране Генералне скупштине Светске туристичке организације 1999. године и од стране Генералне скупштине Уједињених нација 2001. године. Уједињене нације су 1999. године посветиле посебну седницу Комисије за одрживи развој теми „Туризам и одрживи развој”. На овој седници је прихваћен међународни програм рада на одрживом развоју туризма и утврђени су задаци и одговарајуће иницијативе за све учеснике у процесу одрживог развоја туризма.

Одрживи развој је концепт развоја усклађен са капацитетом животне средине и не угрожава ресурсе на којима се базира, те ће као такав омогућити и

будућим генерацијама да се развијају (Напори Уједињених нација за бољу животну средину 21. века, 1992). То је стратегија која обједињује развој и проблеме животне средине. Погрешно је тумачење одрживог развоја искључиво кроз испуњење листе одређених захтева, јер је он генерално усмерење (Stojanović, 2007). Одрживи развој подразумева уравнотежен економски, социјални и културни развој, без угрожавања животне средине, ћиме ће се и будућим генерацијама омогућити да се развијају кроз коришћење ресурса на истом или још вишем нивоу.

Концепт одрживог развоја се базира на три кључна принципа:

1. **принцип еколошке одрживости**, који обезбеђује да развој буде компатибилан са виталним еколошким процесима, биолошком разноврсношћу и биолошким ресурсима;

2. **принцип социјалне и културне разноврсности**, који обезбеђује да развој буде компатибилан са културним и традиционалним вредностима људских заједница и да доприноси јачању њиховог интегритета и

3. **принцип економске одрживости**, који обезбеђује да развој буде економски ефикасан са отвореном могућношћу коришћења ресурса од стране будућих генерација (Јовичић, 2000).

ГЛОБАЛНИ ЦИЉЕВИ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА 2030

Глобални циљеви представљају скуп циљева који се односе на будући друштвени и економски развој у складу са принципима одрживости. Њих су створиле Уједињене нације, а промовишу се као Глобални циљеви за одрживи развој. Они су заменили Миленијумске циљеве развоја који су престали да важе крајем 2015. године. Циљеви одрживог развоја 2030 представљају глобалну агенду за бољу будућност. Основна одлика **Агенде 2030** је инклузивност, која се огледа у чињеници да стратегија обухвата све државе, заједнице и појединце, те истиче да су сви подједнако важни на путу достизања одрживог развоја. Тако је настао један од кровних принципа Агенде 2030, познатији као „*Leave No One Behind*“, односно, не изоставити никога из развоја. Тај принцип у пракси значи да је неопходно да се укључе све релевантне и заинтересоване стране у процесе доношења одлука и спровођење циљева одрживог развоја. **Агенда 2030** састоји се од 17 циљева одрживог развоја, који су подељени у три кључне димензије: економску, социјалну и димензију заштите животне средине. Суштина одрживог развоја је у томе да су сви циљеви међузависни и подједнако важни, те да један циљ није могуће у потпуности остварити без остваривања осталих циљева.

Циљеви до 2030. године су:

1. Окончати сиромаштво свуда и у свим облицима
2. Окончати глад, постићи сигурност снабдевања храном и побољшану исхрану, као и промовисање одрживе пољопривреде
3. Осигурати здрав живот и промовисати благостање за све људе у свим узрастима

4. Осигурати инклузивно и равноправно квалитетно образовање и промовисати могућности доживотног учења за све
5. Постизање родне равноправности и оснаживање свих жена и девојчица.
6. Осигурати приступачност и одрживо управљање водом и канализацијом за све
7. Осигурати приступ поузданој и одрживој енергији за све
8. Промовисати дугорочан, одржив и инклузиван економски развој, пуно и продуктивно запослење и пристојан посао за све
9. Саградити издржљиву инфраструктуру, промовисати инклузивну и одрживу индустријализацију и подстицати иновације
10. Смањити неједнакост између и унутар држава
11. Промовисати инклузивност, сигурност, отпорност и одрживост градова и људских насеља.
12. Осигурати одржив ниво производње и потрошње
13. Предузети хитне мере у борби против климатских промена и њихових последица
14. Очувати и одрживо користити океане, мора и водене ресурсе за одржив развој
15. Заштитити, обновити и промовисати одрживо коришћење копнених екосистема, одрживо управљати шумама, борити се против ширења пустиња, и зауставити деградацију земљишта и губитак биодиверзитета
16. Промовисати мирољубива и инклузивна друштва са циљем одрживог развоја, обезбедити приступ правди за све и изградити ефикасне, одговорне и инклузивне институције на свим нивоима
17. Ојачати средства за спровођење и оживети глобално партнерство за одрживи развој.

(https://www.un.org/ohrrls/sites/www.un.org.ohrrls/files/2030_agenda_for_sustainable_development_web.pdf)

Сваки циљ одрживог развоја посвећен је једном општем глобалном изазову и подељен је на више потциљева којима се прецизније постављају дometи ради решавања проблема. На пример, циљ одрживог развоја број 6: Чиста вода и санитарни услови, садржи осам потциљева, који се, између осталог, односе на обезбеђивање приступа пијаћој води, санитарним и хигијенским условима за све, ефикасно коришћење воде, смањење загађења воде, очување природних станишта везаних за воду и друго. Агенда 2030 садржи укупно 169 потциљева.



Слика 14. Циљеви Агенде 2030

Извор: <https://sdg.indikatori.rs/>

Извештавање о спровођењу Агенде је важно да би се утврдила успешност у њеном остваривању и ниво достизања циљева одрживог развоја. У ту сврху, државе подносе Уједињеним нацијама извештаје о спровођењу Агенде 2030 на националном нивоу, али то извештавање није обавезно. Неке државе ипак израђују добровољне националне извештаје (енг. *Voluntary national reports – VNR*). Први Добровољни национални извештај Републике Србије о спровођењу Агенде 2030 за одрживи развој наша земља је представила заједно с још 47 држава на конференцији у седишту УН у Њујорку 2019. године. Документ наводи факторе који су позитивно утицали на испуњење циљева одрживог развоја, али идентификује и изазове и потешкоће које отежавају достизање циљева и остваривање напретка.

ОДРЖИВИ ТУРИЗАМ

Последње године 20. века и почетак 21. века показали су да је туризам, као светска привредна грана, по свим битним показатељима остварио примат у односу на остале гране привреде. Преузимајући улогу лидера и остварујући значајан удео у глобалном бруто националном производу и укупној запослености, туризам је преузео, такође, и значајну одговорност у односу на економско, друштвено, културно и природно окружење.

Обим и значај туризма јасно показује да није довољно развијати нове облике „алтернативног“ туризма у смислу да се минимизирају негативни ефекти и максимизирају позитивни утицаји туристичког развоја. Целокупан туристички сектор мора бити развијан и мора се управљати њиме на тај начин да се не униште

природна и социо-културна средина; то је обавеза и одговорност туристичке привреде широм света.

Одрживи туризам има неколико дефиниција. Према дефиницији Федерације Природе и Националних паркова, одрживи туризам је „сви облици развоја туризма, управљања и активности, који доводе до очувања животне средине, друштвеног и економског интегритета и благостања природних, изграђених и културних ресурса у непрекидном трајању“ (FNNP, 1993). Публикација издата од стране Туристичког концерна и Светског фонда за природу дефинише одрживи туризам као туризам који “делује у границама природне способности за обнављање и будућу продуктивност природних ресурса; који препознаје допринос који људи и заједнице, обичаји и животне навике имају на туристички доживљај; прихвата да ти људи морају имати правичан удео у економској користи од туризма; и вођен је жељама локалне заједнице у рецептивним областима“ (Tourism Concern & WWF, 1992; Ratz & Puczko, 1998)

„Под одговорним и одрживим развојем туризма, подразумева се развој туризма који задовољава потребе садашњих туриста, туристичких дестинација и свих учесника у туризму, уз истовремено очување и увећавање потенцијала за коришћење туристичких ресурса у будућности, без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље сопствене потребе. Односно, подразумева се унапређење квалитета живота људи у оквиру могућности екосистема који нас окружује“ (СенОРТ, 2023). Одговорни и одрживи развој туризма подразумева право на туризам и на слободу туристичких кретања, задовољење економских, друштвених и естетских потреба, уз одржавање карактеристика природног и друштвеног окружења и културно-историјског наслеђа.

Неконтролисани развој туризма, доводи до многих нежељених еколошких, социјалих и културних последица, што намеће потребу да се туризам као делатност развија кроз концепцију одрживости. Одрживост развоја туризма зависи од могућности животне средине да обезбеди стабилну и дугорочну развојну основу.

Циљ коме треба стремити и који треба максимално подржати је одрживи или усклађени развој туризма, заснован на интегралном и комплексном приступу, који подједнак акценат ставља на 5 компоненти: остварење економског профита, очување животне средине, афирмација социјалног интегритета, неговање културних особености локалног становнишва и оптимално задовољавање туристичких потреба (Јовичић, 2002).

Чланство Републике Србије у Глобалном савету за одрживи туризам

Република Србија је у мају 2023. године, уз подршку УНДП-а, постала чланица Глобалног савета за одрживи туризам (*Global Sustainable Tourism Council*). Чланство у овој организацији Србији омогућава да добије подршку за прилагођавање глобалним стандардима одрживости у туризму, у складу са потребама наше земље, како би се широм света промовисала као земља одрживог туризма.

Глобални савет за одрживи туризам дефинисао је критеријуме одрживости који су засновани на циљевима Агенде 2030 Уједињених нација. Ови критеријуми се даље прилагођавају тренутној ситуацији у туризму сваке земље, односно креирају се национални критеријуми за одрживи развој туризма. УНДП пружа подршку Влади Србије и Министарству туризма и омладине у процесу креирања националних критеријума за одрживи развој туризма, и то у три категорије: Критеријуми за развој туристичких дестинација, Критеријуми за хотелијерску индустрију и Критеријуми за организаторе путовања.

УНДП такође подржава Владу и Министарство туризма и омладине у припреми програма подстицаја за развој одрживог туризма у Србији. Први пилот пројекат за одрживи развој туризма у Србији је покренут у Сомбору (<https://www.undp.org/sr/serbia/news/zajedno-za-razvoj-domacinskog-turizma-u-somboru>)

Принципи одрживог туризма

Да би се циљеви одрживог туризма операционализовали и омогућила његова имплементација у ширим размерама, неопходно је придржавати се основних принципа који представљају оквир и упутство за практично деловање. Велики број аутора и струковних организација инсистира на примени четири основна принципа у туризму, заснована на четири стуба одрживости: економска, еколошка, културна и социјална одрживост (McKercher, 2003).

Еколошка одрживост, која значи да развој туризма не узрокује иреверзибилне промене у датом екосистему дестинације, је најопштије прихваћена димензија, будући да је јасна потреба широм света да се заштите природни ресурси од негативног утицаја туристичких активности. Еколошка одрживост - развој који је компатибилан са одржавањем основних еколошких процеса, биолошке разноврсности и биолошких ресурса, а захтева:

- Доношење и поштовање кодекса понашања на свим нивоима,
- Успостављање смерница за пословање у туризму, процену и праћење кумулативних утицаја,
- Формулисање политике туризма и развојних стратегија које су у складу са укупним циљевима одрживог развоја,
- Организовање истраживања процене утицаја на животну средину,
- Залагање да пројектовање, планирање, развој и практичне активности укључују принципе одрживости,
- Да туризам у заштићеним областима буде укључен у планове управљања,
- Мерење и спровођење истраживања о стварним утицајима туризма,
- Идентификовање прихватљивог понашања међу туристима,
- Промовисање одговорног понашања туриста (McKercher, 2003);

Друштвена одрживост упућује на способност локалне заједнице да прихвати туризам (и туристичку привреду и саме туристе) без стварања друштвеног несклада. Усмерена је на добробит локалне заједнице и стварање и задржавање прихода и других користи у тим заједницама:

- Заједница треба да остварује контролу над развојем туризма,
- Туризам треба да обезбеди квалитетно запошљавање припадника локалне заједнице,
- Подстицање предузећа да смањују негативне утицаје на локалне заједнице и да им помажу,
- Обезбеђење праведне расподеле финансијских користи у читавом ланцу вредности,
- Обезбеђење финансијских подстицаја за локалне фирме ради бављења туризмом,
- Подизање капацитета локалних људских ресурса.

Културна одрживост значи да је одређена локална заједница способна да задржи (сачува) или прилагоди сопствену карактеристичну културну црту упркос притиску такозване „туристичке културе“ посетилаца (Jafari, 1987). Културна одрживост - развој који је компатибилан са културним и традиционалним вредностима локалних заједница и који утиче на јачање њиховог културног идентитета:

- Иницирање развојних програма туризма уз најшире учешће локалне заједнице,
- Успостављање образовних програма и обуке за побољшање и управљање културном баштином и културним ресурсима,
- Очување културне разноврсности,
- Поштовање права на земљу и имовину локалног становништва,
- Гарантовање заштите природе, локалних и аутохтоних култура и традиционалних знања,
- Активна сарадња са локалним вођама и мањинским групама у циљу обезбеђења да локалне културе и заједнице буду исправно постављене и поштоване,
- Јачање, неговање и подстицање могућности домаће заједнице у очувању и коришћењу традиционалних вештина,
- Учење туриста пожељном и прихватљивом понашању,
- Обука туристичке привреде дозвољеном понашању.

Економска одрживост се односи на ниво економске добити од туризма која је довољна да обезбеди одређени доходак за локалну заједницу и да покрије све трошкове посебних мера које се предузимају у задовољавању туриста (иако је предуслов економске одрживости атрактивност одређене области и схватање да је потребан висок квалитет услуга, без постојања конкурентске позиције на светском

тржишту, ниједна дестинација не може бити економски одржива) (Ratz & Puczek, 1998).

Економска одрживост односно обезбеђење профитабилности непосредно и на дуги рок подразумева:

- Развијање међусекторских партнерстава у целом ланцу понуде,
- Употребу међународних смерница за обуку и сертификацију,
- Развијање производа са широком лепезом туристичких активности,
- Усмеравање дела оствареног прихода за помоћ у обуци,
- Етички маркетинг и развој производа,
- Обезбеђење финансијских подстицаја за предузећа ради усвајања принципа одрживости.

Различити аспекти одрживости морају бити посматрани као једнако важни. Висок ниво економске добити не сме бити посматран као средство које покрива оштећења друштвених и природних ресурса, али и релативно осетљива природа ових ресурса не сме да подразумева планирање животне средине без разматрања економског аспекта. Одрживи развој туризма мора да буде у исто време и економски остварљив и природно и културно осетљив.

Комитет UNWTO за одрживи развој сагласио се, током заседања у Тајланду марта 2004. године, да побољша дефиницију одрживог туризма UNWTO-а, објављену 1996. године у Агенди 21 за туристичку привреду. Нова концептуална дефиниција ставља нагласак на равнотежу између еколошких, друштвених и економских аспеката туризма, на потребу за применом принципа одрживости у свим сегментима туризма и односи се на опште циљеве као што је смањење сиромаштва. Смернице и поступци управљања у вези са одрживим развојем туризма су применљиве у свим облицима туризма у свим типовима дестинација, укључујући масовни туризам и различите тржишне нише као сегменте туризма. Принципи одрживости се односе на еколошке, економске и социо-културне аспекте развоја туризма, а одговарајућа равнотежа мора бити успостављена између те три димензије како би се гарантовала дугорочна одрживост развоја туризма.

Према томе, одрживи туризам би требало да:

- 1) учини оптималним коришћење природних ресурса који чине кључни елемент развоја туризма, одржавајући битне еколошке процесе и помажући очувању природног наслеђа и биодиверзитета
- 2) поштује социо-културну аутентичност заједница домаћина, штити њихово изграђено и савремено културно наслеђе и традиционалне вредности и доприноси разумевању и толеранцији између култура
- 3) обезбеђује одрживо дугорочно пословање стварајући друштвено-економске користи, које се праведно расподељују на све интересне групе, укључујући стабилно запослење, могућности за стицање прихода и

социјално старање за заједнице домаћина, као и доприносећи смањењу сиромаштва (UNWTO, 2007).

Одрживи развој туризма захтева учешће свих релевантних интересних група, на основу претходне информисаности, као и јако политичко вођство да би се обезбедило шире учешће. Достижање одрживог туризма је континуелни процес који захтева стално праћење утицаја и коришћење потребних превентивних и/или корективних мера кад год је то потребно.

Одрживи туризам би такође требало да обезбеди висок ниво задовољства туриста и да осигура туристима садржајно искуство, повећавајући њихову свесност о питањима одрживости и унапређујући међу њима праксу одрживог туризма.

Локална туристичка дестинација се истиче као најважнији тип дестинације на којој долазе до пуног изражаја односи између главних интересних група, као што су локално становништво, локални органи власти, туристичка и комплементарна привреда и посетиоци.

Највећи изазов везан уз концепт одрживог развоја туризма представља његова операционализација и сагледавање као процеса који треба да се примењује на локалном нивоу, кроз развојне планове и пројекте.

VICE модел – оквир за планирање одрживог туризма

VICE (*visitor, industry, community, environment & culture*) модел представља дестинацијски менаџмент као интеракцију између посетилаца, привреде, локалне заједнице и животне средине. Животна средина може да се схвати у ширем смислу (укључује природне и изграђене ресурсе).



Слика 15. VICE модел
Извор: UNWTO, 2007

Према овом моделу, улога дестинацијских менаџера је да делују кроз партнерства и заједнички дестинацијски менаџмент план у смислу да:

- дочекају, укључе и задовоље посетиоце
- да достигну профит
- да укључе локалну заједницу која ће имати користи од туризма
- заштите животну средину и културне вредности

Постизање циљева одрживог развоја у великој мери зависи од система и метода управљања туристичком дестинацијом. Који су најделотворнији приступи за постизање одрживости? Најчешће су навођени одговарајућа алокација одговорности (децентрализација), координација, интегрисање различитих секторских политика, отвореност процеса за укључивање различитих субјеката (партиципација), повезаност с нижим нивоима управљања (операционализација и локална димензија) те праћење и вредновање провођења развојних политика. То су елементи процеса стратешког планирања и обележавају све фазе животног циклуса развојних политика, програма и пројеката.

Средства за примену одрживог туризма

Циљеви одрживог туризма спроводе се помоћу *средстава за примену одрживог туризма*. Њиховим истраживањем баве се многе међународне организације и појединци, тако да постоје на стотине идентификованих појединачних средстава. Најприкладнијим се чини систем средстава за примену одрживог туризма који су формулисали Моуфорт и Мунт (Mowforth & Munt, 2003):

Заштита подручја односи се на проглашавање заштићених природних добара. Главни разлог оснивања заштићених подручја је очување неког типа биофизичког процеса или стања, али и културно-историјске вредности. Туристичке посете у заштићеним подручјима могу резултирати негативним ефектима, али многим од њих може се управљати и они се могу минимизирати. Менаџери у заштићеним подручјима у позицији су да измере позитивне и негативне ефекте туризма и предложи адекватна решења.

Регулација туристичке привреде представља значајно средство за примену одрживог туризма. То нарочито важи за почетну фазу преласка са старог концепта и имплементације новог модела, коју карактерише недовољна изграђеност еколошке свести, доминација економског фактора и недограђеност или неразумевање новог концепта развоја. Регулација се може подстицати од стране националне владе у форми изградње законског оквира, али и од стране локалне власти у процесу планирања употребе земљишта и доношења других одлука из своје надлежности. Значајан допринос регулацији туристичке привреде дају и међународне организације и стручне асоцијације у форми препорука и упутстава.

Менаџмент везан за посетиоце је врло ефикасно средство за одрживи развој дестинација. Уколико је потребно, територије од приоритетног значаја за заштиту могу бити изузете из туристичког развоја.

Техника зонирања у плановима туризма може се примењивати на свим нивоима од локалног (заштићене области) до националног. Посебан значај има управљање саобраћајем, најчешће ограничење, а негде и забрана саобраћаја сопственим возилом. Могућности које пружа ово средство кроз непосредну примењивост воде постизању добрих резултата. Корисна је и примена одговарајућих маркетинг стратегија.

Процена утицаја на животну средину се описује као средство „међу главним алатима доступним националним доносиоцима одлука у настојањима да избегну будуће еколошке губитке“. Ова процена није само средство за идентификовање потенцијалних утицаја, већ такође омогућује усаглашавање животне средине и развоја.

Носећи капацитет се користи као показатељ утицаја туризма на природно, социо-културно и економско окружење, као и квалитет доживљаја посетилаца у туристичким дестинацијама. Представља важну компоненту планирања развоја туризма, а уједно је и један од механизма за постављање стандарда одрживог развоја дестинација. Већина истраживача наводи четири врсте носећег капацитета дестинације:

- **Физички носећи капацитет** - граница иза које ће почети да се дешава трошење или ће се појавити еколошки проблеми;
- **Психолошки (или перцептивни) носећи капацитет** - најнижи степен задовољства туриста који су спремни да прихвате пре него што почну да траже алтернативне дестинације;
- **Социјални носећи капацитет** - ниво толеранције локалног становништва на присуство и понашање туриста у дестинацијској области, и/или степен попуњености корисницима (туристима), који су спремни да прихвате остали туристи;
- **Економски носећи капацитет** - способност апсорбовања туристичких активности без потискивања или ремећења пожељних локалних активности.

Техника консултација/учешћа подразумева учешће локалне заједнице у развоју одрживог туризма на дестинацији. Значај учешћа локалне заједнице истиче се тиме да одрживи развој мора бити грађен са одобрењем и кроз учешће локалне заједнице. Захтеви одрживог развоја не могу бити просто наметнути, активно учешће локалних заједница је неопходност. Са становишта туризма, суштински проблем је како укључити локално становништво у све аспекте развоја. Кад резиденти почну добијати користи, они су спремнији да помогну у заштити као и промоцији сарадње међу члановима заједнице. Они тако постају део одрживости дестинације.

Индикатори одрживог туризма пружају значајне могућности за дефинисање и имплементацију туристичког носећег капацитета. Према Светској

туристичкој организацији, „индикатори мере или вреднују одређене информације, чиме доносиоци одлука (управни органи) смањују могућност несвесног доношења лоших пословних одлука“. Могу се издвојити четири главне групе индикатора, које одражавају компоненте туристичког носећег капацитета: економски индикатори, културни индикатори, социјални индикатори и индикатори стања животне средине. Планери и доносиоци одлука врше избор индикатора на основу локалних специфичности и приоритета и формулишу сет индикатора за одрживи туризам и туристички носећи капацитет своје дестинације. Тако свака дестинација може имати своју листу одрживости. Битан аспект који мора бити уграђен у ове индикаторе јесте учешће представника локалне заједнице у њиховом формулисању.

Етички кодекси последњих су година постали врло популарно средство за примену одрживог туризма. Етички кодекси су средство образовања учесника у туризму. Они теже променама у понашању свих учесника у туристичком процесу. Њихово осмишљавање, промоција, примењивост, схватање, делотворност и контрола, постали су значајна средства за целокупну делатност и појединце. Овде је потребно истаћи две ствари: Прво, они покушавају утицати на ставове и промену понашања. Друго, готово сви кодекси су добровољни. Кодекси могу бити произведени од стране влада, заједница, невладиних организација, еколошких и религиозних група и туристичке делатности. Најраспрострањенији сегмент чине кодекси намењени туристима.

Сертификација у туризму. У циљу успешне имплементације концепта одрживог туризма, поред обавезујуће законске регулативе, коју утврђују државни органи, неопходна је примена и инструмената који имају карактер добровољности. То је поступак сертификације у ком се додељују сертификати одрживог туризма и еко ознаке (*ecolabels*). Састоји се у саморегулацији путем тржишта, кроз повећање конкурентности оних компанија и производа који поштују стандарде одрживог туризма.

Одрживи туризам се налази у фази преиспитивања и реадаптације. Решење мора бити нађено између граница и употребе, тако да непрекидно прилагођавање, контрола и планирање туризма на дестинацији гарантују њихов одржив развој. Данас је очигледно како само тржиште није у стању да развој дестинација усмери у правцу одрживости. Ако се пође од тржишта као најважнијег инструмента алокације ресурса, заштита животне средине на конкурентном тржишту постаје опасност за сопствени положај, јер доводи до поскупљења производње која је у складу са еколошким стандардима. Тако би региони у којима се негује висок стандард заштите животне средине, могли бити избегавани од стране инвеститора. Дакле, потребни су додатни инструменти, као што су прописи, смернице, стандарди, вредности, етички принципи, кодекси понашања, дакле, утицаји који долазе ван тржишта, из јавног и цивилног сектора (Jegdić, 2010). Економски, друштвени и еколошки аспекти одрживог развоја дестинације морају задовољити интересе свих субјеката, укључујући локално становништво, посетиоце, локалну самоуправу, привредне чиниоце и владу.

Утврђивање носећег капацитета дестинације

Утврђивање односно процена носећег капацитета дестинације се користи као показатељ утицаја туризма на природно, социо-културно и економско окружење, као и квалитет доживљаја посетилаца у туристичким дестинацијама. Представља важну компоненту планирања развоја дестинације. У литератури се могу наћи бројне дефиниције појма носећег капацитета. Светска туристичка организација (UNWTO) носећи капацитет дефинише као: „максималан број људи који у исто време могу да посете туристичку дестинацију, без изазивања штетних последица по физичко, економско и социо-културно окружење и неприхватљивог смањења квалитета задовољства посетилаца“.

Носећи капацитет није само број који се израчунава помоћу неке једноставне формуле, него комплексан израз међузависности различитих фактора, који не морају и у већини случајева нису компатибилни, већ напротив, често врло супротстављени. Тако је при израчунавању носећег капацитета туристичке дестинације неопходно обавити одређене предрадње и створити предуслове за то. У том смислу, потребно је спровести осам фаза у овом поступку:

- 1) Одређивање менаџмент стандарда за дестинацију или туристички ресурс, који ће бити подржан и врсте туристичког искуства које се планирају;
- 2) Одређивање временског периода за који се дефинише носећи капацитет (сат, дан, седмица, месец или година);
- 3) Одређивање индикатора за еколошке, социо-културне, психолошке и економске компоненте;
- 4) Дефинисање мера одрживог стања за сваки од индикатора;
- 5) Установљавање очигледних веза између стања индикатора и нивоа коришћења;
- 6) Расуђивање о могућностима прихватања одређених утицаја;
- 7) Одређивање носећег капацитета је више, мање или једнако са одређивањем туристичких посета;
- 8) Одређивање менаџмент стратегије која ће омогућити да се дефинисани носећи капацитет поштује.

Може се рећи да се носећи капацитет односи на број туриста који под одређеним условима може да прихвати нека дестинација без непожељних последица на животну средину и квалитет доживљаја посетилаца, а затим и задовољство локалне заједнице развојем туризма, као и прихватљиву зависност локалне економије од степена туристичког развоја. Међутим, овде постоји могућност манипулације од стране туроператора, управљача природним и културним добрима или владиних службеника, промовишући у једном случају виши, а у другом нижи носећи капацитет, у зависности од тренутних интереса.

У принципу, постоје ограничена искуства са применом носећег капацитета у управљању туристичким дестинацијама. Међутим, основни елеменат концепта - потреба за утврђивањем границе туристичких активности је присутна у

интересовању и приоритетима локалних менаџера и планера. Разматрање носећег капацитета креће се око три основне компоненте или димензије: **физичко-еколошка, социо-културна и политичко-економска**. Истиче се различит значај ове три компоненте у различитим дестинацијама. Ове разлике произилазе из карактеристика локалитета, присутних облика туризма и односа туризма и животне средине.

Физичко-еколошка целина обухвата све фиксне и прилагодљиве компоненте природног и створеног (културног) окружења, као и инфраструктуру. Нивои капацитета за ове компоненте могу се исказати као:

- Прихватљиви ниво загушења или концентрације на кључним просторима као што су плаже, скијалишта, паркови, улице, музеји и сл.;
- Максимални прихватљив губитак природних ресурса без значајнијих деградација и поремећаја у функционисању екосистема, биодиверзитета или губитка врста;
- Прихватљив ниво загађености ваздуха и воде или буке, на основу допуштене дозе или апсорбционог капацитета локалних екосистема;
- Интензитет коришћења саобраћајне инфраструктуре, капацитета и услуга;
- Коришћење и загушење комуналних објеката и услуга водоснабдевања, електричне енергије, телекомуникација, као и управљање чврстим и течним отпадом - третман и одлагање;
- Одговарајућа доступност осталих друштвених погодности и услуга, као оних које се тичу здравља и безбедности, становања и комуналних услуга.

Социо-културна целина односи се на оне аспекте који су значајни за локалне заједнице јер су у вези са присуством и развојем туризма. Ниво капацитета за ову област може се изразити на следеће начине:

- Број туриста и типова туристичко-рекреативних активности који може бити апсорбован без утицаја на осећај идентитета, животног стила, друштвеног обрасца и активности заједнице домаћина;
- Ниво и врста туризма који не мења у значајној мери локалну културу, на директне или индиректне начине, у смислу уметности, заната, система веровања, светковина, обичаја и традиције;
- Ниво туризма који неће бити штетан или угрожавати локалну популацију и њено право на коришћење услуга и погодности;
- Ниво туризма (број посетилаца, компатибилност типова активности) на неком подручју, без неприхватљивог пада квалитета искуства посетилаца.

Политичко-економска област односи се на утицај туризма на локалне привредне структуре, активности итд., укључујући и конкуренцију осталим секторима. Такође су обухваћена и институционална питања у мери у којој су локални капацитети укључени у управљање присутним туризмом. Ниво капацитета за ове компоненте може се изразити као:

- Ниво специјализације у области туризма;
- Губитак радних места у другим секторима изазван развојем туризма;
- Приходи од туризма и питање њихове дистрибуције на локалном нивоу;
- Ниво запослености у туризму у односу на локалне људске ресурсе.

Носећи капацитет је лакше одредити за ограничену, добро дефинисану област. Надаље, носећи капацитет најчешће варира између различитих делова неке области (нпр. центар града у односу на периферију или различите подобласти у еколошки осетљивој области). Кроз алате за планирање, као што су зонирање и технике управљања токовима посетилаца, утицај туризма (самим тим и капацитет неког простора за одрживи туризам) може бити омекшан. Ефикасност имплементације зависи од политичке воље да се наметну правила за развој туризма, као контрола приступа у циљу заштите дестинације.

Унутар тог контекста, неопходан је развој одговарајућих институционалних мера/механизма. Ефикасан правни оквир може помоћи да се ублаже негативни утицаји туризма. Консензус кључних стејкхолдера око дефинисања носећег капацитета дестинације је пресудан. Неопходан је договор о циљевима развоја туризма. Предвиђене мере треба да подржи локално становништво и корисници. У примени носећег капацитета треба узети у обзир и релевантне културне елементе.

У новијој литератури, интерес за носећим капацитетом померен је са „објективно“ одређених, у стратегије „пожељних услова“, које обезбеђују више предности у области планирања и доношења одлука. На европском нивоу постоји неколико инструмената који могу да подстичу и олакшавају примену туристичког носећег капацитета:

- *Natura 2000* (еколошка мрежа ЕУ коју свака држава чланица мора одредити и њоме управљати. Овај програм чини основу заштите природе у ЕУ), *Habitat Directive* (Директива о станишту) и *Red List* (Црвена листа) су драгоцени инструменти за заштиту природе и одређивање нивоа носећег капацитета за еколошки осетљива места, како би се контролисао и ограничио развој туризма. Значајну вредност могу имати и институционални приступи попут: *UNESCO World Heritage* (УНЕСКОБА Светска Баштина), *Biosphere Reserve* (Резерват Биосфере) и *Ramsar Convention* (Памсарска Конвенција), који су поставили као приоритет заштиту тих подручја;

- Ослањање на принцип накнаде. То је један од начина да се да приоритет разматрањима капацитета, кроз одређивање „цене природе“, како би је боље заштитили;
- Туристички носећи капацитет као дозвољен утицај у Процени утицаја на животну средину (*Environmental Impact Assessment*). Треба га примењивати код предлога развојних програма и пројеката;
- Туристички носећи капацитет би могао да буде централни елемент постављен у Стратешкој процени утицаја (*Strategic Environmental Assessment*), будући да одражава антиципирајући развој на основу капацитета локалних система да га подрже (Европска комисија, 2001).

За спровођење туристичког носећег капацитета изграђена су различита менаџмент средства: регулативна, економска и организациона. Међу регулативним средствима највећу примену имају: зонирање, ограничење слободног приступа посетилаца, ограничења за одређене активности, екоознаке, концентрација или дисперзија развојних притисака и туристичких токова, те коришћење земљишта (просторно планирање). Од економских средстава издвајамо: политику цена и пореза, системе подстицаја и анализе трошкови-користи (*costs-benefits*). Организациона средства могу бити веома разноврсна, као нпр: системи резервисања и букирања, управљање информацијама, контрола тржишта путем софистицираног маркетинга и сл., обука локалних планера-менаџера у употреби различитих техника и инструмената и обука локалне заједнице да даје активан допринос имплементацији туристичког носећег капацитета.

Мачу Пикчу – одличан пример спровођења носећег капацитета дестинације

Носећи капацитет Мачу Пикчуа је ограничен ради очувања локалитета под заштитом УНЕСКО-а, а тренутна ограничења се често мењају како би се смањило утицај масовног туризма. Званична ограничења варирају, уз строго дефинисане временске оквири и руте кретања, како би се успоставио баланс између прихода од туризма и очувања археолошких структура од ерозије и оштећења.

Управљање локалитетом се фокусира на *ограничавања пешачког саобраћаја*. За 2026. годину, *носећи капацитет је нивоиран*:

- редовна сезона – 4500 посетилаца дневно
- висока сезона – до 5600 посетилаца дневно

Посетиоци морају да изаберу *одређене термине* за улазак на сваки сат (нпр. 8:00, 9:00), као и да прате строги систем кружног кретања – морају да прате једну од три унапред одређене руте (панорамска, класична или краљевска) како би се спречиле гужве и ерозија тла.

Обавезни су водичи – групе су ограничене на 10 људи по званичном водичу како би се осигурало поштовање правила

Временска ограничења – боравци су строго ограничени на приближно 2,5 – 4 сата, у зависности од врсте карте.

Мањи прекршаји, попут уласка са превеликим ранцем или прављења прекомерне буке, могу резултирати тренутним избацивањем са локалитета, без повраћаја новца за карту. Ако је прекршај озбиљан – на пример, оштећење зидова, цртање графита или наношење штете наслеђу – казна може износити око 14.400 америчких долара, поред кривичних пријава.

У случајевима оштећења културног наслеђа, казне могу да укључују и затворску казну од 3 до 6 година и трајну забрану уласка на археолошка налазишта у Перуу. Водичи који прекрше правила могу се суочити са новчаним казнама и суспензијом лиценце.



Слика 16. Велики број посетилаца на локалитету Мачу Пикчу (Перу)

Извор: <https://www.machupicchu.org/when-to-visit-machu-picchu-best-time-tips-for-hiking-and-tours.htm>

Студија случаја – Венеција

Венеција се фокусира на друштвено-културне и инфраструктурне капацитете. За разлику од Мачу Пикчуа, Венеција нема физичку „капију“, па користи накнаду за приступ и дигитални надзор за управљање „дневним излетницима“ који оптерећују локалне услуге без преноћишта.

Метод израчунавања: уместо дневног ограничења, Венеција идентификује 60 дана са највећом посећеношћу (углавном викенди и празници између априла и јула) када је број посетилаца највећи.

Механизми спровођења:

- Накнада за приступ Венецији: Дневни излетници морају да плате 5 евра (или 10 евра ако резервишу у последњем тренутку) да би ушли у историјски центар између 8:30 и 16:00 часова.
- Верификација QR кода: Сви посетиоци, укључујући и госте који преноће, морају да добију QR код путем портала за накнаду за приступ Венецији.
- Контрола: Град користи мрежу камера, сензора и података са мобилних телефона да би пратио густину посетилаца у реалном времену, омогућавајући полицији да преусмери саобраћај ако одређени тргови постану пребукирани.
- Велике казне: Насумичне провере од стране особља у прслуцима високе видљивости могу довести до казни у распону од 25 до 150 евра за оне без важећег кода.



Слика 17. Свакодневне гужве током туристичке сезоне у Венецији

Фото: M. Palmer, <https://pixabay.com/users/mgpalmer-7888163>

Утицаји туризма на туристичку дестинацију

Истраживања туризма традиционално су упућена на утицаје које ова делатност реализује преиначавајући еколошки, социо-културни и економски оквир неког простора. Проучавања еколошког преображаја углавном наглашавају промене које туризам реализује на природу и екосистеме неког предела. Социо-културне промене укључују анализе како туризам мења локалне људе, њихову културу и животни стил, док економска истраживања показују како туризам преиначава економско-привредни потенцијал дестинације. Поред ове уобичајене поделе, групе утицаја (еколошка, социо-културна и економска) могу се додатно поделити у зависности да ли се реализује позитиван или негативан тип утицаја (Табела 2). То потврђује да је утицај туризма комплексног карактера и да се као такав искључиво мора анализирати, док свако поједностављивање дате ситуације не пружа реалну слику о стварном степену утицаја.

Табела 2. Утицаји туризма на животну средину

Врста утицаја	Позитивни	Негативни
Еколошки	- Развој нових услуга - Унапређење локалне инфраструктуре - Заштита наслеђа - Менаџмент стратегија броја посетилаца	- Нарушавање животне средине; - Промене у природним циклусима - Деградација архитектуре - Нарушавање наслеђа - Прекомеран број туриста - Промене у стаништима дивљег света
Социо-културни	- Пораст нивоа локалног учешћа у активностима и дешавањима - Јачање регионалних вредности и традиције	- Комерцијализација активности које могу бити персоналне природе - Промена природе догађаја и активности ради задовољења туристичких потреба - Промене у структурама становништва - Искљученост локалног становништва из дешавања
Економски	- Повећање издатака - Могућност запослења - Пораст у радној подршци - Пораст животног стандарда - Пораст инвестиција	- Локална инфлација - Нереалне цене некретнина - Немоћ у привлачењу туриста - Боља алтернативна улагања - Одлив новца у веће центре - Неадекватна процена трошкова туристичког развоја

Извор: Stojanović, 2007

Премда је светска јавност у центар својих интересовања ставила проблем деградације и заштите животне средине, може се закључити да је наше знање о утицају људских активности још увек недовољно. У том правцу, сазнање о утицају туризма је ограничено због више разлога:

- истраживања у области утицаја су релативно неразвијена, а истински мултидисциплинарни приступ овој области још није усавршен;
- истраживања у области утицаја туризма на животну средину склона су акцијама тек када се нешто догоди, па је тешко формирати базу помоћу које ће се промене мерити;
- није увек једноставно одвојити утицаје на животну средину од ефеката других економских активности или антропогених фактора, као и неантропогених узрочника, попут природних промена у животној средини;
- није увек једноставно одвојити изворе утицаја на животну средину које реализују туристи од оних који су последица деловања локалног становништва;
- последице туризма се могу тешко проценити зато што развој туризма подразумева кумулативне последице;
- доказ о јединству и нераскидивом споју животне средине важи и за туризам. На пример, ефекат загађивања ваздуха у вези са саобраћајем и туризмом може допринети ефекту киселих киша које уништавају тропске шуме;
- присутан је недостатак информација које се тичу стања ресурса пре туристичког развоја, као и критеријума помоћу кога ће промена бити измерена и
- строга упућеност истраживача само на поједине примарне ресурсе, као што су плаже и планине, односно занемаривање неких других простора (Stojanović, 2007).

Туризам је својеврстан корисник животне средине, а специфичност му је у томе што није неповратан потрошач природних елемената. Контролисаним развојем туризма, уз изградњу одговарајућих садржаја, долази се до оплемењивања простора (Јовичић, 2000).

Туризам нема само за дужност спречавање загађивања и деградације животне средине, већ мора бити усредсређен и на унапређење ресурса, јер се као делатност у великој мери базира на постојању тих ресурса. Сагледавања односа на релацији човек – животна средина (туристичка дестинација), један је од најважнијих проблема у разматрањима туристичке презентације животне средине. Интересовања истраживача посебно су концентрисана на негативне утицаје. Станковић (1998) истиче да је за туризам какав је потребан савременом човеку и друштву неопходно располагати просторима изворне физиономије. Туризам је својеврстан потрошач простора. Са деградацијом животне средине брзо и лако,

често и неповратно се смањују и губе туристички потенцијали. У вези са спречавањем деградације у тесној вези је законска регулатива, јер се из општих аката морају сажимати одлуке за конкретне примере и локације. Општа опредељења друштва морају бити комплементарна са акцијама у заштити и унапређењу животне средине, и то како за потребе становништва туристичких регија, тако и за туристе који их посећују. Овоме свакако треба додати и констатацију да је поред доношења одређене законске регулативе неопходно и њено поштовање, јер често се догађа да су закони, одредбе, одлуке, добро постављене, али немају адекватну примену у пракси.

Савремени туризам, вођен по директивама одрживог развоја, заинтересован је за глобалне промене животне средине. Ово се не односи само на оне промене које су делом последица развоја туристичке привреде, већ и на све преостале. То је важно из разлога што туризам, посебно унутар малих и одабраних група, представља један вид учења, који је погодан за пропагирање значаја очувања животне средине (Stojanović, 2007).

Планирање туристичког развоја

Планирање подразумева технику којом ће се туризам интегрисати у контекст општег привредног и друштвеног развоја. Кроз тај процес неопходно је смањити конфликте који се могу појавити између ове делатности и других друштвених субјеката. Процес планирања туризма мора развијати позитиван однос према животној средини и туристичким ресурсима. Поступак омогућује да се туризам, саобраћај и комунална инфраструктура, уобличи у јединствену складну целину. Основни проблем у прошлости планирања туризма је фаворизовање економских чинилаца, у склопу идеје да се брзо реализује доходак. Лоша искуства и примери из бројних дестинација намећу потребу другачијег приступа, оног који ће као саставне елементе укључити и очување еколошких, друштвених и културних компоненти. Од планирања туризма са правом се очекује да усклади развој ове делатности са еколошким капацитетима животне средине.

Туристички развој се мора водити пажљиво осмишљеном планском политиком, која не сме бити искључиво одраз жеље за профитом, већ је базирана на идеалима и принципима људског благостања и среће. Друштвени проблеми се не могу искључиво решавати кроз нагло растућу економску политику. Одмерена развојна политика може донети жељени исход туристичког бизниса и заштиту природних и културних ресурса. Зато се проблем планирања туризма налази у тесној вези са одрживим развојем (Stojanović, 2007).

Екотуризам је поткомпонента у оквиру области одрживог туризма и представља првенствено одрживу верзију туризма заснованог на природи, а укључује и руралне и културне елементе туризма. Екотуризам тежи у свим облицима да достигне резултате одрживог развоја. Ипак, важно је разјаснити да све туристичке активности – било да се уско везују за одмор, бизнис, конференције, конгресе или сајмове, здравље, авантуре или екотуризам – треба да имају за циљ одрживост. То значи да планирање и развој туристичке инфраструктуре, њено

даље пословање као и њен маркетинг треба да се усредсреде на енвайронменталне, друштвене, културне и економске критеријуме одрживости.

Индикатори одрживости

„Индикатори дају информацију са којом они који одлучују о дестинацији могу да смање шансе за предузимања невештих, лоших одлука“ (WTO, 1996). Другим речима, индикатори су група корисних мера оних фактора који су важни за оне који одлучују о развоју дестинације. „Индикатори су и средство за управљање данас и инвестирање у будућност, будући да смањују ризик од немарних оштећења ресурсне основе од које туристичка привреда зависи“ (WTO, 1996).

На основу различитих принципа и предложени индикатори за сврху овог проучавања су следећи (Табела 3):

Табела 3. Индикатори одрживости у сеоском туризму

ИНДИКАТОР	МЕРА
1. Притисак	- број посетилаца/туриста (годишње/по сезони)
2. Друштвени притисак	- однос броја посетилаца/туриста и локалног становништва (годишње/по сезони)
3. Атрактивност	- листа природних и културних ресурса - степен атрактивности природних и културних ресурса
4. Планирање	- постојање локалног/регионалног плана за развој
5. Туристичко планирање	- постојање локалног/регионалног плана за туристички развој
6. Заштита простора	- категорија заштите - проценат заштићене области у односу на целу територију дестинације
7. Учешће локалне заједнице	- однос броја туристичких делатности које води локално становништво и укупног броја туристичких делатности
8. Контрола локалне заједнице	- постојање формалних мера (јавно мњење, састанци локалне заједнице, локални референдум) да би се обезбедила контрола од стране локалне заједнице у планирању развоја.
9. Запошљавање	- број послова у туристичкој делатности

ИНДИКАТОР	МЕРА
	- однос запосленог локалног становништва и броја гостујућих радника
10. Допринос туризма локалној економији	- однос укупног пореза на приход и пореза на приход оствареног од туризма
11. Економска разноликост	- удео различитих економских активности у укупном порезу на приход
12. Потрошња енергије	- однос обновљивих енергетских извора и необновљивих извора енергије (потрошња)
13. Менаџмент сушних области	- проценат домаћинства са одговарајућим системом за одвод воде - начин обрађивања земље
14. Образовање и вежбање	- проценат локалног становништва укљученог у туризам након професионалне едукације и тренинга - расподела запослених у туризму на основу образовања - проценат запослених у туризму (и локалног становништва) који су учествовали у обуци за посао у датом временском периоду
15. Задовољство локалног становништва	- опште схватање локалне заједнице о утицајима туризма
16. Задовољство туриста	- опште задовољство туриста у односу на квалитет и однос вредност/цена сложеног туристичког производа. - проценат поновљених посета у поређењу са бројем првих посета.

Извор: Ratz & Puczko, 1998

Неодговарајући развој туризма, као резултат има повећање притиска на дестинацију и према томе долази до негативних промена физичких, економских и социо-културних карактеристика дестинације. У циљу да се избегну или смање неповољни утицаји, они који доносе одлуке морају бити свесни свих фактора који играју улогу у процесу развоја. У мерењу напретка који једна индивидуална дестинација има у одрживом развоју туризма, индикатори одрживости су јединствено прихваћени као корисна средства.

КВАЛИТЕТ УСЛУГА У ТУРИСТИЧКОЈ ДЕСТИНАЦИЈИ

У данашње време појам квалитета се поставља као темељна одредница успешности пословања и развоја. С обзиром на сложеност туристичке делатности, као и на велики број услуга које представљају њену основу, изузетно је важно повезати стратегију и политику развоја туризма и сходно томе уочити оне елементе који су важни за управљање квалитета у његовом развоју.

Успостављање квалитета је кључни захтев за задовољавање потреба посетилаца који за узврат треба да обезбеди пословну предност на све конкурентнијем тржишту. Концепт интегрисаног менаџмента квалитета (*IQM*) се тек од скора примењује у туристичкој индустрији, првобитно кроз серију пројеката спонзорисаних од стране Европске Комисије који су се фокусирали на урбани, обални и рурални туризам (Hall, Roberts, Morag, 2003)

АКЦИЈА ПОСТИЗАЊА КВАЛИТЕТА У ТУРИЗМУ

Тежња за квалитетом у свим аспектима туризма се не разликује од исте у било ком другом сектору привреде. Сви туристички руководиоци, без обзира на сектор у коме раде, су свесни такмичарске природе туристичке пословне средине. Они такође морају бити свесни важности за одређивање потреба муштерија и да у исто време обезбеде висок квалитет услуга и производа да би задовољили њихове захтеве. Како Го и Говерс (Go & Govers 2000) наглашавају, дестинације су све више зависне од испоруке квалитетних услуга и производа.

Већина истраживања квалитета туризма се фокусира на квалитет услуге у сектору угоститељства и посебно на мерење муштеријине перцепције квалитета. Мало у литератури има о интеграцији квалитета у све видове туристичких предузећа; нпр: постизање квалитета у маркетингу, производне иновације, смештај, манифестационе и рекреативне могућности. Без пажње посвећене интеграцији квалитета у све аспекте планирања, управљања и процењивања туристичких производа, мало је вероватно да ће се искуство посетилаца побољшати.

У Великој Британији, опредељење Владе да побољша квалитет туризма је сигнализирано у њеној првој, пионирској туристичкој стратегији, при чему се заложила да помогне туристичкој индустрији да се претвори у такву врсту индустрије која поставља квалитет у срце свега што ради. У Велсу такође, квалитет се посматра као најважнији чинилац развоја и одрживости туристичке индустрије прве класе у 21. веку. Квалитет је при томе један од четири кључна принципа на коме се базира Велшка туристичка организација, заједно са одрживошћу, конкурентношћу и партнерством.

Квалитет се посебно снажно везује за четири циља стратегије туризма:

1. одржавање и повећање доступности и квалитета запошљавања у туристичким предузећима
2. обезбеђивање да је висок квалитет очекивања посетилаца у туристичкој дестинацији доступан свима
3. одржавање и побољшање квалитета туристичке дестинације
4. ширење користи коју доноси туризам (Štetić, 2007, 180)

У срцу расправе о квалитету у туризму је мишљење да се морају осмислити стандарди на основу којих ће се мерити учинковитост предузећа и појединаца ради задовољства муштерија. Муштерије треба да буду боље информисане о појединачним могућностима и посебним развојним и менаџмент стандардима који су потребни ради постизања квалитетног, одрживог производа (Page, Getz, 1997). Туристички производи, посебно смештај и атракције, се често укључују у систем оцењивања који има за циљ да понуди муштеријама објективну процену стандарда квалитета. Велшки туристички одбор је 1980-их развио посебну шему која је била комбинација минималних стандарда смештаја и услуга и обавезног периода обуке која је као таква покривала низ тема укључујући услуге, правне аспекте пословања и маркетинг.

Међутим, ипак има потешкоћа при креирању и имплементацији јединствених стандарда квалитета у сектору као што је нпр. рурални туризам. Наиме, тешко је, ако не и немогуће, упоредити квалитет услуга и објеката које нуди нпр. нека фарма или гостионица са услугама које нуди сеоски мотел или замак (Roberts, Hall, Morag, 2003).

Ознаке квалитета у туризму

су стандардизовани симболи који потврђују високе стандарде услуга, одрживости и аутентичности, повећавајући видљивост и поверење туриста. Ови сертификати обухватају различите секторе и гарантују:

- **Високе стандарде:** посебно у погледу чистоће, услуге и инфраструктуре.
- **Одрживи развој:** подстицање еколошки свесног пословања.
- **Аутентичност:** истицање локалне културе и традиције, нарочито у руралним подручјима.

Ознака „**Montenegro Quality**“ додељује се у три нивоа: златна, сребрна и бронзана. Свака од ових ознака представља награду за постигнути висок ниво квалитета, а одражава и посвећеност сталном унапређењу туристичке понуде Црне Горе.

„Montenegro Quality“ је део већег пројекта „Интегрално управљање квалитетом у дестинацији“, који је Национална туристичка организација Црне Горе започела 2023. године. Реч је о пројекту који даје јасну слику о стању квалитета туристичке понуде у Црној Гори, јер је кроз њега по први пут извршено мерење онлине репутације у свим црногорским општинама. Резултати показују да посетиоци оцењују квалитет туристичке понуде са високом оценом 89,6, од максималних 100 поена. Посебно добру оцену имају туристичке атракције, а најбоље рецензије имају Цитадела у Старом граду Будва, Маузолеј Петра Петровића Његоша, Дурмиторски прстен, Национални парк Ловћен и Црно језеро.



Слика 18. ознака „Montenegro Quality“ за висок ниво квалитета

Извор: Национална туристичка организација Црне Горе

„Наше место“ – ознака квалитета у руралном туризму Србије. Ознака „Наше место“ **намењена је породичним газдинствима** која желе да подигну стандарде услуге и допринесу развоју одрживог и аутентичног туризма, заснованог на природним ресурсима, традицији и локалној култури. У Србији постоји око 508.000 регистрованих руралних газдинстава, од чега чак 99,6 одсто чине породична домаћинства, што представља огроман потенцијал за развој ове гране туризма. Програм се ослања на јасно дефинисане критеријуме – од естетско-функционалних захтева, преко принципа одрживости, до поштовања здравих стилова живота – а истовремено пружа прилику за едукацију, размену знања и подизање видљивости домаћих дестинација.

ИНТЕГРИСАНИ МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТА У ТУРИЗМУ

Највећи број дефиниција приказује менаџмент као сложен процес усмеравања групе људи у извршавању одређених послова и задатака ради постизања, унапред утврђених заједничких циљева, при чему овај процес обухвата више различитих потпроцеса, као што су: планирање, организовање, контрола итд.

Концепт интегрисаног менаџмента квалитета (*IQM – Integrated Quality Management*) се појавио у теорији менаџмента 1980-их година. То је начин удовољавања циљева организација побољшањем доживљаја потрошача у односу на производ или услугу која им се нуди. То је у вези са ефективном корисношћу

новчаних средстава, и нивоом учешћа и задовољства људи у организацији. Концепт интегрисаног менаџмента квалитета следи овај приступ али много шире и флексибилније. То се препознаје у томе да организација може да има широк опсег циљева, и да треба да прилази њима на један интегралан начин.

Проширење принципа интегрисаног менаџмента квалитета који је тако популаран код производног сектора, увело је менаџмент квалитета као средство које има потенцијал да помогне менаџерима туристичких дестинација да постигну своје циљеве вишег локалног прихода и запослења у области туризма, док у исто време обезбеђује да животна средина, култура и квалитет живота локалног становништва не буду уништени од стране самог туризма.

Европска Комисија је иницирала серију пројеката касних 1990-тих ради развијања стратешких смерница заснованих на практичном искуству ради побољшања интегрисаног менаџмента квалитета у туристичким дестинацијама. Радна дефиниција интегрисаног менаџмента квалитета коришћена у тим пројектима гласи:

„... приступ управљању туристичком дестинацијом који се фокусира на текуће процесе побољшања задовољства посетиоца, док у исто време тражи начине побољшања локалне привреде, животне средине и квалитета живота локалне заједнице“.

Два кључна елемента приступа интегрисаног менаџмента квалитета су:

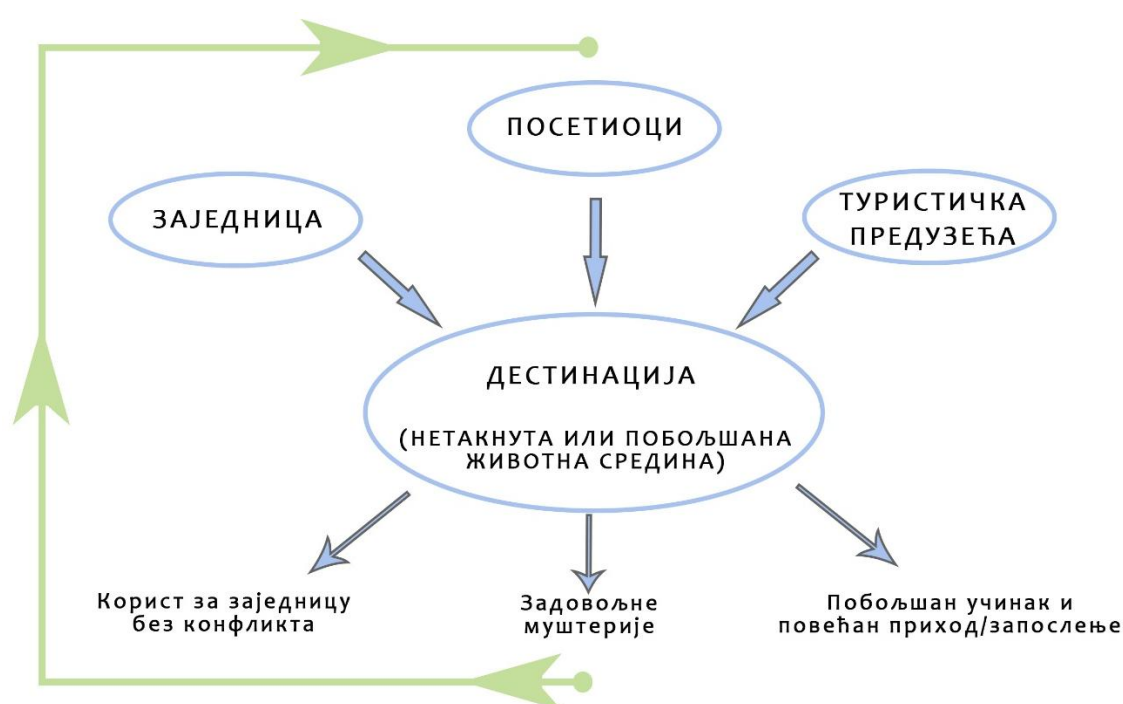
1. Усредсређивање на посетиоце, побољшавањем квалитета свега онога што се нуди посетиоцу, задовољење њихових потреба и утицање на њихове активности, у тој мери да се посетиоци поново врате и препоруче дестинацију другима.
2. Укључивање локалне заједнице и локалних туристичких предузећа у менаџмент дестинације, као учесника и као потрошача у менаџмент процесу (UNWTO, 2007).

Може се чак и тврдити да нема ничег новог у покушају да се постигну ови дупли циљеви побољшања задовољства посетиоца и укључивања локалних заједница у процесе развоја туризма: оно што издваја интегрисани менаџмент квалитета је интегрисана природа процеса. Док има примера успешности у подизању квалитета појединачних елемената туризма, интегрисани менаџмент квалитета тежи да у исто време побољша квалитет читавог низа елемената на интегрисан начин унутар саме дестинације. Овде спадају:

- маркетинг и комуникација
- добродошлица, оријентација и информације пружене посетиоцу

- смештај
- локална производња и гастрономија
- туристичке атракције и манифестације
- рекреација
- животна средина и инфраструктура (Roberts, Hall, Morag, 2003)

Следећа скица демонстрира процес интегрисаног менаџмента квалитета, илуструјући три кључна елемента самог процеса (заједница, посетиоци и туристичка предузећа) и корисне резултате тог процеса.



Скица 1. Процес интегрисаног менаџмента квалитета

Извор: Roberts, Hall, Morag, 2003

Интегрисани менаџмент квалитета је осмишљен да буде свеобухватан концепт, који се односи и на интерна, оперативна и менаџмент питања специфична за појединачна предузећа док у исто време дотиче шире аспекте друштвених, културних утицаја и утицаја животне средине.

Главни принципи интегрисаног менаџмента квалитета, који, када се посматрају заједно, нуде шематски план одрживог развоја туризма који се заснива на задовољавању, ако не и превазилажењу очекивања посетилаца.

Квалитет у туризму подразумева да сви делови укупне туристичке понуде, односно туристичког производа задовољавају критеријуме квалитета. У туризму је управљање квалитетом доста отежано због низа постојећих фактора, па се о том

посебно мора водити рачуна при креирању система менаџмента квалитета на нивоу туристичке дестинације.

Табела 4. Главни приципи интегрисаног менаџмента квалитета

1. Интеграција	Брига за квалитетом и менаџмент техникама чији је циљ његово постизање и који би требао бити интегрисан у све туристичке функције дестинације
2. Аутентичност	Посетиоци траже и цене право искуство. Квалитет туристичког искуства не треба да буде потцењен или фабрикован
3. Особеност	Постизање квалитета треба да се бави увођењем специјалних, особених карактеристика у једну дестинацију
4. Тржишни реализам	Менаџмент квалитета треба да се базира на информисаној и реалистичној процени потенцијала коју нека област има на тржишту, на тај начин идентификујући предности и осигуравајући да се исте не истроше
5. Одрживост	Посетиоци све више траже неискварене пределе- процес успостављања квалитета мора се позабавити управљањем утицаја туризма
6. Оријентација ка потрошачима	Менаџмент квалитета се бави приближавањем посетиоцу, разумевањем њихових потреба и утврђивањем да ли су се оне уопште задовољиле
7. Свеобухватност	Квалитет не треба да се примени само на неколицину- добро искуство се мора обезбедити свим посетиоцима, посебно оним са посебним потребама
8. Пажња посвећена детаљима	Будите креативни, али такође обратите пажњу на детаље- обезбедите довољно информација, проверите понуду, обезбедите додатне услуге
9. Рационализација	Мали број добрих иницијатива је бољи него много лоших. Активности које су лошег квалитета треба да нестану или да се комбинују у јачи, одрживи производ
10. Партнерство	Добро је сарађивати, а партнерство је неопходно за успех. Квалитет се не може постићи као соло пројекат – туристичка предузећа/организације и групе заједница треба да раде заједно

Извор: Roberts, Hall, Morag, 2003

Основа интегрисаног менаџмента квалитета у туризму има четири кључна елемента:

1. **Задовољство туристе** – које се примарно састоји од редовне контроле нивоа задовољства са службама у дестинацији и побољшање квалитета услуга које се обезбеђују у туризму, задовољавање њихових потреба и утицај на њихове активности тако да поново дођу и/или дестинацију руралног туризма препоруче другима.
2. **Задовољство локалне туристичке индустрије** – кључна делатност интегрисаног менаџмента квалитета укључујући процену квалитета послова и каријера запослених у индустрији, као и добробит локалних туристичких предузећа
3. **Квалитет живота локалног становништва** – брине се за добробит становништва као и стално истраживање о томе шта становништво мисли о развоју туризма у дестинацији и ефектима од туризма
4. **еколошки квалитет** – износи позитивне и негативне утицаје туризма на околину, тј. природу дестинације, антропогене елементе и културу (Štetić, 2007).

Неуравнотеженост ових аспеката квалитета туризма може имати значајне последице на целокупан квалитет туристичке дестинације, као и њеног туристичког производа.

Питање *квалитета у туризму* је одговор запослених кроз *квалитетну услугу, одговарајућу цену и адекватан туристички производ* који задовољава захтеве тражње. Због тога се при успостављању менаџмента квалитетом у туристичкој дестинацији морају пре свега:

- Идентификовати туристички производи и услуге и њихов квалитет;
- Идентификовати процеси који доводе до задовољења потребног квалитета производа и услуге;
- Идентификовати начин праћења нивоа квалитета и задовољства потрошача на нивоу туристичке дестинације.

Размишљања и препоруке на који начин управљати квалитетом на нивоу туристичке дестинације су веома разноврсне и често опречне. У сарадњи са директним учесницима у пружању туристичких услуга на нивоу туристичке дестинације треба да се размотре сва најбоља решења која воде ка успостављању квалитетног пословања у свим елементима и облицима деловања туристичке привреде у једној дестинацији.

КОНКУРЕНТНОСТ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Дефинисање конкурентности на нивоу туристичке дестинације заснива се на оцени вредности туристичког система. Кроз тежњу за постизањем конкурентске предности, туристичка дестинација се одлучује на који ће начин искористити своје компаративне предности.

ПОЈАМ КОНКУРЕНТНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Одрживи развој туристичке дестинације упућује нас на разумевање њеног раста, односно идентификовање кључних елемената раста и развоја. То нас доводи до централног питања опстанка и одрживог развоја сваке дестинације, а то је њена конкурентност. Конкуренција између туристичких дестинација сматра се једним од облика испољавања глобалне конкуренције, тј. нове економске конкуренције у 21. веку. Разматрање питања конкурентности туристичке дестинације почива на ставу да је искуство, односно доживљај који туриста стиче у дестинацији, фундаменталан производ у туризму. У складу са тим, конкуренција у туризму се усредсређује на туристичку дестинацију.

Наравно, конкуренција постоји и између производа појединих предузећа у области туризма, али је ова врста конкуренције зависна од примарног избора, односно од избора који туристи врше у односу на конкурентне туристичке дестинације.

Под конкурентношћу туристичке дестинације може се сматрати њена способност да повећа туристичку потрошњу, да привлачи значајно више туриста обезбеђујући им искуства која их задовољавају и која се памте, и да истовремено то чини на профитабилан начин уз побољшање благостања становника дестинације и чување природног блага дестинације за будуће генерације (Ritchie & Crouch, 2003, 2).

Конкурентност, у суштини, представља капацитет остваривања више профитабилности у односу на просек специфичног сектора, који се састоји од компанија које продају исти производ истим клијентима кроз исти систем комерцијализације и дистрибуције, као и уз употребу истих технолошких алата. Конкурентност појединих производа означава њихов капацитет и способност њихових носилаца да продају сопствени производ и услугу брже од осталих уз постизање бољих финансијских резултата. Стога се анализа конкурентности може проводити на нивоу дестинације, али и на нивоу туристичког производа или привредног субјекта као носиоца производа или услуге.

У складу са претходним, сам капацитет да се буде конкурентан мора да укључи два главна услова:

- **Прилагодљивост**, како би се дугорочно одржала профитабилност, континуирано се прилагођавајући претњама конкурената и потребама клијената итд. Код туристичке дестинације и њених производа овде се додају елементи атрактивности и уникатности који су неопходни у пакету понуде, а у односу на директну и индиректну конкуренцију;
- **Одрживост**, као капацитет постизања и одржавања профитабилности са минималним негативним утицајима на природно окружење и локалну заједницу.

План конкурентности, који се ради за дестинацију, има за циљ побољшање, односно елиминисање (ако је могуће) негативних аспеката и слабости које утичу на конкурентност система и ефикасност компанија и организација, како приватних, тако и јавних, које су укључене у развој туристичког сектора. Главна сврха плана конкурентности је креирање подручја са пријатном атмосфером и услугама одговарајућег квалитета, и то кроз побољшање туристичког система вредности (ланац вредности) у целини. У том смислу, активности намењене побољшању услова везаних за систем обележавања, информациони систем, мобилност и саобраћајне гужве, трговачке садржаје и допунске услуге, урбану естетику, чистоћу, зелене површине, општу сигурност, буку итд., елементи су који дају додатну вредност дестинације посетиоцима. Ниво конкурентности дестинације у највећој мери зависи управо од њих.

Важност разматрања појма конкурентности туристичке дестинације проистиче из деловања чинилаца који припадају карактеристикама везаним како за туристичку понуду, тако и за туристичку тражњу. У том смислу могу се посебно издвојити следећи фактори:

- Развој међународног туризма и путовања је интензивирао конкуренцију између међународних туристичких дестинација- потенцијални туриста бира дестинацију између алтернатива и оцењује сваку алтернативу процењујући способност да обезбеди тражене користи.
- Свака дестинација нуди разноликост производа и услуга како би привукла туристе, а сваки потенцијални туриста има могућност и слободу да изабере између бројних домаћих и међународних дестинација- при избору туриста користи објективне (цена, локација, физичке карактеристике објекта или дестинације и услуга) и субјективне (имиџ дестинације) критеријуме.
- Као резултат повећане тражње за организованим пакет путовањима у последње две деценије дестинације су постале важније од појединачних атракција и објеката- у њима је смештена већина туристичке привреде и већина времена се проводи у дестинацијама.
- Постоји чврста веза између ставова према појединим објектима и понашања усмереног ка поновној куповини или препоруци тог објекта.

- Са становишта туристе постоји блиска повезаност између свих објеката који чине туристичку понуду и укупног пословања у оквиру дестинације.
- Захваљујући повећаној улози информационе и транспортне технологије и организованих путовања од стране туроператора, туристи имају могућност да стекну искуства у многим дестинацијама- то истиче важност квалитета услуга и објеката.

Методи дистрибуције туристичких производа су, у одређеној мери, различити у односу на друге делатности- „продаја“ места/дестинација не представља права власништва већ само ограничено и у суштини неексклузивно право употребе (Popescu, 2016)

Смишљено путовање туриста („*Customer journey*“)

Овај концепт представља значајан оквир за разумевање доживљаја туриста: од првог размишљања о одмору или пословном путовању, преко планирања, букирања, искуства у дестинацији и поновног подсећања на искуство. Фазе су следеће:

1. **Фаза размишљања или сањарења (*Dreaming*)** – туриста размишља о путовању. Можда има идеју на коју врсту путовања ће ићи, колико дуго ће остати, и колико може да потроши, али још увек није тачно одлучио где ће ићи (тачну дестинацију) или шта ће радити. Он тражи инспирацију, идеје и препоруке. Одлука може да почиње на националном нивоу, кроз одабир неколико различитих земаља.
2. **Фаза планирања (*Planning*)** – Туриста има јаснију слику где путује и шта ће на том путовању радити. Он трага даље, за конкретнијим информацијама везано за свој избор, као што су саобраћајне и смештајне услуге, ствари које ће радити, места које ће посетити, догађаје, тражи информације о временским условима. Одлука се усмерава ка одређеном региону или дестинацији земље избора.
3. **Фаза букирања (*Booking*)** – Туриста врши поређења најбољих вредности које може да добије за свој новац. Букирање може да буде извршено преко туроператора, туристичке агенције, боокинг агената или ДМО или директно преко индивидуалних провајдера (нпр. саобраћајна или хотелска предузећа).
4. **Директно искуство (*Experiencing*)** – ово је ниво када је туриста стигао у дестинацију и укључује транспорт до дестинације, као и све услуге које се пружају туристи за време боравка (квалитет атракција, квалитет смештаја, љубазност и информације)
5. **Успомене (*Remembering*)** – туриста се присећа свог путовања и процењује шта је током њега било лоше, а шта добро. Ако је искуство добро, туриста ће га препоручити другима, или ће се он сам вратити у ту дестинацију. Ако није добро, туриста се неће вратити поново, неће препоручити дестинацију другима и можда ће причати лоше о дестинацији. ДМО компаније могу да

сачувају у сећању потрошача добра искуства кроз праксу „*Customer Relationship Management*“ (база података муштерија и слање електронских писама).

ОЦЕНА КОНКУРЕНТНОСТИ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Дефинисање конкурентности и организованости на нивоу туристичке дестинације заснива се на оцени вредности туристичког система. Та оцена се најпоузданије изводи из два комплексна показатеља: **а) дестинацијски ланац испоруке вредности потрошачима** и **б) систем вредности за напор** (енг. *value for effort*).

Дестинацијски ланац вредности

Конкурентска предност на тржишту може бити остварена првенствено на основу супериорне испоручене вредности. За коришћење супериорне вредности за потрошаче, као основе за стварање конкурентске предности, потребно је разумевање ланца вредности туризма, односно туристичке дестинације. У том смислу битно је идентификовати субјекте, тј. активности које учествују при стварању и/или додавању вредности која ће обликовати коначну понуду, односно укупни производ конкретне туристичке дестинације.

Дестинацијски ланац вредности представља низ међусобно повезаних активности које туриста обавља од припреме за путовање, преко путовања и боравка на дестинацији, до повратка кући и накнадне бриге о госту. Са становишта носилаца туристичког производа, то представља координисану активност различитих субјеката од управљача дестинацијом и атрактивностима, до путничких агенција и превозника, давалаца услуга смештаја, исхране, забаве, рекреације, трговине, водича, производње и продаје сувенира и локалних производа, банкарских и мењачких услуга, одржавања аутомобила, здравствених услуга, такси превоза, изнајмљивања аутомобила, бицикла, пловила и других реквизита, фото-лабораторије, информационе и комуникационе технологије и др. Неке од активности у оквиру ланца вредности су кључне за привлачење туриста и задовољавање њихових потреба (смештајни капацитети, транспорт, изграђена атрактивност, организатори путовања, путнички агенти и др.), друге имају улогу подршке (водичка служба, осигурање и финансијске активности везане за туризам, образовне институције, медији, туристичке организације на свим нивоима и др.)

Оцена ланца вредности базира се на оцени различитих активности које туриста обавља како током припреме за путовање, тако и током самог путовања, при чему се узимају у обзир сви позитивни и негативни аспекти ових активности.

Оцена ланца вредности има за циљ да:

- на максимално ефикасан начин међусобно повеже туристичке производе, услуге и активности које се нуде;
- дефинише све данашње евентуалне слабости и недоречености у целокупном туристичком систему неке земље, како би могло да се започне с увођењем адекватних мера и/или акција којима би се утврђене слабости, односно недоречености исправиле/отклониле/умањиле.

ДМО имају кључну улогу у координацији и спровођењу активности широког опсега провајдера услуга укључених у повећању вредности за посетиоце.

Једна од битних претпоставки стварања супериорне вредности дестинације за потрошаче јесте да сви учесници у стварању и/или додавању вредности морају међусобно сарађивати. У том смислу, све се више говори о сарадњи, умрежавању и кооперацији уместо конкуренције у оквиру туристичке дестинације. Укупан ланац вредности представљен је следећом табелом:

Табела 5. Садржај ланца вредности туристичке дестинације

Фаза	Активност клијента	Средства	Пружалац услуге
1. Припрема	Стварање заинтересованости	Маркетинг, информације, оглашавање	Туристичке агенције, управљачи дестинацијом
	Провера производа и резервација	Маркетинг, оглашавање, информациони и комуникациони канали	Туристичке агенције, управљачи дестинацијом, пружаоци различитих услуга
	Припрема опреме и прибора	Куповина, поправка, изнајмљивање	Нпр. продавци опреме за спорт, пешачење и путовање, књижаре, фотографске радње, радње за поправку и изнајмљивање спортске опреме итд.
2. Путовање	Превоз од куће до туристичке дестинације	Аутомобил, аутобус, воз, брод, авион, бицикл, пешице	Саобраћајна предузећа, изнајмљивачи аутомобила и бицикала, радници ангажовани у саобраћајној инфраструктури (ж. станице, аеродроми)
3. Боравак	Смештај	Хотели, приватан смештај, хостели, кампови и други објекти.	Запослени у објектима за смештај
	Исхрана	Ресторани, самостално припремање хране	Запослени у угоститељским објектима, трговци у продавницама итд.

Фаза	Активност клијента	Средства	Пружалац услуге
	Активности у слободно време	Пешачење, спорт, релаксација итд.	Водичи, инструктори, продавци опреме, запослени на игралиштима и у другим центрима итд.
	Активности на учењу о дестинацији	Посете музејима и замковима, разгледање у градовима и њиховој околини и слично. Посете заштићених подручја и сл.	Управа објеката и територија, водичи, књижаре итд.
	Активности у вези са културом	Концерти, фестивали, презентације обичаја и сл.	Управа објеката, музичке и позоришне трупе и сл.
	Радне активности	Састанци, семинари, изложбе, сајмови, конференције, презентације, излети, итд.	Пружаоци услуга коришћења објеката, преводиоци.
	Куповина и локалне услуге	Куповина сувенира и локалних производа. Куповина осталих неопходних ствари (фото-видео, магацини итд.). Банке, мењачнице, аутомеханичарске радње, здравствена заштита и слично. Саобраћајне услуге.	Занатлије, произвођачи и продавци сувенира и локалних производа. Продавнице у локалној средини. Пружаоци банкарских и мењачких услуга, власници аутомеханичарских радњи, објекти за пружање здравствене заштите, и сл. Саобраћајна предузећа, такси, изнајмљивачи аутомобила и бицикала.
	Друге активности	Бањске услуге, образовне активности и слично.	Запослени у објектима, пружаоци услуга и други
4. Повратак кући	Превоз од туристичке дестинације до куће	Аутомобил, аутобус, воз, брод, авион, бицикл, пешице	Саобраћајна предузећа, изнајмљивачи аутомобила и бицикала, радници ангажовани у саобраћајној инфраструктури (ж. станице, аеродроми)
5. Активности након повратка кући	Опрема-одржавање и радови на поправци	Прање, чишћење, итд. Поправка ствари и слично	Хемијско чишћење и прање, радње за поправку аутомобила/бицикала, занатлије и слично
	Бележење и размена успомена	Израда фотографија, писање чланака, блогова, веб страна, учешће у искусијама и другим састанцима и др.	Фото лабораторије, пружаоци информационе и комуникационе технологије, управа објеката

Извор: Popescu, 2016

Укупне активности у оквиру ланца вредности туристичке дестинације могу се поделити на **примарне и секундарне**:

Примарне активности непосредно укључују паковање, промоцију и испоруку искуства посетиоцима/туристима. Важност ових активности се истиче

чињеницом да оне представљају кључну област ангажовања како јавног, тако и приватног сектора. Мисија и циљеви пословања свих субјеката који учествују у стварању туристичких производа и услуга, посредника (агенције/организатори путовања) и дестинацијских маркетинг организација чврсто су везани за примарне активности као што су:

1. **Развој и паковање дестинацијског производа** – кључна активност у циљу стварања дестинацијског производа који укључује атракције, искуства, производе и услуге.
2. **Дестинацијске операције и услуге** – трансфери, такси и јавни превоз, визиторски центри и услуге, објекти за смештај, исхрана, излети, атракције, изнајмљивање возила, забава, здравствене услуге, спорт и рекреација
3. **Укупна логистика у доласку и одласку** – приступачност дестинације, расположивост и цене летова, прописи у вези са визама и пасошима и др.
4. **Дистрибуција и продаја** – укупне активности на давању информација и олакшању продаје
5. **Промоција** – директно или преко посредника
6. **Услуга и брига након боравка у дестинацији (*after-care*)**. Постојање базе података о клијентима, праћење ставова и профила потрошача и др. у циљу стварања лојалности и позитивног става међу потрошачима.

Секундарне активности – испорука вредности у оквиру ових активности је индиректна и у функцији је подршке стварању искустава посетилаца/туриста. Ове активности су: инфраструктура, планирање, развој људских ресурса, технологија и делатности као што су грађевинарство, трговина. Специфичност ових активности је у томе што се њима баве јавни и приватни актери којима туризам није примарна делатност. С друге стране, наведене активности су веома битне за оформљење јединственог производа дестинације и њен успех на туристичком тржишту. У ову групу активности спадају, између осталих:

1. **Дестинацијско планирање и инфраструктура** – кључне одреднице квалитета искуства/доживљаја посетилаца/туриста су имиџ дестинације, интегритет животне средине и инфраструктура (транспортна, телекомуникације, водовод, електроенергетски систем и др.), услуге везане за безбедност у дестинацији
2. **Обука и развој вештина** – квалитет услуга и лични однос са туристима у оквиру дестинације јесте један од кључних елемената дестинацијског ланца вредности
3. **Развој технологије и система** – технологија постаје један од битних потпомажућих чинилаца у оквиру ланца вредности дестинације и следствено томе у стварању конкурентске предности (глобални резервациони системи, резервационе услуге засноване на Интернету, оперативни и управљачки информациони системи, информациони и комуникациони системи, е-конференције)

- 4. Повезане делатности и куповина локалних производа** – примарне активности туристичке привреде (смештај, саобраћај, ресторатерство, забава и рекреација), су подржане од стране великог броја предузећа која им обезбеђују услуге и производе (опрема, гориво, храна и пиће, професионалне услуге и др.)

У свакој тачки у оквиру ланца вредности туристичке дестинације одиграва се испорука одређених производа и услуга који заједнички формирају коначну вредност за потрошаче/туристе.

Систем вредности за напор

Формула „вредност за напор“ служи за оцењивање користи коју потенцијални туриста стиче у поређењу са трудом који мора уложити да би дошао у туристичку дестинацију. Циљ туристичке дестинације је да клијентима нуди више вредности уз њихов мањи напор у поређењу са конкуренцијом. Да би постигла већу вредност, туристичка дестинација треба да подигне квалитет услуга, или да има ниже цене, да обезбеди виши квалитет производа и услуга, односно, да постигне предности у стварању бољих искустава, тј. осећања туриста уз смањивање свих облика неугодности и несигурности.

На страни вредности, потребно је нагласити да туристи више не купују само појединачне услуге, већ их интересује шта је све за њих учињено током путовања. Другим речима, туристи не путују да би провели време у авиону, или преспавали ноћ у хотелу. Они иду на пут да би доживели, научили, видели нешто ново и другачије од уобичајеног. Мера у којој им то успева, опредељује и њихову перцепцију о вредностима путовања. Исто тако, начин на који се поједина услуга извршава, такође је од изузетног значаја. Перцепције квалитетног услуживања се увек базирају на ономе што гост очекује у односу на оно што му се испоручи.

С друге стране, кад је реч о напорима, неугодности могу бити повезане са лошом саобраћајном инфраструктуром, деградацијом природе, лошом урбаном естетиком, буком, непријатним мирисима, лошом угоститељском понудом и сл. Затим, ниво несигурности повезује се са степеном личне и економске угрожености, а што је најчешће последица недовољног познавања саме дестинације и одсуства правих информација о погодностима и евентуалним опасностима и ризицима.

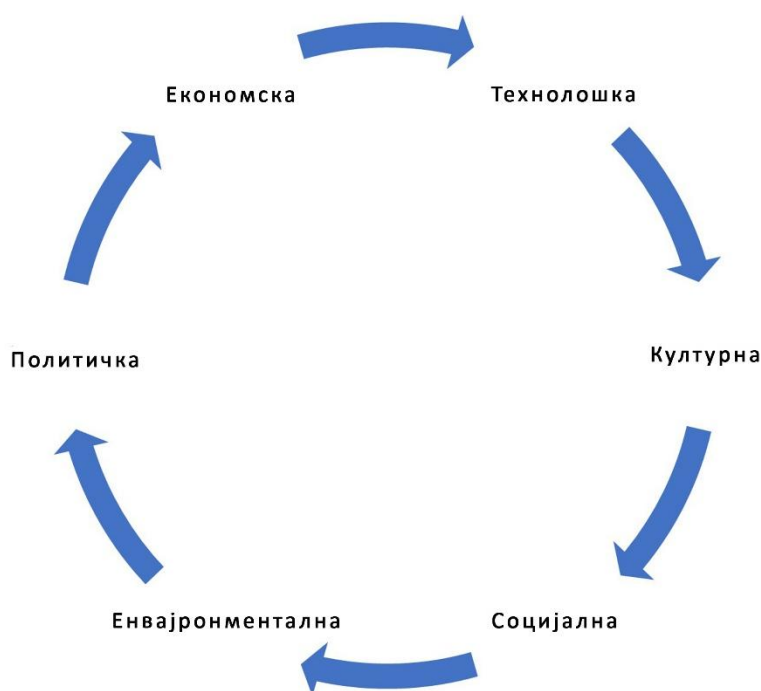
На крају, када су у питању напори повезани са ценама, треба имати на уму да није реч само о њиховој висини, већ и о погодностима/ограничењима повезаним с начином, методом или местом плаћања, недостатком информација, осећајем преварености и сл.

У складу са претходним констатацијама, све јавне институције и струковне асоцијације задужене за развој туризма на дестинацији, сви непосредни понуђачи туристичко-угоститељских услуга, као и услуга на подручју културе, саобраћаја, трговине, рекреације, забаве, образовања и сл., морају да прихвате највише

стандарде квалитета, друштвено одговорног пословања и етичке кодексе понашања који се примењују у развијеним туристичким земљама.

ОБЛИЦИ КОНКУРЕНТНОСТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Облици конкурентности туристичке дестинације могу се посматрати у односу на вишедимензионалну природу фактора који дефинишу снагу положаја туристичке дестинације на тржишту, што је представљено скицом 2:



Скица 2. Вишедимензионалност конкурентности туристичке дестинације

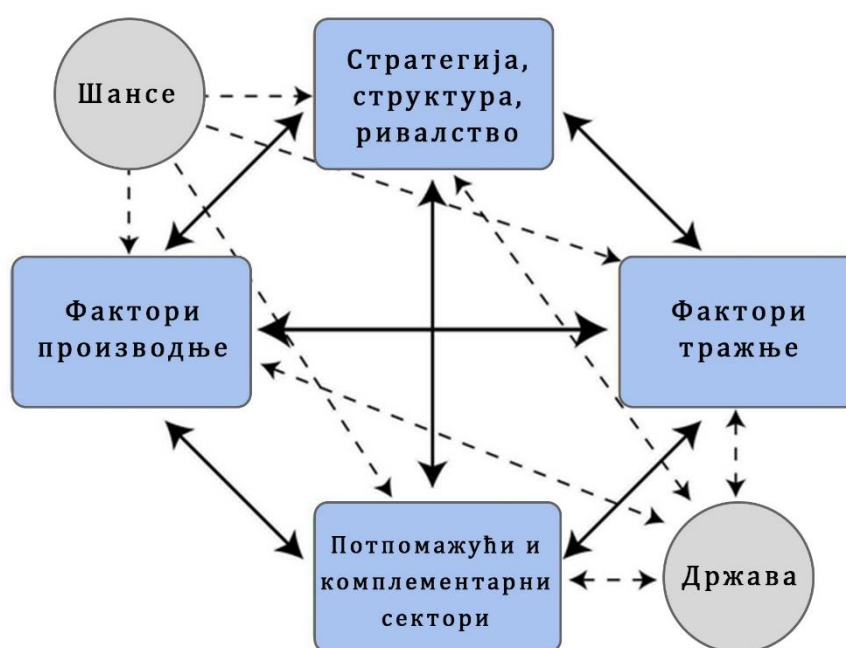
Извор: Popesku, 2016

Конкурентност туристичке дестинације има више значења и може бити посматрана као: **економска, политичка, социјално-културна, технолошка и енвајронментална**. У суштини реч је о могућим типовима одговора туристичке дестинације на различите облике веома снажних утицаја из макромаркетинг окружења.

Економска конкурентност – Мајкл Портер (*Michael Porter*) је један од првих и најпознатијих теоретичара на пољу конкурентности. Иако су његове анализе углавном усмерене ка традиционалним индустријама, оне су примењиве и на туристичку привреду, односно туристичку дестинацију.

Економска конкурентност туристичких дестинација се уобичајено представља помоћу Портеровог дијаманта конкурентности, према којем економску конкурентност туристичке дестинације одређују:

- **фактори производње** или позиција дестинације у односу на факторе производње потребне за конкурисање на тржишту. Ове факторе чине: а) *богатство (природни ресурси, културни и историјски ресурси, капитал и инфраструктура и људски ресурси)*, б) *цене као фактор*, в) *ефикасност производње*.
- **фактори стања тражње** имају велики утицај на привреду једне земље и на тражњу за одређеним производима/услугама. У суштини, прво се развија домаћа тражња и када је она стабилна, долази до раста иностране тражње за производима или услугама. Ове факторе чине, између осталог: величина тржишта, структура тржишта, позиција на тржиштима која се брзо развијају, заштита туриста као потрошача, софистицирани потрошачи, потрошачи који први пут долазе у дестинацију.
- **потпомажући и комплементарни сектори/активности**- утичу разноврсношћу и квалитетом, између осталих то су: приступачност дестинације различитим превозним средствима, могућности за паркинг, културни, забавни и спортски објекти, производња сувенира, могућности за куповину, здравствена заштита и др.
- **стратегија, структура и надметање**- услови за оснивање, организовање и управљање компанијама као и карактер унутрашње/домаће конкуренције. Овоме се може додати и постојање стратегијског плана развоја туризма који је подупрт од стране како јавног, тако и приватног сектора.



Скица 3. Економска конкурентност – Портеров дијамант конкурентности

Извор: Ritchie & Crouch, 2003, 16

Портер такође истиче да постоје три стратегије конкурентске предности: 1) постати произвођач са најнижом ценом коштања на тржишту, 2) нудити нешто посебно и другачије, што ће вам омогућити да диктирате цену и 3) створити ново тржиште тако да други тешко могу да вам парирају. Затим, се морају испитати пет сила конкурентности, а то су: а) претња алтернативних производа, б) претње нових актера на тржишту, в) преговарачка позиција добављача, г) преговарачка позиција купаца и д) позиција ривалства између постојећих компанија. Портер даље наводи да треба правити разлику између оперативне ефикасности и стратегије. Арогантно је, каже он, мислити да можете радити исте ствари као ваши конкуренти и увек бити бољи од њих. *Суштина стратегије није радити нешто боље од конкурената, већ радити нешто другачије*, освојити јединствену и поуздану позицију утемељену у збиру активности које су другима сложене за опонашање. Ова размишљања су универзална и односе се на економску конкурентност међу производима, предузећима, целим гранама и националним економијама, а многи аутори истичу њихову примењивост на туристичке дестинације и њихову конкурентност.

Сумирајући, односно примењујући основе Портеровог дијаманта конкурентности на туристичку дестинацију, можемо закључити следеће:

1. не постоје економски конкурентне нације односно туристичке дестинације, постоје само нације, односно дестинације са конкурентним делатностима или секторима. У конкурентском односу су предузећа једне земље, а не земља као целина.
2. конкурентне привредне делатности су концентрисане у релативно малим географским подручјима у оквиру једне земље. Исти туристички производ може бити конкурентан у једном делу земље, док у осталим деловима не мора бити.
3. конкурентност земље или туристичке дестинације зависи од способности њене привреде да стално иновира и унапређује квалитет.

Имајући у виду наведене ставове, у вези са приступом конкурентности туристичких дестинација, указујемо на овом месту на значај кластера као специфичног облика територијалног организовања и повезивања предузећа и институција.

Политичка конкурентност – Политичка конкурентност земље као туристичке дестинације у много случајева може бити пресудна за одређивање туристичке конкурентности дестинације. На политичку конкурентност имају утицаја како глобална/регионална стабилност/нестабилност, тако и политичка стабилност и снага земље као туристичке дестинације. Ту политичку снагу одређује, између осталог, и стање основних показатеља који се сматрају опште усвојеним мерилима друштвеног и индивидуалног благостања у једној земљи (брuto друштвени производ, запосленост, владавина закона, слобода медија и др.)

Социо-културна конкурентност – Подразумева постојање специфичних друштвених и културних карактеристика дестинације, које својом вредношћу и изузетношћу, обезбеђују висок степен конкурентности на тржишту без обзира на

могућу политичку нестабилност или недовољну економску конкурентност (типичан пример- земље Блиског истока). Значај, вредност, упадљивост и јединственост социо-културних фактора туристичке дестинације јесу детерминанте које једну дестинацију чине примамљивијом, изузетнијом и конкурентнијом од друге.

Технолошка конкурентност – Технолошка конкурентност подразумева примену савремених технологија, посебно коришћење глобалних дистрибутивних система, Интернета и паметних система за управљање дестинацијом, као битних чинилаца у промоцији и продаји туристичких производа.

Паметни системи за управљање дестинацијом

Пример технолошке конкурентности у туризму је употреба паметних система за управљање дестинацијом (*Smart Destination Management Systems*), који интегришу податке у реалном времену (*IoT* сензори, *AI* аналитика) за оптимизацију гужви, персонализацију искуства гостију и одрживо управљање ресурсима. Оваква технологија омогућава дестинацијама да постану препознатљиве и атрактивније у односу на конкуренцију.

Примери паметног туризма (Smart Tourism):

Барселона (Шпанија) – користи паметне апликације за праћење гужви у реалном времену, нудећи туристима алтернативне руте и смањујући притисак на најпосећеније знаменитости.

Малага (Шпанија) – ради на повећању приступачности, са потпуно прилагођеним јавним превозом, зонама прилагођеним пешацима и апликацијама за слабовиде.

Љубљана (Словенија) се фокусира на дигитализацију и одрживост, а УРБАНА картица се користи за интегрисани превоз. Систем омогућава туристима да користе јавни превоз, изнајмљују бицикле, плаћају паркинг и приступају туристичким атракцијама – све са једном картицом. Љубљана је била победник Европске зелене престонице 2016. године, а препознати су по спајању технологије са традицијом.

Карлсруе (Немачка) користи технологију како би обогатио туристичко искуство кроз културне атракције. Такође имају пројекте о дигиталној администрацији и инфраструктури, дигиталној мобилности, снабдевању енергијом и још много тога.

Лион (Француска) ради на централизованом урбаном планирању за бољу приступачност и добио је награду „Аццесс Циту Авард“ за 2018. годину. У то време, градски јавни аутобуси су већ били 100% приступачни, а приступ култури за све је такође био обезбеђен, захваљујући укључивању приступачне опреме у библиотеке, као што су машине за читање, читачи аудио књига и увећавајући екрани.

Копенхаген (Данска) ради на дигитализацији са иновативним услугама за посетиоце, користећи технологију, покретне билборде, роботiku и искуства виртуелне стварности. Градска апликација води кориснике између атракција, а модул за праћење који тражи сагласност корисника прикупља податке како би власти могле боље да разумеју обрасце кретања и да прикупљају податке за континуирано побољшање услуга.

Гетеборг (Шведска) је светски лидер у одрживости захваљујући својој иновативној употреби технологије. Померају границе пројектима попут своје „Зелене градске зоне“, која има за циљ да буде прва светска транспортна зона са потпуно нултом емисијом.

Хелсинки (Финска) је освојио награду Европске престонице паметног туризма за 2019. годину. Имају приступачан јавни превоз и план за смањење пренасељености.

Наведеним облицима конкурентности туристичке дестинације треба додати и важност демографских чинилаца (старосна структура, старење становништва, промена структуре породице и др.) који могу значајно утицати и на тип доживљаја/искустава тражених од стране потенцијалних потрошача на туристичком тржишту. Приликом креирања доживљаја и искустава, треба да буду узете у обзир и демографске карактеристике тражње како би се на основу тих фактора креирао нови или унапредио постојећи туристички производ/услуга.

КОМПАРАТИВНЕ И КОМПЕТИТИВНЕ ПРЕДНОСТИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Туристички производ укључује комплексно искуство у дестинацији (амалгам појединачних услуга): смештаја, забаве, транспорта, атракција, рекреације, исхране и многих осталих. Дестинације се такмиче, како би потенцијалне туристе убедиле и привукле својом понудом. Туристичке производе је тешко створити и управљати њима, јер су састављени из више различитих елемената, а јако је битна и сама улога и учешће туриста у искуству и њихова субјективна процена.

Компаративне предности

Компаративне предности су углавном везане за природне, али и изграђене ресурсе. Портер (1990) сврстава основне елементе компаративне предности у пет категорија: **људски ресурси, физички ресурси, ресурси знања, финансијски ресурси, инфраструктура.**

- 1. Људски ресурси:** квалитет, квантитет и цена људских ресурса који стоје на располагању туристичкој индустрији и утичу на дестинацијску конкурентност. Туристичка индустрија запошљава широк дијапазон

особља различитих профила, а њихова доступност, њихова знања, цена, радна етика, стандарди радних услова како менаџера тако и запослених, су јако битни у услужним делатностима попут туризма.

2. **Физички ресурси** су фундаменталан фактор привлачности туристичких дестинација, поготово њихова различитост, јединственост, изобиље, приступачност, сценска, еколошка и рекреацијска привлачност природних феномена, попут планина, језера, пустиња, кањона.
3. **Ресурси знања** су веома битни иако туристичка индустрија није тако захтевна по питању знања као на пример висока технологија, здравствене услуге или образовање. Постоје велике разлике између развијених и мање развијених дестинација које су често приморане да увозе знање везано за менаџмент, стратешко планирање, маркетинг и друге активности.
4. Јако битна је способност дестинације за снабдевањем потребних **финансијских ресурса** за развој туристичке супраструктуре.
5. **Инфраструктура** представља основу за економски развој и за њу је одговорна држава и њене институције, на пример друмови, здравствени систем, струја, вода, јавне услуге, полиција, аеродроми, библиотеке... Туристичка супраструктура представља додатни сет надградње инфраструктуре попут хотелског смештаја, ресторана, тематских паркова, ризорта, игралишта за голф и слично.

Због специфичности туристичких делатности потребно је наведеним категоријама додати и историјске и културне ресурсе као додатну категорију. То могу бити опипљиви ресурси попут археолошких налазишта, споменика, рушевина, архитектонских зграда, галерије уметности итд. Осим тога, ту су и неопипљиви ресурси као на пример традиција, начин живота, вредности становништва, обичаји, љубазност и гостопримство. Број и стање тих ресурса зависе од тога како нека нација те вредности цени, поштује и негује.

На крају треба споменути да је за компаративну предност битна и сама јачина домаће економије. Јача економија ствара већу локалну потражњу, већа потражња смањује трошкове ресурса, ствара већу конкурентност која води до повећане понуде и бољег квалитета услуга и производа.

Ресурси дестинације се мењају кроз време и самим тим се мењају и компаративне предности дестинације. Неки од тих ресурса су обновљиви, други нису. Мудро управљање ресурсима услов је за дугорочну компетитивност туристичке дестинације. За едукацију и тренинге људских ресурса потребне су посебне стратегије; за очување физичких ресурса посебна заштита, као и за очување историјских и културних споменика. Важна је и изградња и одржавање инфраструктуре и туристичке супраструктуре.

Компетитивне предности

Компетитивне предности се односе на способност туристичке дестинације да управља ресурсима на дужи рок.

Дестинација са богатим природним ресурсима је мање компетитивна од дестинације која има мање природних ресурса, али њима боље управља. Туристичка дестинација са визијом развоја коју подели са свим стејкхолдерима, која разуме своје предности и познаје своје недостатке, развиће одговарајућу маркетиншку стратегију коју ће успешно имплементирати у пракси. Таква дестинација ће сигурно бити компетитивнија од оне туристичке дестинације која се никада није озбиљно упитала и замислила над улогом туризма у економском и социјалном развоју своје земље.

Треба споменути улогу домаћег туризма који је генерално и глобално посматрано пет и по пута већег обима од међународног и због тога даје печат и утиче на структуру националних туристичких индустрија. Понуда туристичких производа намењена домаћој потражњи је стабилнија и сигурнија од потражње осетљивијих страних тржишта. Због тога сигурна и константна домаћа потражња формира здравију и компетитивнију околину и основну и критичну масу потребну за функционисање туристичког сектора.

Дестинације се међусобно такмиче углавном из економских разлога и очекиваних позитивних резултата, али постоје и други разлози који утичу на развој туризма у туристичкој дестинацији. Међународни туризам може послужити дестинацији за промоцију саме себе, као идеалног места за живот, за стварање бизниса, да покаже да је то место у које се исплати инвестирати, а исплати и трговати. Може се употребити и у политичке сврхе за учвршћивање националног идентитета и поноса. У последње време уз пажљив менаџмент, туризам помаже очувању еколошких ресурса и културе најразличитијих мањина и етничких група у свету.

Компетитивне стратегије

Пунова (Poop, 1993) предлаже преокрет стратешких оријентација туристичких дестинација ако желе прилагодити компетитивну реалност “новом” туризму. За масовни или стари туризам су били карактеристични стандардни пакетни производи. Нови туризам је флексибилан, одржив и оријентисан према појединцима. Нови туристи су у потпуности другачији од старих. Они су искуснији, више “зелени”, флексибилнији, независнији, свесни квалитета и теже их је задовољити.

Компетитивне стратегије су зато јако битне како би туристичке дестинације започеле нови туристички ток и то зато што:

- компаративне предности нису више само природне
- туризам је јако променљив, осетљив и јако компетитивна индустрија
- туристичка индустрија се брзо и радикално мења, а правила игре се мењају за све
- у питању није само опстанак туризма, већ и свих осталих врста индустрије које зависе од туризма
- будући развој индустрије која зависи од туризма неће бити зависан само од туризма већ од целокупног услужног сектора (Poop, 1993).

Компетитивне предности или компетитивност туристичке дестинације сама по себи није гаранција за добро спровођење туристичке политике и стратегије у пракси. Коначна спона између дестинацијске компетитивности и спровођења туристичког развоја у пракси зависи од имплементације стратегије у пракси упоређене са постављеним циљевима. Циљеви могу бити краткорочни, међутим, морају дугорочно гледано бити целокупни дестинацијски туристички перформанс који произилази из компаративних и компетитивних предности.

Дакле, како би туристичка дестинација била успешна, потребно је задовољити два параметра, а то су њена **компетитивност и одрживост**, који се морају међусобно подржавати и допуњавати. Компетитивност туристичке дестинације представља њену способност да успешно конкурише на међународном тржишту и привлачи туристе, па самим тим повећа просперитет и благостање у дестинацији. С друге стране, одрживост представља дестинацијску способност да очува квалитет својих природних, социјалних и културних ресурса онда када се такмичи на међународним тржиштима. Стога је свакој туристичкој дестинацији неопходан успешан дестинацијски менаџмент који комбинује традиционална економска и пословна искуства са менаџментом животне средине.

РАЗВОЈ ТЕОРИЈЕ И МОДЕЛИ ДЕСТИНАЦИЈСКЕ КОМПЕТИТИВНОСТИ

Туристичке дестинације и регије се међусобно такмиче за различите туристичке сегменте. На свету данас постоји огроман број туристичких дестинација, а ниједна није слична другој. Неке туристичке дестинације имају неизмерно богатство природних ресурса, док неке друге имају ограничен број изграђених ресурса, на пример слабу туристичку инфраструктуру. Степен развоја у којој се налази поједина туристичка дестинација утиче даље на број и тип туриста који ће такву туристичку дестинацију посетити. Зато је од изузетног значаја, да се код састављања компетитивне дестинацијске стратегије узима у обзир и анализира тренутни степен развијености туризма у туристичкој дестинацији. До данас су туристички стручњаци у већини занемаривали однос између главних фактора

дестинацијске конкуритивности (ДК) и степена развоја, на којој се туристичка дестинација налази у тренутку припремања туристичке стратегије.

Калгаријски модел туристичке конкуритивности

Најпознатији модел конкуритивности туристичке дестинације развили су Ричи и Крауч (Ritchie & Crouch) 1993. године, познат као **Калгари модел**, доказујући да се модели економске конкуритивности, као нпр. Портеров модел, могу применити на дестинацијском нивоу. Калгари модел садржи пет кључних елемената дестинацијске конкуритивности:

1. **Привлачност дестинације** (дестинацијске привлачности и одбојности),
2. **Дестинацијски менаџмент** (менаџерски напори и маркетиншки напори),
3. **Организација дестинације** (способност менаџмент организације - ДМО и стратешки савези),
4. **Дестинацијска информисаност** (интерни менаџмент информациони систем - МИС и истраживачки рад) и
5. **Дестинацијска ефикасност** (целовитост искуства и продуктивност).

Дестинацијске факторе су у том моделу поделили на *факторе привлачности и факторе одбојности*. У *факторе привлачности* спада 11 елемената: природа, клима, културне и социјалне карактеристике, општа инфраструктура, инфраструктура општих услужних делатности, туристичка супраструктура, приступачност и транспортна средства, однос према туристима, однос цена/трошкови, економске и социјалне везе и дестинацијска јединственост. Најбитнији *фактори одбојности* су: сигурност и заштита, као на пример политичка нестабилност, здравствена несигурност, слаби здравствени систем, закони и улазна ограничења попут визних режима. Ти фактори представљају баријере посети некој туристичкој дестинацији.

Калгаријски модел даље наглашава да добро изабран и добро спроведен програм *дестинацијског менаџмента* може унапредити конкуритивност туристичке дестинације, поготово *маркетиншки напори* могу учврстити дестинацијски имиџ, а *менаџерске иницијативе* могу ојачати конкуритивну позицију туристичке дестинације. Даље тврде да се дестинацијска конкуритивност може повећати кроз *менаџерске организацијске способности* и стратешким партнерским повезивањем. У моделу се посебно истиче *истраживачка функција*, јер се дестинација захваљујући истраживању може прилагодити променљивим тржишним условима. Последњи саставни део модела је *дестинацијска ефикасност* која омогућава интегрисано туристичко искуство у туристичкој дестинацији, која тиме туристима гарантује очекивана и обећавана искуства.

У каснијим годинама Ричи и Крауч су прерађивали свој модел, да би коначну форму добио 2003. године.

Овај, сада комплекснији модел, такође садржи пет великих димензија – главни фактори конкурентности и 36 суб-фактора:

- Туристичке атракције:** дестинацијска физиографија и клима, култура и историја, микс активности, специјални догађаји, забава, супраструктура, маркетиншке везе
- Подржавајући фактори и ресурси:** инфраструктура, приступачност, услужни ресурси, гостопримство, предузетништво, политичка воља.
- Дестинацијски менаџмент:** организација, маркетинг, квалитет услуга/искуство, информисаност/истраживање, управљање људским ресурсима, финансијски и пословни капитал, управљање посетиоцима, управљање ресурсима, кризни менаџмент
- Дестинацијска политика, планирање и развој:** дефиниција дестинације, туристичка филозофија, дестинацијска визија, позиционирање/брендираније, развој, компетитивно-колаборативна сарадња, мониторинг и евалуација, дестинацијска ревизија
- Детерминанте ограничења и проширења:** локација, безбедност/сигурност, цене и трошкови, дестинацијска међусобна зависност, дестинацијски имиџ, носећи капацитет.



Скица 4. Модел дестинацијске конкурентности по Ричију и Краучу

Извор: Mulec, 2010

Модел такође указује на значај окружења дестинације које утиче на конкурентност – *глобално (макро) окружење* и *конкурентно (микро) окружење*. Микро окружење се састоји од организација, утицаја и снага које су се нашле

унутар непосредне дестинацијске арене састављене од туристичких активности и конкуренције. Ови елементи обично имају непосредан утицај на дату дестинацију.

Макро окружење, са друге стране, често је глобално и има широк утицај. Учинци ових фактора се обично не ограничавају на путовања и туризам. Туристички систем је отворен систем и он је често предмет многих притисака и утицаја насталих изван система.

Макроекономски фактори и трендови

Туризам је отворен систем на чији развој утиче пуно спољашњих фактора, такзованих глобалних снага, које се појављују ван туристичких система и представљају глобалну околину или макрооколину система која је у сталној еволуцији. Менаџери у туристичким дестинацијама требају константно да посматрају ту околину како би разумели развој догађаја, а неке битне чак и антиципирани. Познавање глобалних снага је изазов за сваког успешног туристичког менаџера, али може бити показатељ прилика како нека дестинација може да успе на подручју међународне конкуритивности. Глобалне снаге могу се поделити на више начина.

Аутори Ричи и Крауч су направили модел концентричних макроекономских кругова који окружују туристичку дестинацију. Унутрашњи круг представљају три врсте фактора који најдиректније утичу на туристичку дестинацију и који се обично брзо мењају, а то су: **економски** (економски раст у земљама), **политички** (побољшање међународне комуникације, споразуми) **и технолошки фактори** (развој саобраћајне технологије – брзина, сигурност, централни резервацијски системи, интернет). Следећи слој представљају снаге или фактори који су стабилнији и због тога предвидљивији. То су **демографски** (старење становништва, промењени традиционални начини путовања) **и социо-културни фактори** (покрети “вратимо се природи”, језик комуникације, начин исхране). И последњи, спољашњи слој, представљају снаге или фактори који су обично стабилни на дужи рок и релативно предвидљиви, а то су **климатски, географски и еколошки фактори**.

Микроекономски фактори и конкуритивност туристичке дестинације

Микроекономске факторе или дестинацијску конкуритивну микрооколину представљају све организације које се баве туристичким активностима у одређеној туристичкој дестинацији. Туристички менаџери често прате рад или чак руководе тим туристичким организацијама, јер од њих зависе све услуге везане за туристичке активности и сама конкуритивност туристичке дестинације. Они такође имају утицај на њих, за разлику од макроекономских фактора. Туристичку дестинацију можемо посматрати као групу туристичких организација и различитих група које раде заједно или сарађују, али све њих води њихов властити економски интерес. Управо због тога је потребна добра координација, сарадња и

комуникација међу њима. Степен сарадње или такмичења (конкурентности) између туристичких предузећа и те како утиче на “модус операнди”, начин деловања сваке појединачне туристичке дестинације. Сарадња јача конкуритивност туристичке дестинације, јер све води ка истом циљу, а конкурентност може до неке мере такође деловати позитивно јер повећава инвентивност, квалитет услуга и њихову ефикасност. Конкуренција и сарадња могу деловати и деструктивно на целокупну конкуритивност туристичке дестинације, поготово ако не делују у сврси целокупних циљева појединачне туристичке дестинације. Основни елементи дестинацијске микрооколине су:

- **Добављачи** - снабдевају тур. индустрију радном снагом, материјалима, опремом или услугама
- **Туристичка и хотелска предузећа**
- **Маркетиншки посредници**
- **Клијенти** – најбитнија покретачка снага конкуритивности сваке туристичке дестинације
- **Потпорна предузећа и институције** - позориште, музика, књижевност, филмови, забава, галерије
- **Организације дестинацијског менаџмента**
- **Стејкхолдери, посматрачи и општа јавност** - становништво, запослени у туристичкој индустрији, финансијске институције
- **Дестинацијски “модус операнди”**- начин на који нека туристичка дестинација развија туризам
- **Друге конкурентне туристичке дестинације** - могу деловати стимулативно
- **Интеграције на подручју туризма**- велике компаније преовлађују углавном на подручју хотелијерства и великих тур-оператора.

Туристичке атракције – основ дестинацијске привлачности

Туристичке атракције представљају основу за занимљиво и незаборавно искуство у туристичкој дестинацији. Туристичке атракције се по Ричију и Краучу деле на седам група:

- **Дестинацијска физиографија и клима** – ван могућности контроле тур. менаџера, већина туристичких дестинација које имају угодну климу покушавају своју конкуритивну позицију остварити око те природне предности- на пример „3 C“ туризам
- **Култура** – традиција, гастрономија, архитектура, историја региона, туристички менаџери морају познавати како појединачне елементе културе употребити као факторе привлачности за различите тржишне сегменте

- **Микс активности** – то су активности које се могу спровести у самој дестинацији, активности морају бити конзистентне са природом и топографијом дестинације, са вредностима локалног становништва, усклађене са локалним законима, комплементарне како би задовољиле што већи број посетилаца, да се активности одвијају кроз целу годину и наравно морају бити економски исплативе.
- **Специјални догађаји** – Специјални догађаји су битни, поготово у оним туристичким дестинацијама које немају јединствених природних атракција или јако повољну климу.
- **Забава** – Забава постаје све битнији фактор привлачности туристичке дестинације, па су неке дестинације настале искључиво због забаве или је забава постала једини смисао њиховог опстанка, на пример Лас Вегас
- **Туристичка супраструктура** – То су све врсте смештајних капацитета и ресторана, туристички инфо-центри, пристаништа, аеродроми, тематски паркови, туристичке атракције, јединствени крајеви са интерпретативним центрима, и др.
- **Маркетиншки односи и везе** – личне и професионално-организациске

Подржавајући фактори и ресурси

Туристичке атракције могу бити кључни фактор привлачности туристичке потражње у туристичкој дестинацији, али оне не могу функционисати уколико приватни сектор није способан или спреман да понуди све потребне услуге које би туристичке атракције приближиле тржиштима, када је социјална или економска инфраструктура недовољна. Подржавајући фактори остају углавном прикривени, у позадини, иако имају виталну улогу у развоју туристичке дестинације. Они представљају основу на којој стоји сва преостала туристичка структура. Модел дестинациске конкуритивности по Ричију и Краучу зависи од шест група подржавајућих фактора:

- **Инфраструктура** - дели се на општу инфраструктуру- дестинациски транспортни систем, општа сигурност у туристичкој дестинацији, извори и снабдевање водом, производња и снабдевање струјом, природним гасом, канализација, телекомуникације, поштанске услуге, медицинске услуге, финансијске услуге, административне услуге, образовни систем па чак и систем одбране, а поред опште инфраструктуре постоји и додатна инфраструктура, која допуњава туристичке услуге и то могу бити: разне врсте продавница, продаја хране, јавне гараже и паркинзи, различите сервисне службе, књижаре, киосци, фризерски салони, хемијске чистионице итд.
- **Приступачност** - Приступачност дефинише више фактора: то могу бити формалности, баријере, па чак и услови везани за добијање одговарајућих дозвола за улазак у неку земљу. Постоје и други фактори који могу ограничити приступ до неке дестинације, као на пример политика цена,

ограничени туристички капацитети, па чак и имиџ туристичке дестинације и порука која је достављена потенцијалним посетиоцима.

- **Услужни ресурси** - људско знање и финансијски капитал могу се употребити за развој туристичких активности у туристичкој дестинацији. Нажалост, улога људских ресурса у развоју туризма је често занемарена или потцењена.
- **Гостопримство** - Туристички менаџери морају познавати гледишта и очекивања посетилаца, како би могли понудити тачно оне услуге које туристи и очекују.
- **Предузетништво** - Предузетништво значи коришћење људске снаге, енергије и знања на најбољи могући начин.
- **Политичка воља** - Данас је једна од битнијих улога влада да добро зацртају политику дугорочног туристичког развоја и да планирају за то све потребне ресурсе. У дестинацијама где постоји политичка воља, туризам се развија боље, брже и професионалније.

Дестинацијска политика, планирање и развој

За ефикасну туристичку политику потребно је добро познавање, њено планирање и начин како мора бити структуриран, формулисан и имплементиран њен план и развој. Разлика између дестинацијске политике, планирања и развоја (ДППР) од дестинацијског менаџмента (ДМ) је следећа: ДППР се углавном бави дестинацијом на макро нивоу, а ДМ на микро. Како би дестинација била конкуритивна и одржива, потребно је да ДППР и ДМ раде професионално и да сарађују како би постигле синергију. Циљ дестинацијске политике је да оствари такву дестинацију у којој сви стејкхолдери добију што више економских и социјалних бенефиција у облику зараде и запослења, уз што мање негативних ефеката. Наравно, дестинацијска политика жели понудити посетиоцима што квалитетније искуство у дестинацији. Главна улога дестинацијске политике је да осигура да дестинација има тачну идеју у ком правцу треба да се развија и шта жели постићи на дужи рок. Дестинацијска политика треба зато да испуњава следеће функције:

- Да дефинише правила игре, односно услове под којима треба да раде дестинацијски стејкхолдери,
- Да установи активности и понашања која су прихватљива за развој туристичке дестинације,
- Да постави опште директиве за све стејкхолдере у туристичкој дестинацији,
- Да изради оквире за приватне и јавне расправе о улози туристичког сектора,
- Да омогућава туризму да се ефективније такмичи са другим секторима привреде.

Туристичка дестинација као и дестинацијска политика не делују у вакуму, већ су део шире заједнице и осталих социјалних, економских и политичких смерница друштва у којем се туризам развија и функционише. Уз то, све те политике заједно утичу на привлачност, компетитивност и одрживост туристичке дестинације. Неке од тих политика су под утицајем туристичких менаџера, а друге нису. Зато је изазов за савремене и успешне туристичке менаџере да утичу на оне политике на које имају утицај, а да се што боље прилагоде онима које су ван њихове контроле.

Туристичка политика има осам битних компоненти које заједно представљају формирање политике и стратешко планирање, као и пренос политике и планирања у праксу, што заједно подразумева туристички развој. Компоненте дестинацијске политике планирања и развоја су следеће:

- **Формална дефиниција дестинације** - дефинисање њеног идентитета и истакнутост њених стејкхолдера је компонента која се често занемарује иако је јако битна
- **Туристичка филозофија** - Туристичка филозофија може се разумети као општи принцип или сет принципа који обухвата начине размишљања и вредности неког друштва везаног за начин на који гледају на развој туризма и туристичких активности.
- **Дестинацијска визија** - представља функционални изглед идеалне будућности неке туристичке дестинације кроз 5, 10, 20 или 50 година. Дестинацијска визија је срж и најкритичнија компонента једне туристичке политике. Код креирања дестинацијске визије треба да учествују сви релевантни стејкхолдери
- **Дестинацијско позиционирање на тржишту и дестинацијски брендинг** - Дестинацијско позиционирање на тржишту и дестинацијски брендинг говори о томе каква је перцепција дестинације као целине на међународном туристичком тржишту, посматрана са стране неког маркетиншког сегмента у смислу предности и искустава с обзиром на неке друге сличне туристичке дестинације. На основу изабраног жељеног дестинацијског позиционирања, туристичка дестинација даље треба да заснива своју позицију на тржишту кроз јак дестинацијски бренд са којим би се идентификовала и разликовала од осталих конкурентних туристичких дестинација.
- **Дестинацијски развој** - туристички менаџери треба да припреме програм развоја који ће туристичку визију претворити у реалност. За то је потребан стратешки пројектни менаџмент, који константно надгледа да ли је развој усаглашен са визијом, наравно укључујући компетитивност и одрживост.
- **Компетитивно-колаборативна сарадња** - данас се у свету јавља све већа потреба за сарадњом и развијањем дестинацијских удружења.
- **Мониторинг и евалуација** - Битан начин како изводити мониторинг и евалуацију је успостављање „индекса успеха“ за саму дестинацију који

укључује комбиновани сет индикатора, помоћу чега можемо пратити да ли је успех развоја компатибилан са оригиналним циљевима.

- **Дестинацијска ревизија** - Дестинацијска ревизија се сматра последњом компонентом дестинацијске политике и представља логични продужетак мониторинга и евалуације.

Дестинацијски менаџмент – кључ до одрживе компетитивне предности

Претпостављамо да су политиком, планирањем и развојем туризма зацртани оквири компетитивне и одрживе дестинације. Изазов који следи је како руководити свим дестинацијским компонентама на начин који је економски исплатив, али без деградације фактора који су омогућили њену компетитивну позицију. По Крауч-Ричијевом моделу дестинацијски менаџментски модел чини девет компонената, по следећем редоследу:

- **Организација дестинацијског менаџмента** - брине за сву потребну координацију како би туристичка дестинација функционисала на компетитиван и одрживи начин. Ова организација треба да буде функционална са стратешке и оперативне перспективе, и може функционисати на три различита нивоа: на националном, регионалном или локалном нивоу.
- **Маркетинг** - Маркетинг остаје једна од битних функција ДМО.
- **Управљање квалитетом туристичких услуга и туристичког искуства** - Професионална ДМО има могућност да унапреди и утиче на квалитет туристичких услуга и искуства туристе у туристичкој дестинацији, а самим тим и да постави стандарде квалитета за појединачне услуге у тој туристичкој дестинацији.
- **Управљање информацијама и истраживањима** - Задатак ДМО је да информације прикупља, интерпретира, разуме и покуша да изгради ефектан информацијски систем дестинацијског менаџмента. Веома је битно и прикупљање информација о задовољству туриста везаних за њихово целокупно искуство у туристичкој дестинацији.
- **Развој људских ресурса** - ДМО има јако битну улогу на подручју тренинга и перманентног образовања својих чланова и њена функција је да прибави потребна финансијска средства за такву едукацију.
- **Управљање финансијама и инвестицијским капиталом** - Управљање финансијама и инвестицијским капиталом није толико у надлежности ДМО већ одговарајућих финансијских институција.
- **Туристичке услуге и управљање посетиоцима (*Visitor management*)** - туристи који долазе у туристичку дестинацију траже квалитетно целокупно искуство и зато туристички менаџери морају покушати да сагледају туристичку дестинацију којом управљају не само као место посете или место

где се одржавају неке одређене туристичке активности, већ као дестинацију која туристима нуди целокупно туристичко искуство по могућности симпатично и незаборавно, што би остварило висок ниво туристичког задовољства и добру усмену рекламу, која је битна за конкуритивност и одрживи развој туристичке дестинације.

- **Надзор над туристичким ресурсима** - потребна је константна брига за најбитније туристичке ресурсе, физичке и људске, од којих у великој мери зависи развој туризма. Дестинацијски надзор над ресурсима тражи пуну сарадњу и између оних који се на неки начин сматрају конкуренцијом. Највећа брига са којом се баве туристички менаџери је како осигурати надзор над ресурсима.
- **Кризни менаџмент као помоћна страна надзора** - Дестинација њиме развија способност антиципирања великог броја могућих криза које у себи носе потенцијал да у секунди сруше сав напор грађен годинама.

Детерминанте ограничења и проширења: параметри који дефинишу дестинацијске потенцијале

Детерминанте ограничења и проширења су последња компонента концептуалног модела дестинацијске конкуритивности, фактори који представљају дестинацијске лимите и потенцијале, а који могу променити, смањити или појачати утицај на све остале компоненте дестинацијске конкуритивности о којима је до сада било речи. Ови условни фактори нису статички, већ случајни, они се кроз време мењају постепено или одједном. Они зависе од бројних социјалних, економских, политичких, културних догађаја и трендова, који могу имати велики утицај на дестинацију, а обрнуто не важи: туризам као феномен и индустрија на њих нема никаквог или има врло ограничен утицај. Зато туристички менаџери у туристичкој дестинацији имају мале могућности промене или утицаја на факторе ограничења и проширења. Потребно их је добро познавати како бисмо им се могли боље прилагодити. Концептуални модел Крауч-Ричија предвиђа шест детерминанти проширења или ограничења:

- **Дестинацијска локација** – од ње зависи приступачност до туристичке дестинације. Приступачност се повећава што је дестинација ближе.
- **Дестинацијска сигурност** – негативне последице дестинацијске сигурности могу бити јаке и засенити све позитивне стране. Репутација туристичке дестинације је често јача од реалног стања у самој туристичкој дестинацији.
- **Дестинацијски ниво цена и трошкова** – дестинацијски ниво цена и трошкова такође веома утиче на дестинацијску конкуритивност, коју можемо разумети кроз две димензије: шта добијамо (производ) и колико плаћамо за оно што добијамо (цена).
- **Дестинацијска међусобна зависност** – дестинацијска међусобна зависност може бити супротна или синергична. У синергичном односу се

могу конкуритивне предности неке туристичке дестинације пренети на друге туристичке дестинације са којима заједно наступа на неким тржиштима или сарађује. Две суседне туристичке дестинације могу наступити заједно или се борити свака за свој удео маркетиншког сегмента. Такав наступ зависи од удаљености циљаног тржишта, а и природе појединачне туристичке дестинације.

- **Дестинацијски имиџ** – дестинацијски имиџ уколико је позитиван, у комбинацији са добром препознатљивошћу туристичке дестинације, може повећати дестинацијску конкуритивност и успешност туристичке дестинације на међународном тржишту.
- **Носећи капацитет** – носећи капацитет представља способност туристичке дестинације да прими туристичку потражњу и тако представља горњу границу туристичке потражње. Дестинацијски носећи капацитет је релативно једноставно израчунати поготово у изграђеним структурама и туристичким услугама, на пример кад анализирамо хотелску попуњеност, број гостију који улазе у неку државу у пристаништима, проценат употребљавања конгресних центара, дужина реда испред ски-лифтова и слично.

Овај концептуални модел дестинацијске конкурентности даје користан оквир који може помоћи туристичким дестинацијама у управљању својом конкурентношћу. Модел такође омогућује комуникацију између стејкхолдера укључених у управљање туристичким дестинацијама и може бити искоришћен као основа за стварање увида у карактеристике одређене дестинације. У складу са идентификовањем одредница дестинацијске конкурентности кроз 36 својстава предложених овим моделом, студија синтетизује колективно искуство, знање и перцепције менаџмента туристичке дестинације, истраживача и других заинтересованих за изградњу и разумевање дестинацијске конкурентности. Ако операционализујемо појам конкурентности туристичке дестинације, видећемо да само неки елементи њене компаративне предности представљају објективне чиниоце на које се не може у већој мери утицати, док сви остали елементи конкурентности зависе од умешности и организованости носилаца активности на дестинацији. Од 36 фактора туристичке конкурентности дестинације, које наводе Ричи и Крауч, само неколико њих - физиографија и клима, култура и историја, локација и доступност, налази се ван утицаја дестинацијског менаџмента, неки чак условно. Компаративне предности почивају на богатству факторима производње, а то су људски ресурси, природни и културно-историјски ресурси, знање, капитал, инфраструктура и туристичка супраструктура.

Компаративне предности се односе на расположиве ресурсе у дестинацији, док се конкурентска предност изражава у способности дестинације да ефикасно користи своје ресурсе у дужем раздобљу, односно да повећава просперитет и опште благостање дестинације. Кроз тежњу за постизањем конкурентске предности, туристичка дестинација се одлучује на који ће начин искористити своје компаративне предности. Могуће је да туристичка дестинација са мање квалитетним природним и културно-историјским ресурсима,

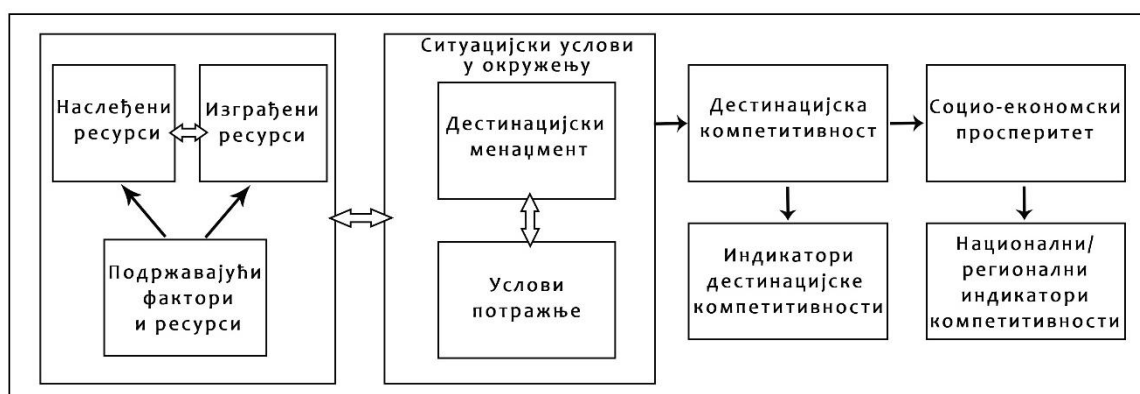
постиже боље резултате, бољим коришћењем људског фактора, знања и капитала, вишим нивоом развоја инфра и супраструктуре, а нарочито кроз квалитет услуга.

Интегрисани модел по ауторима Двајеру и Киму (Dwyer & Kim)

Двајер-Кимов интегрисани модел доноси заједно главне елементе конкуритивности туристичке дестинације, које су проучавали многи аутори, а поготово Ричи и Крауч.

Двајер, Ливаик и Мелор (Dwyer, Livaic, Mellor, 2003) су у свој модел дестинације конкуритивности ставили главне елементе дестинације конкуритивности, преузете од различитих аутора и допунили их са новим елементима дестинације конкуритивности нових истраживача (Buhalis, 2000; Hassan, 2000; Mihalič, 2000).

Циљ њиховог истраживања је био прво направити модел дестинације конкуритивности, онда представити резултате анкетног истраживања, базираног на индикаторима везаним за тај модел како би на крају могли одредити конкуритивност Аустралије као туристичке дестинације. Двајер-Кимов модел укључује много индикатора и категорија које има и Крауч-Ричијев модел дестинације конкуритивности, али се од њега разликује у неким аспектима. На следећем графикону представљена је шема овог интегрисаног модела дестинације конкуритивности.



Скица 5. Интегрисани Двајер-Кимов модел дестинације конкуритивности
Извор: Mules, 2010

Интегрисани модел дестинације конкуритивности дели се на шест сегмената, а то су: наслеђени туристички ресурси и атракције, изграђени туристички ресурси и атракције, подржавајући фактори и ресурси, дестинацијски менаџмент, ситуацијски услови у окружењу, услови потражње.

Наслеђени туристички ресурси и атракције

Наслеђени ресурси деле се на две подгрупе:

- **Природни ресурси** (они укључују физиономију, флору и фауну, климу, пејзаже и друге природне квалитете)
- **Културни ресурси са наслеђем** (културу и наслеђе дестинације представљају историја, институције, навике, архитектура, гастрономија, традиције, уметничка дела, музика, сувенири, плесови итд.)

Изграђени туристички ресурси и атракције

Изграђене ресурсе Двајер и Ким (2003) деле на пет типова:

- **Туристичка инфраструктура** – укључује смештајне капацитете, ресторатерство, транспортне услуге, тематске паркове и атракције, производњу брзе хране, таверне, барове, ноћне клубове, тур-операторе и туристичке агенте, рент-а-цар предузећа и друго. Туризам се ослања и на већи број потпорних услуга као што су трговине с храном, сервисне службе, бензинске станице, апотеке, књижаре, фризери, чистионице, киосци, полиција итд.
- **Специјални догађаји** – укључују догађаје где је посетилац учесник (сајмови или само присутан као на пример посматрачи на Вимблдону, краљевска венчања итд.
- **Расположиве активности** – оне укључују рекреацијске и спортске могућности, на пример лети голф или тенис, зими скијање, затим водене спортове (пливање, једрење, риболов), ноћне клубове и ноћни живот, активности везане за специјалне интересе посетилаца (авантуристички туризам, екотуризам, бициклизам итд.). Што је разноврснији избор дестинацијских производа, услуга и искустава, то је већа способност дестинације да привуче различите тржишне сегменте туриста.
- **Забава** – категорија забаве укључује активности где посетилац преузима пасивну улогу посматрача, на пример филмски фестивал, позориште и др.
- **Шопинг** – Шопинг можемо сматрати као део забаве.

Подржавајући фактори и ресурси

Подржавајући фактори и ресурси имају пет подгрупа. Они подупиру дестинацијску компетитивност. Приватни и јавни сектор често подупиру

туристичке активности које укључују специфичне особине које конкуренти тешко могу копирати или имитирати. То је битан извор одрживе компетитивне предности.

- **Општа инфраструктура** укључује аеродроме, возове, аутобуски систем, телекомуникације, снабдевање водом, канализацију, здравство, санитарне услуге, електричну енергију, финансијске институције итд. и већ је појашњена код Крауч-Ричијевог модела.
- **Квалитет услуга** заслужује интегрисани приступ свих стејкхолдера (резидената, посетилаца и услужних партнера) и њихово познавање потреба и очекивања туриста.
- **Приступачност дестинације** – на приступачност утичу следећи параметри: фреквентност, лакоћа и квалитет приступа аутом, авионом, возом или бродом; авио-регулативе; улазне дозволе и визе; капацитети аеродрома; конкуренција између превозника.
- **Гостопримство** се односи на однос локалне заједнице према туристима.
- **Тржишне везе** – економске и социјалне везе укључују тренутне трговинске односе, чланство у професионалним и трговинским удружењима, имиграцијске токове некад и сад, заједничку културу и језик, заједничку веру.

Дестинацијски менаџмент

За разлику од Крауч-Ричијевог модела, интегрисани модел познаје пет типова дестинацијског менаџмента. То су:

- **Менаџмент дестинацијског маркетинга** – обухвата углавном промоцију дестинације као целине, учешће на сајмовима и берзама туризма, организацију и координацију студијских путовања за стране тур-операторе, агенте или новинаре, подршку приватном сектору у производњи и дистрибуцији података и литературе, везане за нпр. информације о анализама карактеристика туриста са кључних тржишта или потрошачке навике потенцијалних туриста. Битна функција дестинацијских маркетинг менаџера јесте креација дестинацијског имиџа.
- **Дестинацијско планирање и развој** – планирање се изводи од стране различитих агенција, организација или фирми из различитих разлога на различитим нивоима, по могућству уз помоћ спољашњих консултаната и служби.
- **Организација дестинацијског менаџмента** – организација дестинацијског менаџмента је на различитим нивоима власти укључена у презентацију, законодавство, планирање, мониторинг, одржавање, истицање и организацију свих туристичких ресурса.

- **Развој људских ресурса** – обука се истиче у развоју три димензије организацијског знања: дубина и ширина знања, компетенције и истраживачко знање.
- **Менаџмент животне средине** – менаџмент животне средине обухвата климу, пејзаже, амбијент и љубазност, као кључне факторе дестинацијског квалитета.

Ситуацијски услови у окружењу

Ситуацијски услови у окружењу могу повећати или смањити конкуритивност туристичке дестинације.

- **Положај дестинације** – положај дестинације одређује физичку раздаљину од изворних тржишта и утиче на време потребно за путовање до дестинације.
- **Конкуритивно микро окружење** – оно се може посматрати са три аспекта: способности дестинацијских предузећа и организација, стратегије дестинацијских предузећа и организација које укључују склапање савезништва и треће је конкуритивност окружења за предузећа и организације у самој дестинацији. Предузећа могу повећати своју конкуритивност кроз специјализацију, иновативност, инвестиције, преузимање ризика и побољшање продуктивности.
- **Конкуритивно макро окружење** – конкуритивно макро окружење је повезано са великим бројем глобалних сила које укључују регулативе повезане са очувањем животне средине, реструктурирање привреде, демографске промене на изворним тржиштима и све комплекснији технолошки ослонац. Глобалне силе представљају изазов али и прилике за туристичку индустрију. Неки од истраживача употребљавају акроним *PEST* или *STEER* у којег уврштавају политичке, економске, еколошке, социо-културне и технолошке елементе из окружења.
- **Сигурност и безбедност дестинације** – сигурност и безбедност дестинације су критичне квалификацијске детерминанте дестинацијске конкуритивности које укључују: политичку (не)стабилност, могућност појаве тероризма, ниво криминала, безбедност у саобраћају, корупцију полиције и административних органа, квалитет здравља, превенцију од болести, квалитет и поузданост медицинских услуга, доступност лекова.
- **Ценовна конкуритивност** – ценовна конкуритивност путовања у најширем смислу утиче на одлуке везане за путовање у одређену дестинацију. Перцепција вредности је веома битна јер је цена сама по себи безначајан индикатор ако се не посматра у контексту одговарајућег квалитета производа. Један од битних изазова туристичке дестинације је да туристима нуде вредност за њихов новац.

Већина дискусија о конкуритивности предузећа и дестинација које се појављују у литератури се углавном фокусирају на страну понуде. Фактори потражње о којима се мање дискутује су такође јако битни за одлучивање о дестинацијској конкуритивности. О томе говори „*Push & Pull*“ теорија, где „*Pull*“ фактори представљају дестинацијске атрибуте који су мотиви туриста за путовање, а „*Push*“ фактори су праве мотивацијске снаге које детерминишу дестинацијску конкуритивност са стајалишта туристе. Да би потражња била ефективна, туриста мора бити свестан да постоји туристичка дестинација и мора познавати њену понуду. Такође се мора поклапати његово очекивање са производима туристичке дестинације. Због тога, оквир дестинацијске конкуритивности укључује три елемента туристичке потражње: **свесност, перцепцију и преференције**.

Битна разлика између оба модела је та да Двајер-Кимов модел представља и **подручје услова на страни потражње** као битну детерминанту дестинацијске конкуритивности, а у Крауч-Ричијевом моделу тога нема.

Аутори кажу, да дестинацијска конкуритивност није њен коначан циљ већ само циљ на путу објективног регионалног или националног економског просперитета.

Модел дестинацијске конкуритивности разматрао је и аутор Ерни Хит (*Ernie Heath*), који тврди да постојећи модели дестинацијске конкуритивности неадекватно третирају проблеме везане за конкуритивност и да не дају довољно пажње кључном фактору, а то су људи, и најбитнијим повезивањима (комуникацији и менаџменту информација).

ДЕФИНИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ – ВИЗИЈА, МИСИЈА, ЦИЉЕВИ

У овом поглављу обрадиће се значај и функција визије и мисије туристичке дестинације, њени циљеви, смернице и улога у процесу прилагођавања или утицаја на промене из свог окружења. Менаџмент туристичке дестинације често замењује приоритете управљања тако што најпре утврђује мисију, циљеве и стратегије па тек потом утврђује значај и снагу промена из окружења. То је погрешно, а посебно је опасно кад се, поред обрнутог редоследа задатака, још утврђују и замагљени и недефинисани циљеви, нелогичне мисије и недоречени концепти развоја.

Не јавља се опасност за туристичку дестинацију само из набројаних грешака. Могуће је да менаџмент туристичке дестинације утврди мисију довољно широку и транспарентну, али ако уз њу не иду јасни циљеви и који не уважавају промене из окружења, или чак ако су мисија и циљеви коректно формулисани, али се смернице њиховог спровођења не поштују, све то заједно може угрозити остваривање свих тих појединачних или укупних елемената будућег развоја дестинације. Ипак, теорија, посебно маркетинга, даје и јасна разграничења међу појмовима визија, мисија, циљеви и смернице.

ВИЗИЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Визија представља, у суштини „најпривлачнију“ будућност коју би дестинација требала да оствари у дефинисаном раздобљу (најчешће за 10 година). Дестинацијска визија су снови о будућој дестинацији засновани на жељеној позицији. Визија треба да буде:

- инспиришућа, да одговара жељама учесника
- изводљива и конзистентна
- формулисана од стране широког броја учесника, употребљавајући методе партиципације.

Визија дестинације може имати различите облике. Неке од визија су веома сажете, док су неке веома широке и нереалне. Визија у суштини уобличава тежње свих кључних интересних група у дестинацији у односу на основна питања развоја туристичке дестинације, од којих посебно треба издвојити:

- какав ће карактер имати туристичка дестинација
- какав имиџ треба да има и на који начин га треба градити и комуницирати са циљним тржиштима
- какав тип и структуру посетилаца треба привлачити

- које садржаје понуде треба развити (у смислу креирања адекватног система ланца вредности и незаборавних доживљаја посетилаца)
- на који начин обезбедити подршку повезаних делатности у циљу остварења визије (од саобраћајне и друге инфраструктуре, до образовања)
- који су трошкови и користи остварења визије
- које ће организације и појединци преузети одговорност за остварење визије.

Пример визије Републике Србије као туристичке дестинације

„Аутентична дестинација која се доживљава свим чулима и где се историја, култура, природно одрживо управљање туризмом, стратешку синергију културно-историјских и природних вредности и дигиталне иновације туристичког искуства, Србија је међународно препозната као аута и гастрономија преплићу са срдачним и гостољубивим људима, стварајући незаборавна емотивна искуства која инспиришу туристе и позивају их на поновни долазак.“

Извор: Нацрт Стратегије развоја туризма Републике Србије за период 2026-2030. године

Наведена визија развоја туризма Републике Србије заснована је на уверењима и кључним вредностима државе као аутентичне туристичке дестинације која се доживљава свим чулима и која кроз спој историје, културе, природе и гастрономије ствара незаборавна емотивна искуства за посетиоце. Ове вредности су: (а) отвореност и гостољубивост Србије, односно њена спремност да сваком посетиоцу пружи осећај добродошлице и аутентичан доживљај локалних заједница; (б) аутентичност и разноврсност туристичке понуде, која произилази из богатог културно-историјског наслеђа, природних ресурса, традиције и гастрономије; (в) одрживост и одговорно управљање туризмом, које подразумева очување природних и културних вредности и унапређење квалитета живота локалног становништва; и (г) иновативност и дигитална трансформација, које се огледају у примени савремених технологија и развоју дигитално подржаних туристичких искустава, доприносећи међународној препознатљивости Србије као савремене и конкурентне туристичке дестинације.

Из овога произилази да се у дефинисању визије дестинације увек полази од јединствених вредности дестинације чијој се реализацији тежи и за које постоји реална вероватноћа реализације у годинама које предстоје.

Пример визије

Требиње је дестинација руралног медитеранског начина живота и узбудљиве понуде активног одмора. Требиње 2030: најпожељнији мали град на западном Балкану.

Извор: Стратегија развоја туризма града Требиња 2020-2030

У дефинисању визије важан је партиципативни приступ, односно све заинтересоване стране на дестинацији треба да буду укључене у њено дефинисање (укључујући локалну заједницу, која је често изостављена из процеса стратешког планирања). Јасно дефинисана дугорочна визија којој су заједница и

заинтересоване стране посвећене, кључна је за осигуравање да сви иду у истом правцу. Од велике је важности постићи договор око исхода који се желе постићи као и вредности на којима ће се базирати стратегија развоја (DMG, 2020).

Такође, од значаја је и фокусирати се на исходе који узимају у обзир економске, социјалне, еколошке и културне мере, као и најбољи начин праћења перформанси туристичке дестинације. Визија треба да је усклађена са националним стратегијама и плановима, као и стратегијама регионалног економског развоја и другим релевантним плановима (DMG, 2020).

Кораци дефинисање визије туристичке дестинације

1. Први корак у креирању визије дестинације је да све заинтересоване стране идентификују основне вредности заједнице, њених грађана и туризма дестинације. Ове основне вредности укључују и уочене предности пословног и одморишног туризма, као и друга широко распрострањена веровања и претпоставке о животу чланова заједнице. Уобичајено је да се овај корак одвија у виду радионице са заинтересованим странама. Издвојене вредности и принципи се сумирају у виду неколико кључних атрибута дестинације.

2. Други корак ка дефинисању визије је идентификација примарних елемената визије. Како би се ово постигло, учесници радионице треба да опишу индивидуалне карактеристике туризма (позитивне или негативне) какве су у овом тренутку, а затим испричају како би желели да виде те исте карактеристике за десет година од сада. Комбиновани одговори учесника који дају различите погледе на будућност сумирају се у одређен, мањи број елемената управљања дестинацијом.

3. Као један од завршних корака у свакој од радионица, од учесника се тражи даукратко идентификују имиџ и могућности брендирања за туризам дестинације. На основу овога, идентификују се јединствене карактеристике дестинације које се касније користе у френдирању и промоцији.

Извор: Destination Vision and Strategic Planning (2002). Executive Report, Prepared for: Clackamas County Tourism Development Council (CCTDC)

МИСИЈА ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Мисија представља јасну, језгровиту и уверљиву изјаву о намерама одређене дестинације. Она сублимира најважније вредности, ставове, веровања и смернице, који чине оквир унутар кога ће се одвијати деловање свих кључних субјеката у систему туристичке дестинације.

Мисија се дефинише као сврха туристичке дестинације. Под сврхом се може, даље, сматрати све што се жели постићи развојем одређене туристичке дестинације. Мисија би се још могла дефинисати и као глобални оквир у развоју туризма у ком се постижу циљеви дугорочног развоја.

Мисија дестинације почива на оном што чини конкурентску предност, на ресурсима и потенцијалима који је издвајају према другим туристичким дестинацијама. Она мора мотивисати све учеснике на стварање атрактивног туристичког производа. Следећи значајни аспекти мисије односе се на плански наступ на тржишту (правилно дефинисање потреба, интереса, захтева и жеља садашњих и потенцијалних посетилаца), као и на синхронизацију укупних односа на дестинацији. И на крају, мисија треба да обухвати интересе укупне друштвене и природне средине у туристичком развоју, као претпоставке одрживости развоја туризма.

Све указује да мисија или сврха дестинације мора бити усклађена с интерним потенцијалима и да мора антиципирати промене из окружења.

Мисија туристичке дестинације задире у базична питања постојања туристичке дестинација, и она може бити одређена у односу на: дефиницију производа, циљне сегменте, технологију и иновације као и потребе купаца (туриста) (Popesku, 2016). Тржишно орјентисана мисија треба да допринесе интеграцији у сврху остварења постављених циљева. На основу овога, можемо закључити да је мисија „свесност туристичке дестинације о разлозима постојања, конкурентском окружењу и степену у ком мисија одговара способностима дестинације и шансама које окружење пружа“ (Popesku, 2016,).

Мисија туристичке дестинације мора бити реална, мора мотивисати све учеснике у стварању атрактивног туристичког производа и мора се битно разликовати од конкуренције. Реална мисија подразумева да она мора почивати на реалним основама, односно ресурсима и потенцијалима којима дестинација тренутно располаже. С друге стране, потребно је обезбедити да постављени циљеви мотивишу све учеснике да максимално доприносе утврђеним, заједничким циљевима. У развијеној тржишној конкуренцији, дистинкција према другим дестинацијама остварује се различитошћу мисије у односу на конкуренцију.

У наставку ће се дати примери сасвим конкретног дефинисања мисије туристичких дестинација.

1. **Дестинација А (мисија са становишта географског обухвата):** Мисија – „Одржати и унапредити привредне и друштвене користи које произилазе из развоја туризма у дестинацији. Ово ће се постићи уз охрабривање општег и дугорочног побољшања пословања туристичке привреде, а у циљу повећаног запошљавања становништва и повећања националног дохотка по глави становника и то подстицањем оних видова туризма који доносе највише користи дестинацији, али изражавају и равномеран однос између туристичког развоја и очувања природне средине“
2. **Дестинација Б (која се развија):** Мисија – „Унапредити благостање становништва дестинације кроз охрабривање у напорима по свим фазама туристичког развоја, уз повећан напор у запошљавању, као темељном циљу“
3. **Дестинација В (већ развијена дестинација):** Мисија – „Промовисати дестинацију у погледу још квалитетнијег развоја уз задржавање постојеће атрактивности и очување природних вредности и уз изградњу врло

люксузних рекреативних садржаја, те уз стално побољшање квалитета постојеће понуде“

Мисија туристичке дестинације, на примеру једне хипотетичке дестинације, могла би изгледати:

Дестинација Г (цела национална територија као дестинација)

- Развијати домаћи туризам,
- Подстицати развој иностраног туризма,
- Планирати такав план развоја који ће подстицати иницијативе приватног сектора,
- Подстицати инвестирање у инфраструктуру и супраструктуру туризма,
- Очувати туристичке вредности,
- Одржати висок стандард туристичких услуга у туризму и осталим делатностима и
- Унапредити степен заштите туриста и домицилног становништва.

Из наведених примера видљиво је да сада не доминира само економски аспект мисије. Скоро да су подједнако заступљени ставови о економском аспект и ставови о развоју окружења, а нарочито очувања природне средине или, што је још уочљивије, да се осећа све веће учешће интереса за утицај социокултурних чинилаца. Зато, данас се све више говори о „хуманом туризму“, или преведено на мисију могло би се рећи како савремени туризам узима у обзир интересе, жеље и потребе туриста, али и интересе за унапређење природног и социо-културног окружења, као и економских ефеката непосредних субјеката у туризму као привредној делатности.

Дефинисање мисије је од критичног значаја јер она опредељује и утиче на све касније активности и поступке у процесу планирања маркетинга. Добро разрађена мисија има позитиван утицај на све субјекте у систему туристичке дестинације, прихватањем мисије они прихватају њене намере и веровања и постају мотивисани да остваре свој успех, али и успех дестинације у целини.

ЦИЉЕВИ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

На основу мисије, потребно је дефинисати циљеве који представљају конкретизацију и разраду мисије. Циљеви су упутство за остварење мисије, путем којих се пружају смернице за деловање субјеката туристичке привреде.

Циљеви представљају кључне чиниоце које туристичка дестинација истиче у својој развојној оријентацији. Тако циљ може бити побољшање имиџа, побољшање тржишног учешћа или развој сасвим новог туристичког производа и сл. Циљеви су, дакле, квантифицирани и временски одређени.

Примаран циљ представља објективан одговор на питање где се сада налази туристичка дестинација и где се жели наћи за одређено временско раздобље? Поред временске динамике циљева, значајну карактеристику савременог развоја представља јединство економских, друштвених и еколошких циљева. Са становишта савремене оријентације туризма, циљеви развоја екотуристичке дестинације могу се дефинисати као: заштита природе и очување културно-историјског наслеђа, развој локалне заједнице, унапређење свести о културном идентитету, општа корист од расположивих ресурса дестинације, формирање партнерских мрежа и остварење синергетског ефекта за раст конкурентности дестинације и остварење циљева одрживог развоја. Листа економских циљева, нпр., може обухватати привлачење страних инвестиција, повећање укупних прихода и девизног прилива, пораст стопе запослености, повећање стопе приноса на уложена средства и сл. Циљеви развоја дестинације морају бити укомпоновани у националне циљеве развоја туризма, као и развоја свих појединачних области ове делатности, што значи да циљеви развоја морају кореспондирати на свим нивоима и то по вертикали и по хоризонтали.

Утицај окружења, које је турбулентно и више претеће него неповољно за дестинацију, налаже менаџменту туристичке дестинације да га озбиљно узме у разматрање при формулисању циљева.

Како су збивања у окружењу и тешко предвидива, менаџмент ће се, и из тог разлога, одлучити за формулисање, не једног, него више циљева. У таквим околностима, формулисања већег броја циљева, водиће се рачуна о томе да сви они, првенствено, морају обезбеђивати опстанак дестинације на туристичком тржишту, а у развојном смислу и повећање учешћа и престижа на том тржишту. Први је задатак менаџмента, како у изради, тако и у спровођењу циљева, да их поређа по логичном редоследу. Зато је логично да приступ изради циљева мора водити рачуна о временској димензији и равнотежи између краткорочних, средњорочних и дугорочних циљева.

Општи и дугорочни циљеви које дестинација прво утврђује, у наредном поступку се конкретизују у виду оперативних циљева. Нпр. општи циљ типа „повећати обим туристичког промета у вансезонском периоду“ неопходно је преточити у оперативни циљ који гласи: „повећати туристички промет у периоду септембар-новембар за 15 %“.

Примери дугорочних циљева:

- Повећање потрошње туриста за X % до Y године
- Повећање туристичких доласка у X дестинацију до Y године
- Повећање просечно X USD додатне туристичне потрошње
- Стварање X хиљада нових радних места
- Стварање додатних X хиљада кревета до Y године

Краткорочни циљеви који треба да буду паралелни са дугорочним, везани су за период од шест месеци до три године унапред. Неколико примера **краткорочних циљева**:

- продужетак боравка гостију са 2,6 дана на 3,2 дана у наредне две године
- повећање просечне туристичке потрошње са 100 \$ на 150 \$ у наредне две године
- покретање законодавства којим се регулише да барем половина хране у некој дестинацији буде од домаћих добављача
- да се промотивни буџет подигне за додатних 10% у наредној финансијској години
- да се отворе нова туристичка представништва на великим новим тржиштима итд.

Како све наведено није једноставно спровести у свакој дестинацији, могуће је применити одређени модел, односно принцип за формулисање конкретних „паметних“ циљева.

Паметни циљеви или „*Smart goals*“ подразумевају следеће карактеристике циљева (Bjerke & Renger, 2017):

- **Specific** – специфични, циљеви требају специфирати шта желимо постићи
- **Measurable** – мерљиви, потребно је да постоје индикатори којима ћемо мерити успех (остварење циља)
- **Agreed** – усаглашени, од стране свих заинтересованих страна
- **Realistic** – реалистични (изводљиви, у складу са постојећим ресурсима, користећи најбоље дестинацијске шансе и елиминишући дестинацијске слабости, чувајући дестинацију од спољашњих опасности)
- **Time-constrained** – временски одређени (до када их желимо постићи)

Како су краткорочни циљеви најближи садашњем тренутку, они би требали да представљају садашњост с малим отклоном у временској димензији према напред. Средњорочни циљеви, који се доносе за раздобље не краће од године дана, али не дуже од пет година, и дугорочни циљеви, који се односе на раздобље дуже од пет година, требали би у временском смислу представљати циљеве будућности дестинације. Међутим ни један од ових циљева није могуће објективизирати, а да се не узме у обзир и прошлост на коју се они морају наслањати.

Уважавајући прошлост и догађаје у њој, и пролазећи кроз одређена временска раздобља, туристичка ће се дестинација водити принципом редоследа испуњавања циљева, а то значи да ће, најпре, реализовати краткорочне, а тек затим средњорочне и дугорочне циљеве. Способан менаџмент ће успешно водити дестинацију и кад изврши инверзију напред наведеног временског редоследа и то тако што ће из дугорочних циљева „извлачити“ средњорочне и краткорочне,

посебно кад је у питању маркетиншка оријентација туристичке дестинације. Било да који од наведених модела прихвати менаџмент, правило је да сви циљеви увек буду спремни и за модификацију и то из разлога што ће и промене из окружења тражити од менаџмента да реагује на начин да и своје циљеве прилагођава и подешава променама из окружења.

Посматрајући тако проблематику циљева туристичке дестинације јасно је да се и циљеви могу различито дефинисати. Из предњег приступа сагледавала се њихова димензија у односу на временску динамику и однос према променама из окружења. Како је туризам првенствено економска делатност, логично је да ће и темељни аспект проблематизације циљева туристичке дестинације бити окренут постизању економских циљева, односно економских ефеката у остваривању циљева. Тако би, у случају да дестинација као примарни циљ постави оријентацију на развој иностраног туризма, листа економских циљева била:

- Привући иностране инвестиције и „*Know-how*“,
- Повећати приходе од иностраног туризма,
- Осигурати мултипликативне (умножене) ефекте од потрошње иностраних туриста,
- Повећати стопу запослености кроз отварање нових радних места у дестинацији,
- Повећање и одржавање повећане стопе раста туристичког промета и потрошње, и
- Повећање и одржавање повећане стопе приноса на уложена инострана инвестициона средства.

А са становишта савремене оријентације туризма, у погледу иницијатива у његовој хуманизацији, оријентацији на социо-културне потребе те на еколошки аспект, циљеви туристичке дестинације морају испуњавати и такве захтеве мисије туристичке дестинације. У том контексту циљеви туристичке дестинације могу се дефинисати као:

- Развој локалне, али и шире друштвене заједнице у целини,
- Чување културно-историјског наслеђа и очување природе,
- Унапређење свести о културном идентитету,
- Општа корист од ресурса којима располаже дестинација,
- Промене у подручју демографије, и
- Унапређење социјалних и општих услова живота у дестинацији.

Пример: Развојни циљеви туризма града Новог Сада

Општи циљ

Подизање конкурентности Новог Сада као градске туристичке дестинације

Посебан циљ 1:

Унапређење квалитета туристичке понуде града Новог Сада

Појединачни циљеви:

1. Унапређење опште и туристичке инфраструктуре
2. Успостављање система туристичког зонирања
3. Развој туристичких производа на дестинацији и пратеће инфраструктуре
4. Подршка развоју предузетништва

Посебан циљ 2:

Унапређење видљивости и позиције дестинације на тржишту

Појединачни циљеви:

1. Унапређење маркетинг активности дестинације
2. Дефинисање и унапређење бренда туристичке дестинације

Посебан циљ 3:

Подизање капацитета људских ресурса у туризму

Појединачни циљеви:

1. Унапређење вештина и знања запослених у туризму
2. Унапређење система едукација људских ресурса у туризму

Општи циљ подизања конкурентности Новог Сада као туристичке дестинације пратиће се путем неколико квантитативних и квалитативних индикатора.

Кључни квантитативни индикатори:

- Раст броја туристичких долазака за 15%
- Раст броја остварених ноћења за 20%
- Повећање просечне дужине боравка

Кључни квалитативни индикатори:

- Унапређење маркетинг активности у односу циљне сегменте;
- Успостављен система јасног туристичког зонирања, а у складу с препорукама овог документа;
- Континуирана едукација и усавршавање људских ресурса у складу са светским трендовима;
- Јасно дефинисан бренд туристичке дестинације и с тим у вези унапредити и све елементе тржишног наступа;

Извор: Програм развоја туризма Града Новог Сада за период 2023-2025. године

СТРАТЕГИЈЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Суштински значај и улога стратегије састоји се у томе да постојеће стање и услове у дестинацији трансформише у жељено стање и услове. Поступак избора глобалне стратегије туристичке дестинације укључује две фазе. Као прво, дестинација треба да изврши портфолио анализу, да би се донела одлука шта учинити са свим актуелним типовима понуде који су пласирани на тржишту. Друга фаза се односи на развој стратегије проширења понуде/тржишта, путем које дестинација одлучује о овим облицима понуде и тржиштима на које ће се оријентисати у наредном периоду.

СТРАТЕГИЈА „ПОРТФОЛИО“ ПРОИЗВОДА

Теорију портфолија први је увео Хари Марковиц (Harry Markowitz, 1952) за анализу финансијске имовине. Основна идеја портфолио теорије није стављање свих производа у једну корпу, односно њена суштина је и томе да се ризик може смањити диверзификацијом производа. Ово доводи до компромиса између максимизације очекиване награде (или приноса) портфолија и минимизирања његовог предвиђеног и очекиваног ризика.

У литератури о путовањима и туризму, као и менаџменту у туризму, теорија финансијског портфолија користи се за моделирање оптималних миксева туристичког тржишта и у употреби су три различита модела. Модел нивоа 1 минимизира варијансу укупних туристичких долазака, ноћења или трошкова за дати ниво укупних долазака или ноћења или трошкова, а на Шпанију су га применили Борд и Сатклиф (Board and Sutcliffe, 1991) и Синклер (Sinclair, 1998). Модел нивоа 2 минимизира ризик од укупног броја туристичких долазака, ноћења или трошкова, без ограничења укупног нивоа долазака туриста или ноћења. Неке од новијих примена овог модела могу се видети на примеру Хрватске у раду Ивановић и сарадника (2018), и примеру Аустралије у истраживању Јохар и сарадника (Johar et al., 2021). Трећи модел познат је као ГРМ и он минимизира варијације у стопи раста укупних долазака, ноћења или трошкова за одређену стопу раста укупних долазака, ноћења или трошкова, а неке од новијих примена су истраживање спроведено у Француској (Rakotondramaro, & Botti, 2018) и Француску Полинезију (Botti et al., 2020). Иако је важно напоменути постојање ових портфолио модела заснованих на теорији финансијског портфолија, у даљем тексту неће бити акценат на наведеним моделима (који се углавном примењују за сегментирање тражње), већ ће бити анализирани портфолио модели за одабир кључних типова понуде туристичке дестинације.

Креирање стратегије „портфолија производа“ у туризму намеће потребу претходног дефинисања појма „производ у туризму“ (туристички производ), уважавајући специфичности туристичког привређивања у односу на остале привредне делатности. Дестинацијски производ је кључни елемент маркетинг

микса и односи се на атракције, искуства, грађевине и угођаје који се пружају потенцијалним туристима (UNWTO, 2007)

Концепт „развоја производа” подразумева разне акције које спроводе ДМО:

- развој и побољшање нових атракција
- развој и побољшање јавне инфраструктуре
- помоција и олакшање инвестиција приватног сектора у туризам
- стимулација и олакшање оснивања малих, средњих и микро предузећа (SMME) у туризму
- састављање и презентација туристичких атракција, искустава и угођаја да би се обезбедило лако планирање од стране туриста.

Интегрална понуда туристичких дестинација има комплексан карактер, представљајући амалгам различитих атракција, саобраћајних и угоститељских услуга, забавних садржаја и слично. Сваку од поменутих компонената обезбеђује појединачни носилац понуде, али се оне испоручују туристима у оквиру интегралне понуде дестинације. Конзумирајући различите услуге у дестинацији, туристи заправо конзумирају целину туристичке понуде дестинације, чиме остварују комплексан доживљај и задовољавају своје потребе. Значи да се о понуди дестинације мора говорити са аспекта купца који је заинтересован за квалитет интегралне понуде дестинације. Из тога произилази потреба високог степена сарадње и координације рада појединачних носилаца понуде, који свој парцијални производ пласирају кроз интегралан производ дестинације. Неоподно је извршити преглед и оцену парцијалних типова понуде који чине укупну понуду дестинације, односно обавити портфолио анализу (портфолио је скуп различитих врста понуде које дестинација пласира на тржиште, оне у целини чине интегралну понуду дестинације).

Први корак у портфолио анализи односи се на идентификовање кључних типова понуде дестинације. То значи да је, у контексту укупне понуде одређене дестинације, потребно одлучити: који типови понуде заслужују већу подршку и пажњу у наредном периоду, које типове понуде треба одржавати на истом нивоу, а који су видови понуде чији обим треба смањити или елиминисати у целини. На основу оцене атрактивности сваког конкретног типа понуде, врши се и алокација средстава непходних за остварење циљева дестинације.

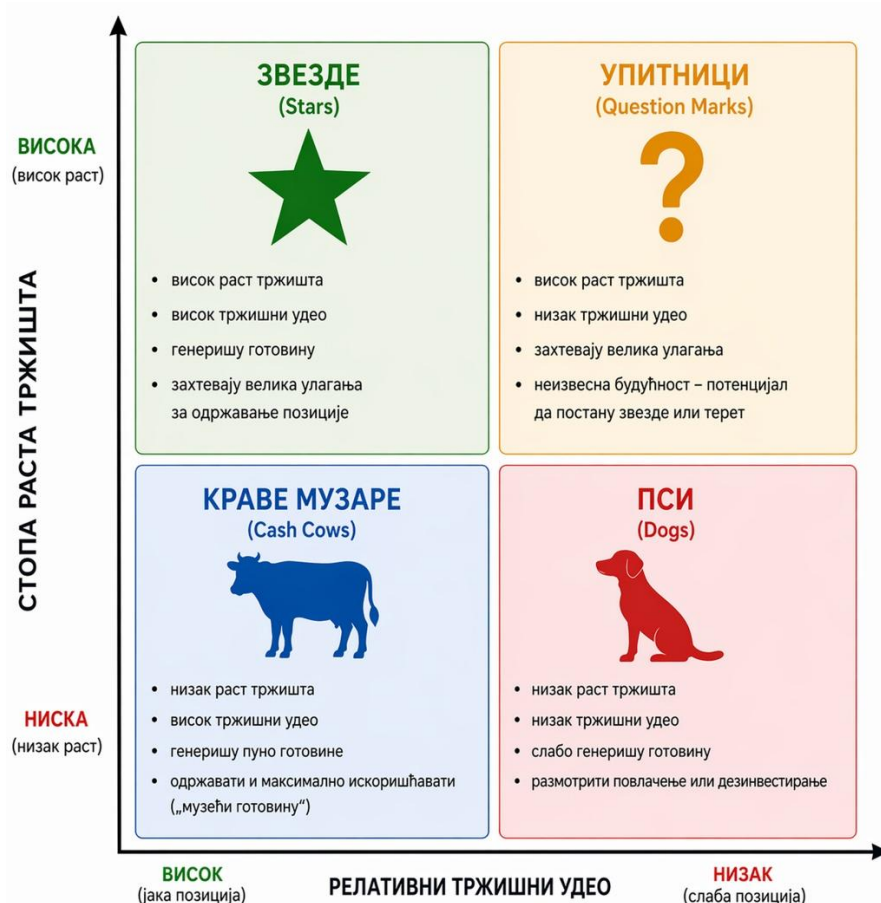
Постоји више приступа портфолио анализи. Треба истаћи модел који је предложила **Бостонска консултативна група** (Morrison and Wensley, 1991), по коме оцену производа/понуде организације/предузећа треба вршити, на основу стопе раста тржишта (годишња стопа пораста тржишта на коме се одређени производ продаје) и тржишног учешћа организације у односу на највећег конкурента на тржишту.

Поменути приступ се може применити и у контексту туристичке дестинације. Нпр. свакој врсти туристичке понуде може да се додели висока или ниска оцена, на основу два критеријума:

Стопа тржишног раста: то је стопа раста броја туриста који су конзумирали одређену врсту понуде у дестинацији, у току последњих неколико година (нпр. промет туриста који је дестинација остварила у области конгресног туризма).

Доминантност тржишног учешћа: овде се мисли на однос између оствареног промета туриста у дестинацији везаног за одређену врсту понуде (нпр. промет у конгресном туризму) и промета истог сегмента тражње (конгресни туристи) који је остварила највећа конкурентска дестинација.

Поделом тржишта на тржиште високог и тржиште ниског раста, могу се идентификовати **4 врсте туристичког производа дестинације**, а то су: „звезде“, „краве музаре“, „знакови питања“ и „пси“. Њихове се карактеристике састоје у следећем:



Скица 6. *Boston Consulting Group (BCG)* матрица

Извор: (Morrison and Wensley, 1991)

„Звезде“ се односе на оне врсте понуде („тржишни лидери“) у којима дестинација остварује високо учешће на туристичким тржиштима која бележе висок раст. Нпр. програми/аранжмани намењени упознавању и истраживању

природе током последњих 10-15 година бележе све већу популарност и атрактивност, а острвски архипелаг Галапагос је пример дестинације која на тржишту поменутих типова понуде, тј. туристичког промета, има високо учешће. Ова врста понуде на тржишту остварује динамичан раст и у њен развој је неоподно инвестирати значајна средства. У таквим ситуацијама, туристичке организације, у сарадњи са туристичком привредом, треба да максимум својих активности концентришу на одржавање високог тржишног раста поменутих типова понуде, како би дестинација задржала високо учешће на датом тржишту. Под условом да се у „тржишне лидере“ континуирано инвестирају адекватна средства, њихов раст ће се наставити до тренутка док они не уђу у фазу зрелости (тада се „звезде“ трансформишу у „краве музаре“).

„Краве музаре“ означавају оне врсте туристичке понуде, у којима дестинација има високо учешће на туристичким тржиштима која расту спорим темпом. У оваквим ситуацијама треба одржавати тржишно учешће и испитати могућности његовог повећања. Приходи које доносе ове врсте понуде могу се користити за инвестирање у друге облике понуде ради унапређења њиховог квалитета и повећања тржишних ефеката.

„Знакови питања“ обухватају оне врсте понуде, у којима дестинација има само мало учешће на тржиштима која се налазе у фази динамичног раста. Нпр. конгресни туризам за јужни Онтарио (Канада) представља „знак питања“, јер у овој врсти туристичког промета поменута дестинација има мало учешће на тржишту конгресног туризма северне Америке, које расте прогресивном брзином. Због тога се ова дестинација налази пред дилемом да ли повећати инвестиције у ову врсту туристичког промета и уздигнути га на ниво „тржишни лидера“, или редуковати, односно обуставити њено инвестирање, а расположива финансијска средства усмерити у профитабилније развојне програме.

„Пси“ се односе на оне типове понуде, у којима дестинација остварује мало учешће на тржиштима која споро расту или бележе пад. С обзиром да овакви типови понуде нису профитабилни и доносе малу зараду па чак и губитке, њих треба одбацити (осим ако не постоје неки други разлози који би оправдали њихово задржавање) и пронаћи друге могућности развоја дестинације.

„ПОРТФОЛИО“ МОДЕЛ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

У туризму је портфолио анализа нашла широку примену. Од посебног је значаја то што овај метод третира понуду дестинације као интегралну целину коју карактерише интеракција између појединачних елемената као делова целине. Одлуке о повећању или смањењу инвестиција у поједине облике понуде, односно избору стратегије, базирају се на оцени укупних ресурса дестинације и потреба које на тржишту постоје за одређеном врстом понуде.

Котлер (1994) је развио оригиналан портфолио модел туристичке дестинације. Према овом приступу, све облике туристичке понуде дестинације

треба оцењивати на основу: **1) значаја мисије дестинације, 2) квалитета туристичке понуде и 3) тржишних могућности.**

У складу са тим, различите врсте понуде туристичке дестинације могу добити високу, средњу или ниску оцену, за сваки од поменутих три параметра.

Значај мисије дестинације указује на степен непосредне повезаности и усклађености туристичке понуде и актуелне мисије дестинације. нпр. ако се кључни део мисије дестинације односи на заштиту природе и очување аутентичног изгледа пејзажа, стратегија исте дестинације мора да искључи обимну туристичку изградњу на еколошки осетљивим локацијама. **Квалитет туристичке понуде** је мера стандарда, јединствености и општег имиџа туристичке понуде. Квалитет се може мерити поређењем одређене дестинације и њених кључних конкурената на тржишту, чему претходе анкетна истраживања постојеће и потенцијалне туристичке клијентеле. **Тржишне могућности** се односе на степен актуелне и будуће туристичке тражње за датим типовима понуде. У пракси се дешава да поједини облици понуде имају добар квалитет и тесно су повезани са мисијом дестинације, али је, ипак, туристичка тражња за таквом понудом мала или недовољна. Такви типови понуде не могу да опстану, осим ако се у њихову промоцију не уложе додатни напори, обично преусмеравањем средстава која су првобитно планирана за друге развојне програме и пројекте. Оцена тржишних могућности базира се на анализи резултата ранијих истраживања везани за интересовања и потребе туриста као и трендовима тражње до којих се долази анализом окружења дестинације (Јовичић, 2002).

И поред велике заступљености портфолио приступа у теоријским истраживањима као и његовој практичној примени при изради стратегија туристичких предузећа и дестинација, присутне су и критике портфолио модела. Оне се, углавном, састоје у томе да портфолио приступ полази од потпуне стабилности животног циклуса различитих врста туристичке понуде и правилности у смењивању сукцесивних фаза кроз које оне пролазе у свом развоју (откривање, развој, зрелост, пропадање), не уважавајући могућност подмлађивања и поновног раста производа после фазе зрелости. Такође, замерке се односе и на то што портфолио приступ недовољно уважава услове у окружењу дестинације који битно утичу на развој туризма и избор адекватних стратегија.

Оно што је добра страна овог концепта, то је да Портфолио концепт доприноси ефективнијем и ефикаснијем стратегијском планирању маркетинга на два начина:

1. стимулише менаџере дестинације и носиоце планирања да оцене тржишне перспективе свих кључних сегмената интегралне понуде дестинације, асистирајући у одређивању циљева за сваки појединачан тип понуде, чијом реализацијом би се остварили и циљеви развоја дестинације у целини

2. пружа менаџерима дестинације и туристичким предузећима поуздано средство за анализу конкурената на тржишту и антиципирање њихових будућих стратегија.

СТРАТЕГИЈА ПРОШИРЕЊА ПОНУДЕ И ТРЖИШТА

Проценом актуелног портфолија туристичке понуде, менаџери дестинације могу да констатују да укупна понуда дестинације није адекватна и да има мањкавости (нпр. недостатак довољног броја “тржишних лидера” и “зрихих производа”).

То намеће потребу унапређивања понуде, развојем нових видова понуде или освајањем нових тржишта. У складу са тим, могуће је одабрати неку од следећих шест стратегија.

Прва могућа стратегија је **стратегија пенетрације**. Примењује се у случајевима када менаџери дестинације и носиоци понуде процене да су постојећи типови понуде добро позиционирани на одређеном тржишту и да на њега треба дубље подрети (пенетрација), како би се остварило веће тржишно учешће. Ова стратегија је ефективна само у случајевима када актуелно тржиште није засићено датим облицима понуде.

Друга стратегија се односи на пласирање **постојеће понуде на нова тржишта** – овакву стратегију дестинација може да примени ако се нпр. пре или после пуне туристичке сезоне, оријентише на туристе старије доби и пензионере, као нове сегменте тражње.

Следећа стратегија обухвата **модификацију актуелне понуде** како би се анимирао већи обим тражње на постојећем тржишту. Оваква стратегија се примењује нпр. у случају када дестинација унапређује своју рекреативно-купалишну понуду, увођењем додатних рекреативних садржаја, ради анимирања додатне тражње.

Стратегија модификације понуде ради освајања нових тржишта је целисходна у ситуацијама када одређени сегменти мотивског потенцијала нису довољно валоризовани и укључени у укупну туристичку понуду дестинације. Инвестирањем у такве мотиве (нпр. запустени или занемарени културно-историјски споменици), које укључује њихово уређење, промену намене, изградњу новог имица, може се добити атрактивна понуда за нова тржишта.

Стратегија иновације понуде односи се на развој нових типова понуде и њихово пласирање на постојећа тржишта. Сходно томе, многе дестинације у циљу привлачења бројније туристичке клијентеле уводе потпуно нове садржаје у укупну туристичку понуду.

Уколико се дестинација одлучи да потпуно нове видове понуде пласира на нова тржишта, значи да се она определила за **стратегију диверзификације**. Оваква стратегија представља велики изазов за менаџере дестинација и носиоце

понуде, јер су и ризици највећи- због тога се мора добро и темељно припремити, уз комплексну анализу услова у интерном и екстерном окружењу (Јовичић, 2002).

ТРЖИШНИ СЕГМЕНТИ У ТУРИЗМУ

Сваки туриста је другачији. Различите људе привлаче различите дестинације, воле да се бави различитим активностима док су на одмору, користе различите садржаје за забаву и различите ствари им сметају када је годишњи одмор у питању. Док су сви туристи различити, неки су сличнији једни другима. Многи људи уживају у културном туризму, многи воле да скијају током зимовања, а многи туристи иду на дестинације на којима има доста садржаја за децу. Чињеница да је сваки туриста другачији и да туристичка индустрија не може у потпуности да се прилагоди сваком појединачном туристи, чини основу тржишне сегментације у туризму (Jovanović, Kovačić, Majstorović, 2023; Vujičić, Kovačić, Jovanović, 2019).

Смит (Smith, 1956) уводи концепт сегментације тржишта као стратегије. Према Смиту „Сегментација тржишта подразумева посматрања хетерогеног тржишта као већег броја мањих хомогених тржишта” (Smith, 1956, p.6). Приликом сегментирања тржишта развијају се групе појединаца које су сличне у погледу неког личног својства. То лично својство или карактеристика која повезује одређену групу људи је критеријум сегментације или база сегментације. Критеријуми/базе сегментације могу бити социо-демографски (на пример, стари наспрам младих туриста), варијабле понашања (скијаши наспротив излетницима) или психографске варијабле (туристи мотивисани одмором наспротив оних мотивисаних акцијом и изазовима).

Сара Долничар (Dolnicar, 2008) истиче да предност сегментације тржишта лежи у томе што се туристичка дестинација може специјализовати за потребе одређене групе туриста и постати најбоља у пружању услуга за ту групу. На тај начин дестинација остварује конкурентску предност јер (1) конкуренција се може смањити са глобалног тржишта на туристичке дестинације специјализоване за исти сегмент (нпр. конкуренција постају све екотуристичке дестинације), (2) напори се могу фокусиран на побољшање производа на специфичан начин, а не на покушај да се пружи производ за све људе по високој цени (нпр. мало је вероватно да ће породичној дестинацији бити потребно много садржаја везаних за ноћни живот), (3) маркетиншки напори се могу фокусирати развијањем најефективнијих порука за циљани сегмент и саопштавањем поруке кроз најефикаснији канал комуникације за тај сегмент (нпр. у Националној географији или осталим часописима о природи за екотуристе), и на крају, (4) туриста који доживљавају одморна дестинација која одговара њиховим посебним потребама вероватно ће бити задовољнији и, сходно томе, поново посетити и препоручити дестинацију својим пријатељима.

Да би тржишни сегмент био користан, одређен број захтева треба бити испуњен (Wedel and Kamakura 1998):

- 1. Тржишни сегмент треба да буде различит**, што значи да чланови једног сегмента треба да будушто сличнији једни другима и што другачији од других сегментима.
- 2. Сегмент треба да одговара снагама туристичке дестинације.**

3. **Сегмент треба да буде препознатљив.** Док се одређени сегменти могу идентификовати врло лако, идентификовање оних посетилаца који су мотивисани одмором и релаксацијом можда није тако једноставно.
4. **Сегмент треба да буде доступан како би се омогућило менаџменту дестинације да ефикасно комуницирају.** На пример, туристи који сурфују вероватно ће читати часописе о сурфовању, који би се могли користити за промоцију дестинације.
5. **Сегмент треба да буде одговарајуће величине.** То не значи нужно да је већи сегмент бољи. Туристичка дестинација може изабрати да циља мали нишни сегмент који представља довољно велико тржиште за конкретну дестинацију и има предност што има веома различите захтеве.

Дестинације се фокусирају на привлачење домаћих и међународних посетилаца, укључујући посетиоце који путују ради одмора и посетиоце који посећују породицу и пријатеље, или оне који путују ради посете догађаја, конференција или едукације. Дестинације циљају различита тржишта и сегменте кроз низ промотивних активности, истичући оне користи дестинације које одговарају потребама и жељама одабраних тржишта (DMG, 2020).

Препозната су два главна приступа сегментацији (Dolničar, 2004, Mazanec, 1992):

1. **а приори**, или „здраворазумска сегментација“, у којој се фактори који идентификују групе (нпр. демографија, трошкови или обрасци путовања) бирају пре него што се студија спроведе), и
2. **постериори**, пост хок, или сегментација заснована на подацима. У сегментацији заснованој на подацима, процене користи које туристи траже (Frochot & Morrison, 2000), њихове мотивације (Park and Yoon, 2009), преферираних активности на одмору (Mumuni and Mansour, 2014), или страхови (Dolnicar, 2005) подлежу мултиваријантној статистичкој анализи (нпр. кластер анализа) како би се произвеле хетерогене групе хомогених испитаника који се могу даље описати кроз демографске, психографске карактеристике или карактеристике обрасца путовања.

Тржиште се обично прво сегментура према главном разлогу путовања:

1. **рекреативна и путовања ради одмора,**
2. **посете пријатељима и рођацима,**
3. **пословна путовања,**
4. **авантуристичка путовања, културно наслеђе и искуствена путовања.**

Ове четири групе имају импликације у смислу дужине боравка, интензитета путовања, преференција смештаја, склоности трошењу и општег избора активности. Тржишта се затим могу сегментирати додатним методама

специфичним за туристе као што су демографија, психографија и обрасци потрошње или понашања. Методе за сегментацију се често комбинују да би се створили богатији и нијансирани профили посетилаца који омогућавају још боље усмерени маркетинг и и развој производа. Другим речима, што више маркетиншки стручњаци знају о жељеном искуству, то би више требало да усаврше своје производе и промоцију како би задовољили жеље, потребе и очекивања посетилаца (DMG, 2020).

Једно од најпоузданијих циљних тржишта у туристичкој индустрији је тржиште задовољства (eng.pleisure market) - односно туристи који путују ради задовољства, одмора и релаксације. Истраживања су показала да се више од 60% америчких туриста бави поменутиим активностима "задовољства", као што су посматрање дивљих животиња и посета пријатељима, што указује да је овај тржишни сегмент просперитетан. Пошто већину туристичких дестинација посећују туристи из различитих земаља, постоји потреба за сегментацијом тржишта. Важно је напоменути да је циљно тржиште задовољства веома широко и стога дестинације морају да раздвоје тржиште на мања тржишта са специфичним захтевима и потребама.

„Начин на који посетиоци доживљавају Нови Зеланд разликује се на основу њихове културе, очекивања и перцепције. Разумевање шта посетиоци желе и што им је потребно на свом путовању осигурава да оду кући насмејани - са правом наклоношћу према невероватном искуству које су овде имали.“

Ребека Инграм, GM NZ & Government Relations, Туризам Нови Зеланд

СТРАТЕГИЈЕ СЕГМЕНТАЦИЈЕ ТУРИСТИЧКОГ ТРЖИШТА

Постоји већи број критеријума на основу којих је могуће извршити сегментацију тржишта туристичке дестинације. Биће истакнути само основни:

- Сегментација према сврси путовања,
- Сегментација према потребама, мотивима и користи,
- Сегментација према учесталости куповања,
- Сегментација према демографским, економским и географским особинама потрошача,
- Сегментација према психографским карактеристикама потрошача и
- Сегментација путем цена.

Сегментација према сврси путовања представља полазиште за све наредне критеријуме сегментације. За туристичку дестинацију нису интересантна само она путовања која туристи предузимају ради одмора, рекреације и разоноде. Пословна путовања за туристичку дестинацију такође су интересантна, а она дестинација која рачуна на таква путовања у дефинисању свог производног

програма свакако ће водити рачуна о специфичности тражње потрошача који предузимају пословна путовања. Зато, специфичан однос производ-тржиште увек мора имати у виду и то, управо такав однос каквог је могуће тржишно у потпуности искористити. То само указује да однос производ-тржиште није једном заувек дат, него да производ мора бити уклопљен у своја тржишта, односно тржишне сегменте.

Сегментација према потребама, мотивима и користи представља продубљивање претходне сегментације, јер свако путовање има своје специфичне потребе мотиве и користи. Већ поменуто, пословна путовања, мотивисана су пословним активностима. Исто тако и путовања ради одмора, рекреације, разоноде и сл., свако за себе, могу имати сличне али и различите потребе, мотиве и користи. Тако на пример, за туристичка путовања могу бити заинтересовани туристи који преферирају хотелски смештај у хотелу највише категорије, а други се, пак, задовољавају сасвим скромним захтевима у смештају. Неки туристи обраћају пажњу на врхунску услугу или врхунска јела и пића, а други су много скромнији у тим захтевима. Дакле, разлика је међу њима и у потреби и у захтевима и у очекиваној користи. На крају, свака ће туристичка дестинација по основу ове сегментације истицати своје атрактивне елементе, али и на том подручју могуће су бројне сегментације. Тако ће нека дестинација истицати природне атрактивности, друга културне и сл., рачунајући, управо, на различите потребе мотиве и користи у истом сегменту понуде.

Сегментацијом према учесталости куповине или лојалности туристичка дестинација осигурава, кроз поновљену куповину производа, концепт лојалности и успева осигурати повратак гостију као традиционалних за ту дестинацију. При томе, у сврху стимулације поновног доласка, користи повластице кроз бољу услугу и разне друге попусте па тако потрошаче из „слабих“ претвара у „јаке“. Овај концепт сегментације, назван још и концепт „учесталих корисника“, све је присутнији и све више добија на значају у туристичкој делатности. На пример, неки туристи би радије одсели у хотелу „*Four Seasons Hotels and Resorts*“ без обзира на дестинацију, јер имају врло високу лојалност бренду и тешко им је да размотре друге алтернативе смештаја. Ова сегментација такође разматра сезоналност, као навику путовања одређене групе. На пример, од европских путника се очекује да се концентришу на своја продужена путовања током лета, пошто је период одмора обично дужи (DMG, 2020).

Котлер и Келер (Kotler and Keller, 2016) класификује купце на основу бихејвиористичких ставова (пре свега лојалности бренду) у четири категорије:

тврдокорни одани (*hard-core loyals*) – никада не би помислили да промене бренд или дестинацију;

опуштени одани (*soft-core loyals*) – могу размишљати о једној или две алтернативе;

они који мењају своју лојалности (*shifting loyals*) – постепено давање предности једном производу/организацији у односу на друге; и

нелојални (*switchers*) – они који нису лојални ниједној организацији.

Котлерова класификација купаца је веома корисна из перспективе да помаже одређивању брендова који представљају највеће конкуренте. Познавањем производа и тржишне стратегије конкурента успешно је могуће конвертовати своје опуштене лојалне клијенте у тврдокорне купце, нудећи им подстицаје попут бесплатне километраже или бесплатног смештаја које могу да остваре скупљајући ноћења или километара (Camilleri, 2018).

Сегментација према демографским, економским и географским особинама потрошача најчешће је коришћен концепт у туристичком привређивању. Варијабле као што су полна припадност, године старости, висина дохотка, географска подручја из којих туристи долазе, најчешће су коришћене у сегментацији туристичког тржишта. Тај ће значај, вероватно, задржати и убудуће и то уз комбинацију с осталим концептима.

Пример маркетиншке сегментације коришћењем демографских података могао би да буде развој путовања за младе од 18 до 25 година. Највероватније би им био потребан јефтин, динамичан одмор, са разним друштвеним и забавним активностима, као и доста слободног времена за истраживање. У међувремену, туристички производ за сениоре могао би да представља добро структуриран, унапред договорен туристички програм, који би обезбедио све погодности и очекивани комфор (Camilleri, 2018). Дакле, туристичко тржиште можемо сегментирати на основу прихода, старости, пола, величине породице, начин живота, породичног животног циклуса, образовања, религије, расе и националност и тако даље.

Ако не успете да дизајнирате производ или сегментирате тржиште без давања дужне пажње овим факторима, ово се може негативно одразити на потражњу за производом или услугом. Ово је од посебног значаја јер:

1. Потрошачке жеље, навике и преференције су повезане са демографским варијаблама, и
2. овај метод је лак за мерење и интерпретацију података.

Пример сегментације према фази породичног животног циклуса

Креирање маркетинг стратегија врло често узима у обзир величину нечије породице, заједно са годинама и професионалним статусом потенцијалног купца. Разумевање фаза породичног животног циклуса значајно помаже креирању најбоље маркетиншке методе за мотивисање ваших циљних група:

1. Млади самци. У демографску категорију младих самаца спадају они који су нежењени и немају деце, као и истополни парови, без обзира да ли пар има децу или не. Овај сегмент је највише заинтересован за куповину модерне одеће и возила.

2. Тек венчани парови без деце су у бољем финансијском стању него што ће бити када добију децу, према теорији животног циклуса породице. Пошто комбинују два прихода и деле велике трошкове као што су станарина и комуналије, имају већу потрошачку моћ него када су били сами. Ову групу називају и "**Dual income, no kids (DINK)**" - домаћинство у коме постоје два примања, а нема деце.

3. Пуно гнездо 1,2,3 – Породице у пуном гнезду 1 имају више деце у кући него одраслих. Деца у кући су сва млађа од 6 година, родитељи се за куповину ослањају првенствено на кредит и купују углавном кућне потрошнице. Пуно гнездо 2 породице имају децу од 6 и више година. У кући и даље доминирају деца, али ови појединци имају тенденцију да имају мало више контроле над својим финансијама, јер се жене које су напустиле посао да би подигле децу вероватно враћају на посао отприлике у то време. Када породица достигне статус Пуно гнездо 3, њена деца су старија, а у многим случајевима деца у породици такође раде или студирају. Велики део породичног новца иде за финансирање образовања деце.

4. Празно гнездо 1 и 2 - Породице категорије **празно гнездо 1** имају одраслу децу која више не живе код куће. Они у категорији Празно гнездо 1 ће врло вероватно трошити новац на одморе и хобије и имати доста уштеђеног новца за пензију. **Празно гнездо 2** породице имају смањен приход, пошто је један од чланова у пензији. Људи у овој категорији највероватније троше значајан новац на медицинску негу и лекове и често ће финансијски помоћи својој деци и унуцима.

Извор: <https://smallbusiness.chron.com/consumer-psychographic-66558.html>

Упркос глобализацији, према истраживању *Boston consulting group* (BCG), начин размишљања потрошача и даље се значајно разликује у већини света, укључујући тржишта која су у теорији прилично слична. Управо због овога, сегментација према **географском критеријуму** долази до изражаја. На пример, у сврху маркетинга прекоморског туризма, Одељење за туризам у Индији је поделило прекоморска тржишта у следеће „сличне“ регионе: Америка, Европа, Блиски исток, Далеки исток и Аустралазија. Такође, географска сегментација се може извршити према туристичком производу. На пример, индијска планинска одмаралишта се не промовишу у Швајцарској или Андори, већ у земљама у којима нема планина, на пример, Холандији. Из истог разлога, пустињски сафари у Раџастану се продаје у земљама попут Велике Британије или Немачке (које немају пустиње).

Пример Индије

Индија је дестинација за дуга путовања (просечна дужина боравка је 27,2 дана) и главна тржишта су Америка, Европа, Далеки исток и Аустралија.

Демографски профил ових тржишта помаже у доношењу маркетиншких одлука:

Старост: између 25 – 59 година

Пол: већина мушкарци, врло мало жена

Величина породице: 2-4 члана

Породични животни циклус: самац/брачни пар без деце (*DINKS*) или са децом млађом од 14 година.

Приход: 7000 евра и више

Занимање: професионалци, руководиоци, наставници и професори

Образовање: више средње и више

Националност: Немац, Француз, Италијан, Швајцарац, Холанђанин, Шпанац и Швеђанин

На основу ових података маркетер може развити, подмладити или изменити своје туристичке производе.

Сегментација према психографским карактеристикама потрошача користи се разликама у менталном склопу гостију, а у односу на њихову старост, пол, животни стил, подручја из којих долазе и сл., и при томе се издвајају потрошачи који су наклонени, нпр. авантуризму, истраживањима и ризицима у односу на оне који се клоне свега тога и желе мирне и сигурне дестинације. Разумљиво је да у прву групу спадају млади гости, а у другу старији и с релативно бољим приходима.

Авантуристички производи попут пуштања змаја у Рио де Жанеиру циљали би на оне који траже авантуру, на пример, док би мање авантуристички посетиоци можда више волели *allinclusive* одмаралиште где би могли да уживају у мирнијем одмору у безбедном контексту у близини базена.

Стручњаци за маркетинг прикупљају информације о животним стилевима, личностима, вредностима и интересовањима циљних туриста, пажећи да туристи унутар истог демографског сегмента могу имати знатно различите психографске профиле.

На основу демографске варијабле приход, циљни сегменти се могу поделити на вишу средњу класу, средњу класу и нижу средњу класу. Свака од ових под-категиорија ће имати различите укусе, наклоности, статус, и тражити различите производе.

Карактеристике личности такође играју важну улогу у развоју производа и сегментацији тржишта. На пример, ако циљате на туристе за авантуристички и спортски туризам, прави тржишни сегмент би били трагачи за авантуром који су јаки и физички спремни. Ови људи су углавном млади и природно би припадали категорији нижих примања.

Важан критеријум за сегментацију туристичког тржишта су и особине личности, тј. неки чланови потенцијалног циљаног тржишта су на пример алоцентрични. Новац није препрека овај сегмент, али сваки пут желе да посете ново и авантуристичко место. Ова сегмент не воли поновне посете истом месту (Jovanović, Kovačić, Majstorović, 2023). Ова група воли да их називају „*first timers*“ и „*trend-setters*“, односно они постављају трендове које после прате они који имају страх од непознатог и који желе поновне посете (психоцентрици) (Camilleri, 2018).

Сегментација путем цена, у нараслој тржишној конкуренцији, све се више користи у сегментацији туристичког тржишта, па на основу такве сегментације туристичка дестинација може привући сегменте потрошача одређене платежне моћи. Разумљиво је да се овај концепт сегментације тржишта мора вршити с производима натпросечног квалитета јер се низак квалитет не може пласирати по високим ценама (Јовичић, 2002).

Према овом фактору тржиште се може поделити на (Camilleri, 2018):

1. оне који су велики потрошачи и спремни су да плате високе цене и они се описују као **високобуџетски** туристи;
2. **они који желе да оду на јефтин одмор**; и
3. **они који могу да оду на одмор по умереним ценама.**

Остали критеријуми сегментације:

Према Камилијерију (Camilleri, 2018) туристичка тржишта су такође сегментирана на основу навика везаних за путовања, које укључују:

1. **Пређену удаљеност:** да ли потенцијални туристички сегмент припада онима који путују на дугим, кратким или средњим релацијама. За Индију, туристи из Европе, Далеког истока или САД су сегменти тржишта дугих релација, док су Непал или Бангладеш туристи кратких релација.
2. **Трајање путовања:** Сегментација туристичких тржишта се такође може извршити на основу дужине трајања путовања - кратки одмори од 2-3 дана или дуга путовања од 20 или више дана, на пример из САД-а у Европу.
3. **Време путовања:** Туристичка тржишта се такође могу сегментирати на основу временског периода када туристи путују. На пример, неки туристи више воле да путују током летњих празника, док неки више воле да путују током зимског одмора или неки одлазе на одмор и лети и зими. У Европи се обично дужа путовања одвијају током летњих сезона, пошто је одмор дужи лети него зими.

4. **Организација путовања:** Маркетери такође сегментирају тржиште на основу тога како путују, односно да ли путују појединачно или у групама.
5. **Религија као мотив путовања:** Човек је од давнина путовао из религијских мотива и несумњиво је да је религија увек била једна од најважнијих мотива путовања. Међутим, у данашње време, креирају се специјализовани туристички производи у зависности од тога да ли су путници муслимански туристи или хришћани. Туристи муслиманске вероисповести путују између јануара и марта, Хинду туристи путују током летњих распуста, односно од маја до јула; док хришћани путују током октобра и децембра. Поред разлика у периоду путовања, разлике свакако постоје и у избору смештаја, исхране и других садржаја на путовањима.

Као што је раније истакнуто, сегментација туристичког тржишта може се вршити по бројним критеријумима. Тако ће се све више користити варијабле као што су карактеристике животног стила, индивидуални имиџ, посебне жеље екстравагантних потрошача с изузетном куповном моћи, апсолутно веровање производу дестинације итд.

УТВРЂИВАЊЕ ЦИЉНИХ СЕГМЕНАТА

После спровођења сегментације тржишта, којом су идентификовани различити сегменти тражње, неопходно је да дестинација одабере циљне, тј. посебно атрактивне сегменте на које ће усмерити свој маркетинг микс, ради анимирања.

Постоји више могућности за које одређена дестинација може да се определи приликом утврђивања циљних сегмената тржишта. У питању су следеће опције:

1. **Недиференцирани маркетинг (Нема сегментације)** – примена недиференцираног маркетинга значи да дестинација читаво тржиште третира као целину, при чему акценат ставља на њихове заједничке особине, а не на међусобне разлике и специфичности. То значи да сегментације у конкретном случају нема. Да би стратегија недиференцираног маркетинга пружила адекватне резултате, неопходно је припремити широку туристичку понуду и њој примерен маркетинг микс, са циљем да са целокупног тржишта привуче што више потенцијалних туриста.
2. **Екстензивна сегментација** – екстензивном сегментацијом дестинација усмерава своју понуду ка многим и међусобно различитим сегментима туристичког тржишта. То подразумева да за сваки сегмент дестинација припрема посебан маркетинг микс, што утиче на високе трошкове примене овакве методе, у односу на недиференциран маркетинг. Истовремено, за успешну примену екстензивне сегментације, дестинација и њени носиоци понуде морају да поседују висок степен менаџерских, финансијских и техничких способности.

- 3. Селективна сегментација** – селективном сегментацијом дестинација се оријентише на мањи број сегмената на тржишту (нпр. сегменти културног, конгресног и кампинг туризма), припремајући за сваког од њих посебан маркетинг микс. У случају да не располаже адекватним финансијским и менаџерским способностима које захтева екстензивна сегментација, дестинација се концентрише на неколико за њу атрактивних сегмената, са циљем да темељно проучи њихове потребе и припреми адекватну понуду. Да би оваква метода дала успеха, дестинација мора континуирано да прати и региструје сваку, па и најмању промену потреба циљних сегмената тражње, прилагођавајући своју понуду. Такав приступ резултује касније високом лојалношћу клијентеле према датој дестинацији која изграђује повољан имиџ на тржишту.



Скица 7. Начини утврђивања циљних сегмената

- 4. Појединачна сегментација** – овај вид сегментације се састоји у томе што се дестинација концентрише само на један сегмент тржишта, креирајући маркетиншку стратегију прилагођену специфичностима датог сегмента тражње. Овакав поступак се препоручује у случајевима када доминантан део понуде дестинације привлачи и задовољава потребе једног специфичног сегмента тржишта. Нпр. Кенија се одликује бројним националним парковима, богатством шума и изузетном разноврсношћу врста дивље

флоре и фауне, па зато своју стратегију маркетинга може да базирана сегменту тражње који преферира садржаје у егзотичној и очуваној природи. Оваквим приступом дестинација избегава могућност да се расплине на велики број сегмената не успевајући да креира адекватне облике понуде и оптимално задовољи њихове хетерогене потребе. Негативна страна усмеравања на само један сегмент тржишта лежи у прекомерној специјализацији, што дестинацију може да суочи са већим ризицима, у односу на друге видове сегментације који укључују већи број циљних сегмената. Нпр. ако због неповољних кретања у економском, политичком или еколошком окружењу дође до пада или потпуног изостанка промета специфичног сегмента туриста за који је дестинација изградила своју стратегију маркетинга, перспективе туристичког привређивања су врло неизвесне јер дестинација није дефинисала алтернативне циљне сегменте.

БРЕНДИРАЊЕ И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

ПОЗИЦИОНИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Туризам постаје све више препознатљив као кључна полуга економског развоја међу земљама и регионима, који се боре на глобалном тржишту да повећају туристичку потрошњу из дана у дан. Потенцијални туристи се суочавају са великим обимом избора за туристичка путовања. Да би биле препознате на тржишту, и да би привукле туристе, за дестинације је веома важно да учврсте своју туристичку позицију и да створе имиџ (Ковачић et al., 2022). Концепт диференцијације и развоја бренда је темељ сваке дестинацијске стратегије.

Пошто се одаберу циљни сегменти тражње, неопходно је да дестинација креира стратегију позиционирања на одабраном тржишту, водећи рачуна о конкурентским дестинацијама са сличном понудом, усмереним на исте циљне сегменте као и дата дестинација. То изискује велику вештину и софистицирани приступ јер је потребно да дестинација нагласи специфичности своје понуде у односу на понуду конкурената и тако привуче циљне сегменте тражње. Позиционирање се може тумачити као детаљније сегментирање одабраног циљног сегмента.

Док клијентови избори везани за превоз и могућност резервисања директно зависе од цене, њихови избори везани за туристичку дестинацију и само искуство које добијају директно зависе од тога колико је услуга диференцирана. Потрошачи ће размотрити колико се дестинације поклапају са њиховим потребама и да ли су јединствене у односу на друге дестинације.

Под позиционирањем се подразумева систематски процес анализирања и доношења одлука у циљу проналажења најпогоднијег и најпрофитабилнијег положаја одређеног производа, услуге, дестинације, објекта и другог, у свести потрошача у односу на конкуренцију. У самој сржи процеса позиционирања садржана је, истовремено, анализа потрошача и конкурената (Popescu, 2016).

Важно је нагласити да је позитиван имиџ дестинације основа доброг позиционирања. Туристичка дестинација може да нуди веома добре туристичке производе и незаборавна искуства својим посетиоцима, а да при томе није способна да створи опажање у свести потенцијалних потрошача/туриста да је њена понуда атрактивнија и квалитетнија у односу на друге дестинације. У том случају, туристичка дестинација неће ни бити у могућности да убеди потенцијалне потрошаче/туристе да је посете.

Сама стратегија позиционирања туристичких дестинација усмерена је ка усклађивању позиције туристичке дестинације са потребама циљног тржишта. При томе, потребно је да сви елементи маркетинг микса (туристички производ/услуга, цена, дистрибуција и промоција) буду повезани на такав начин, како би њихова одабрана комбинација највише одговарала циљном тржишту (Popescu, 2016).

Туристичке дестинације, попут компанија, могу да развију предност у односу на конкуренте користећи неки од следећих приступа:

1. **Ценовно вођство** (контролом и снижењем цена уз повећање ефикасности квалитета)
2. **Фокусирање** (специјализацијом за уску област деловања, дестинација постаје специјалиста на специфичном подручју активности)
3. **Диференцијација** (производ, услуга или искуство које дестинација нуди има јединствену вредност за купце, и разликује се од понуде конкурената).



Скица 8. Начини остваривања конкурентске предности

У процесу позиционирања туристичких дестинација често се јављају недоумице о томе на којим конкурентским предностима дестинације треба инсистирати. Последњих година преовладава мишљење да се треба усредсредити искључиво на једну конкурентску предност и интензивно је промовисати.

За овакав приступ користи се концепт јединственог дестинацијског аргумента, односно јединственог дестинацијског предлога (*unique destination proposition*). Јединствени дестинацијски аргумент/предлог заснован је на суштинским и истинитим вредностима дестинације из којих се за потребе позиционирања на туристичком тржишту креира предност која мора бити мотивишућа, истинита, диферентна и једноставна за комуникацију (Cimbaljević et al., 2023).

У садашњим конкурентским условима непостоје довољно јаке основе за диференцирање туристичких дестинација на основу компаративних предности.

Одлуке савремених потрошача/туриста у вези са куповином дестинацијских производа све чешће су подстакнуте емоционалним разлозима, то јест везане су за емпатију у односу на дестинацију и њене вредности. У новој ери туризма, када се појављује све већи број дестинација на тржишту, постало је тешко да се туристичка дестинација диференцира на основу физичких атрибута као што су: клима, географски фактори, услуге, инфраструктура... Одлуке корисника туристичких услуга су почеле све више да зависе од емоционалних компоненти.

Оно што је на међународном тржишту пресудно зашто се неки туриста одлучи за једну дестинацију, а не за другу или зашто се поново враћа на старо место, је “емпатија” (могућност уживети се у емоције другог) са дестинацијом и њеним вредностима.

Сходно наведеном и јединствени дестинацијски предлог се све чешће посматра као **јединствени емоционални предлог** (*unique emotional proposition*). Дакле, емоције по којима се разликују туристичка искуства представљају истинску корист за потрошаче/туристe и у директној су вези са производом дестинације.

Јединствени емоционални предлог представља:

- Нешто што конкуренти нису у стању понудити
- Нешто што превазилази ишчекивања туриста
- Нешто што је довољно убедљиво и што туристе од потенцијалних натера да постану реални (*strong enough to convert “lookers” to “bookers”*).
- Основа компетитивне стратегије и свих комуникација

Кључ до диференцијације дестинације је у **јединственој продајној понуди** (*unique selling proposition – „USP”*), и промоцији “сопствених” јединствених и вредних карактеристика, како би туристичка дестинација са јединственим и признатим туристичким атрибутима заузела одређено дистинктивно место у свести тренутних и потенцијалних туриста. Ако дестинација нема УСП може склопити у аранжман (пакет) сличне производе и развити **специјалну продајну понуду** (*special selling proposition – SSP*).

Један од најефикаснијих начина диференцирања производа је базиран на његовим атрибутима и карактеристикама. Туристичке дестинације морају утврдити своју предност у односу на конкуренте да би надјачале друге дестинације. По речима Џека Трота (*Jack Trout*), зачетника концепције позиционирања: “Конкурентска утакмица није надјачавање у производима и услугама, већ у перцепцијама које формира потрошач/корисник услуга.” Нека дестинација може понудити најбоље производе и искуства, али уколико није способна да створи перцепцију у свести потенцијалних путника да нуди нешто другачије, боље и пријатније од других дестинација, можда неће бити у стању да убеди и привуче туристе.

За ефикасно позиционирање туристичких дестинација на туристичком тржишту, сам процес позиционирања треба да се одвија кроз следеће етапе (Reich, 1999):

(1) одредити комбинацију карактеристика које су пожељне код циљне групе потрошача; (2) одредити тренутну позицију дестинације у односу на тражњу и на понуду конкурентских дестинација; (3) анализирати тренутну позицију и одредити жељену позицију; (4) одлучити се за одговарајући ниво стратешких активности које су неопходне за постизање жељене позиције; (5) одабрати стратегију позиционирања или репозиционирања.



Скица 9. Кораци процеса позиционирања туристичке дестинације

Одабрана стратегија позиционирања има велики утицај на разне аспекте стратегије рекламирања туристичке дестинације. На пример, туристичкој дестинацији се може приписати продајна вредност као што је а) природна и културна аутентичност или б) забавно, сунчано и занимљиво одредиште. С обзиром да туристима стоји на располагању све више и више опција као што је бирање дестинације преко интернета, диференцијација и придавање јединствене вредности туристичким дестинацијама постаће прави изазов за компаније.

Табела 6. Јединствена продајна понуда (УСП)

Туристичка дестинација	УСП	Емоционално „обећање“
Канада	Још увек аутентична – Без премца у личном истраживању	Лична испуњеност и бекство од стварности
Индија	„Истражујте и даље“	Авантура, духовност и мистичност
Малезија	Невероватно духовно откриће и разноликост	Проширивање културних видика
Нови Зеланд	„ <i>Incredible India</i> “	Повратак у природу у њеном изворном облику

Извор: UNWTO, 2007.

Позиционирање применом „дијамант“ модела – Јерусалим

У складу са применом дијамант модела, треба размотрити четири суштинска фактора за сваку земљу понаособ: макро-трендови, циљно тржиште, конкуренција и кључна компетенција (Gilmore, 2001). Како би модел био применљив за градове, фактор макро трендови земље је промењен у микротрендови града.

Микротрендови се односе на друштвено-економска кретања политички и правни статус, индустрије које се оснивају, популацију и трендове у култури и стилу живота. Анализа микротрендова треба да укаже на проблеме са којима се град суочава или ће се суочавати у будућности.

Циљна тржишта/заинтересоване стране

Сваки град има многобројне заинтересоване стране попут тренутних и будућих становника, локалних и иностраних инвеститора, студената, домаћих и иностраних туриста. Фокусирајући се на релевантне циљне групе у току процеса позиционирања одређеног града, потребно је ускладити интересе појединачних група у јединственом позиционирању града.

Конкуренција

У процесу позиционирања, стратешки тим одвраћа пажњу одабране циљне публике са конкурентског града.

Суштинске способности

Материјални (историјска места, објекти, хотели, старе грађевине), и људски аспекти (истакнути појединци, политичари, представници локалне самоуправе, уметници, славне личности). Стратешки тим има задатак да повеже ове надлежности са преостала три фактора.

У сврху примене овог модела на репозиционирање Јерусалима, анализирана су поменута четири елемента, како би се пронашле нове везе између њих и на темељима тога изградио нови бренд.



Скица 10. Репозиционирање Јерусалема у складу са моделом дијаманта

Извор: Morgan, Prichard and Pride (2015)

Анализа различитих аспеката проказаних на шеми указује да је најснажнија веза између свих елемената управо „Библијски град“. Када је о микротрендовима реч, планира се реконструкција и приказивање археолошких локалитета из библијског периода уз рад на унапређењу инфраструктуре, превоза, услуга, и туристичких објеката који су међу најважнијим пројектима претходних година. Када је о актерима реч, локални туристи све више показују интересовање за едукативне туре у Јерусалиму. Међу тим групама су и синдикати радника, пензионери, ученици, и чланови омладинских покрета. Када је конкуренција у питању, анализа је показала да је Јерусалим град са дубоким и разгранатим коренима, због чега се по значају више истиче него Сафед и Тиберијас, нарочито у областима изучавања Библије и историје. Суштинске компетенције и значај Давидове куле, библијске земље и библијског зоо врта међусобно су чврсто испреплетане са Библијом.

Идеја на којој се заснива слоган је да публика жели да доживи библијско искуство, осети блискост и да се идентификује са најславнијим и најуважаванијим краљевима Израела.

БРЕНДИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Бренд се може дефинисати као јединствена комбинација атрибута производа/услуге и додатих вредности, као опипљивих тако и неопипљивих. Те карактеристике морају бити нераскидиво повезане са дестинацијом. Бренд се према Дејвиду Акеру, чију дефиницију је усвојила и Америчка Маркетиншка Асоцијација, дефинише као: „име, термин, дизајн, симбол или нека друга одлика којом се продавано добро или услуга издваја од других на тржишту” (Aaker, 1991, АМА, 2011). Но, бренд није само знак (лого, име...), већ искуство и слика иза које стоји систем вредности и позициониран производ. Укратко, он је обећање искуства које потенцијални туриста може да очекује у некој дестинацији.



Скица 11. Бренд пирамида

Извор: UNWTO, 2007

Бренд ствара компанија (туристичка дестинација) која је одговорна за дати производ - **идентитет бренда**, мада интерпретација истог бренда може бити потпуно различита међу потрошачима (**имиџ бренда/имиџ дестинације**). Сматра се да, ако је претходно искуство са одређеним брендом процењено као успешно од

стране потрошача, формира се емоционална веза која ће врло вероватно да утиче на даље понашање приликом куповине (Smith and French, 2009). Овај феномен се назива **вредност бренда** (*brand equity*). Још један битан појам, који треба истаћи када говоримо о брендирању је **личност бренда**. Личност бренда представља приписивање људских особина бренду, а у контексту туристичке дестинације то значи приписивање људских особина туристичким дестинацијама, што је у дестинацијском маркетингу веома заступљено (Венеција се описује као романтична, Лас Вегас као узбудљив и сл.) (Kovačić et al., 2020).

Личност бренда комуницира и рационалне и емоционалне вредности. Како би се утврдила суштина бренда онако како је виде корисници, често се користи Пирамида бренда. Користећи ову методу, може се утврдити коју корист корисници повезују са одређеним туристичким одредиштем.

Сликовито се може рећи да бренд има „главу“ и „срце“ – глава се односи на логичне карактеристике бренда, док се срце односи на емотивне бенефите и асоцијације. Бренд може бити базиран око бренд главе или око бренд срца.



Скица 12. Пример пирамиде намибијског бренда

Извор: Morgan, Prichard and Pride, 2015.

Бренд пирамида приказује односе потрошача са брендом и они се формирају за време истраживачког процеса, када се потрошачи питају да опишу карактеристике понуде у дестинацији и шта одређена дестинација значи за њих. Ова пирамида може да помогне да се дефинише суштина бренд промоције. Бренд пирамида има своје корене у опипљивим и мерљивим атрибутима дестинације, а као резултат се стварају рационалне и емоционалне користи за посетиоце.

Табела 7. Фазе успешног брендирања туристичке дестинације

Истраживање	Утврдите основне вредности дестинације (трајне, релевантне, истакнуте) и искуство
	Проучите савремене преференције посетилаца
	Упоредите тренутни имиџ дестинације са имиџом конкурента
Идентификовање личности бренда и позиционирање	Дефинишите шта земља представља (на пример Нови Зеланд представља „пејзаж, људе, авантуру и културу”)
	Одредите како ово превести у „личност бренда” која је у интеракцији са циљним тржиштем и ствара емоционални однос
	Израдите суштину бренда која представља идентитет дестинације и заснива се на вредностима и култури дестинације – саопштава се и даје енергију онима унутар организације)
Имплементација бренда	Користите различите канале за комуницирање бренда: оглашавање, интерактивни медији, директни маркетинг, догађаји и интернет
	Комуницирати бренд кроз догађаје и медије
Дугорочно одржавање бренда	Дугорочни маркетинг за задржавање личности бренда док вредности се рафинишу и модификују кроз регуларне истраживање, дугорочно планирање и доследно позиционирање
	Ако је прикладно, проширите улогу бренда земље на агенције — агенције за стране инвестиције, агенције за економски развој и др.

Извор: Allee & Kotler (2011)

Да би се развио успешан бренд туристичке дестинације, мора се спровести истраживање циљног тржишта односно идентификовање потреба и жеља туриста било да се ради о опипљивим вредностима (смештај, излети..) или неопипљивим (забава, опуштање...). Људи се далеко чешће руководе емоцијама него разумом, поготово када су у питању путовања. Досадашња истраживања су се махом бавила питањем шта путници желе, али не и зашто. Дакле, нису задржала у разумевање

емоционалних разлога одабира одређене туристичке дестинације. Ти разлози могу послужити као значајни елементи у диференцирању дестинације на тржишту.

Брендирање дестинације је постало моћно оружје у условима растуће конкуренције, сличности производа и заменљивости на туристичком тржишту. Да би се издвојила од великог броја сличних, дестинација мора да понуди нешто другачије, несвакидашње и аутентично.

Брендирања дестинације подразумева примену брендирања и маркетиншких комуникацијских вештина зарад промовисања дестинације (Fan, 2006). Суштина брендирања дестинације је да се обликује позитиван имиџ који идентификује и диференцира дестинацију бирајући адекватан микс елемената бренда (Cai, 2002).

Ефикасно спроведен процес брендирања дестинације може креирати бројне позитивне ефекте (UNWTO, 2007):

- Свест туриста о постојању дестинације и креирање потражње- узбудљив бренд може убедити потенцијалне туристе да ставе неку дестинацију на „листу дестинација које желе посетити“
- Лојалност корисника- кључни циљ брендинга је да се успостави лојалност туриста који постају промотери и амбасадори дестинације
- Комерцијална вредност - сам бренд има своју материјалну вредност
- Бренд је основ за координацију активности приватног сектора
- Бренд је за основа за усаглашавање комуникације различитих субјеката
- Бренд дестинације се преноси и на не-туристичке индустрије (Добар бренд може служити и другим индустријама и производима у извозу: филмска продукција, пољопривредни производи, вино...)

Брендирање дестинације је дуготрајан процес који зависи од бројних фактора. Понекад је овај процес отежан и ограниченим буџетом, односно не одвајањем довољно средстава за сам процес брендирања дестинације. Потом, свака промена у окружењу (конфликти, природне катастрофе, политичка нестабилност) могу негативно да се одразе на бренд дестинације. Политички утицај, корупција и потешкоће у комуницирању дефинисаног бренда такође могу представљати препреку успешном диференцирању на тржишту.

Да би бренд био аутентичан и да би испоручио дато обећање, локална заједница и стејкхолдери треба да верују у њега и да га „оживе“. Стога, највеће напоре треба уложити у пренос и комуникацију бренда интерно у самој дестинацији: проширењем бренд вредности становништву, посебни школски програми, такмичења, фестивали...

Кључни фактори успеха дестинацијског брендирања

Успешан дестинацијски бренд значи велику предност за сваку дестинацију а његов успех зависи од великог броја фактора:

Кређибилитета бренда – бренд је обећање које ствара ишкекивања. Искуство мора бити на висини ишкекивања јер се само тако чува позитиван имиџ дестинације.

Испоруке бренда – златно правило успешног брендинга је: „Не обећавај превише и не дај мање од обећаног!“

Диференцираности бренда – дестинација треба да спречи бренд “и ми” по сваку цену. Бренд треба да означи диференцирано позиционирање, а не копирање других успешних стратегија и дизајна.

Преношења снажних идеја – брендинг треба да преноси снажне идеје које ће доспети до срца и мисли потенцијалних туриста.

Пренос бренда на пословне партнере – пренос бренда на све партнере (приватни и државни сектор), који ће заједнички употребљавати бренд

Комуникација са корисницима – Бренд треба да одјекује код клијената. Као што је већ речено, иако јако добро креиран бренд, он неће бити успешан уколико бренд не препознају потенцијални туристи, и уколико бренд не буде деловао на њих да од „оних који гледају“ постану „они који букирају“.

Један од најважнијих начина да се бренд интернализује је да се информишу лидери (политичари, бизнисмени, познати уметници) који када се одушеве брендом и почну да га користе, постају и његови амбасадори.

Процес изградње бренда

Пре него што се крене са изградњом бренда, дестинацијски менаџери морају прво установити стратешки смер дестинације која се инспирише на будућој визији и предвиђеној позицији на тржишту, по којој ће се дестинација диференцирати од конкурената. Пет кључних фаза изградње бренда су:

1. Истраживање, анализа и стратешке препоруке
2. Развој идентитета бренда
3. Дизајн бренда
4. Лансирање бренда и комуницирање
5. Менаџмент бренда

Кроз све фазе потребан је јак и професионалан бренд тим, мада се експертизе и приоритетне вештине мењају кроз различите фазе процеса изградње бренда.

У фази 1 и 2 где се изграђује бренд потребни су дестинацијски менаџери, истраживачи, маркетинг стручњаци. У фазама активирања бренда (3, 4 и 5) потребна су знања дизајнера, продуцента,...

То значи да стратегијски развој бренда треба да се развије унутар дестинацијског менаџмент тима (нпр. ДМО), а када је стратегија дефинисана, дизајн бренда и промотивне активности треба да обликују специјалисти. ДМО такође може ангажовати екстерне стручњаке.



Скица 13. Процес изградње бренда

Извор: UNWTO, 2007

Пример успешног брендирања дестинације „Incredible India”

Године 2002/2003 Индијска влада лансира бренд кампању “Incredible India” и са њом упознаје домаћу и међународну јавност са јединственим искуствима које Индија нуди.

Циљеви брендинга су били:

- * Представити јединствену и атрактивну понуду која задовољава рационалне и емотивне потребе туриста те изграђује снажни визуелни идентитет Индије
- * Развити Индију као глобални бренд, постићи међународно препознавање Индије (*worldwide recognition*) и креирати јединствени идентитет Индије као диференциране туристичке дестинације
- * Репозиционирање Индије као дестинације намењене туристима више куповне снаге

Министарство туризма покренуло је кампању усмерену на локално становништво да их едукује о лепом понашању и бонтону у опхођењу са страним туристима. Индијски глумац Амир Кан добио је задатак да подржи кампању под називом „Atithidevo Bhava“, која је имала за циљ подизање свести о ефектима туризма и сензибилизацију локалног становништва о очувању индијског наслеђа, културе,

чистоће и гостопримства. Такође је покушала да усади осећај одговорности према туристима и јачају поверење страних туриста према Индији као пожељној дестинацији за одмор. Концепт је осмишљен да допуни кампању Невероватна Индија.



Слика 19. Лого и слоган Индије

Извор: <https://inspireindialand.blogspot.com/2018/11/incredible-india.html>

Пример успешног брендирања дестинације – „I feel Slovenia”

Словенија се у земљи и иностранству представља својим државним брендом "I feel Slovenia". Бренд је развијен у циљу повећања конкурентности Словеније у различитим областима. Користи се од 2007. године. „I feel Slovenia“ изражава идентитет Словеније и Словенаца.



Слика 20. Лого и слоган Словеније

Извор: <https://www.gov.si/en/topics/slovenias-brand-i-feel-slovenia/>

Зелена је основа бренда „I feel Slovenia“. У Словенији зелена је више од боје: „словеначка зелена“ симболизује равнотежу између смирености природе и марљивости словеначког народа. То је кључни, посебан елемент бренда. То говори о нетакнутој природи и решености да је тако и задрже планирајући одрживи развој.

Избор зелене је јасан – одражава високу шумовитост Словеније (шуме покривају чак две трећине земље) и нетакнуту природу и напоре да је очувају. Символизује уравнотежен начин живота, спајајући пријатно узбуђење у остваривању личних жеља и заједничку визију да се иде напред са природом. Словеначка зелена такође означава фокус на елементарно, на оно што осећамо рукама. Афирмише хармонију свих чула којима доживљавамо Словенију.

Идентитет словеначког бренда заснива се на следећим основним елементима његове приче:

- Страст за све што воле,
- Словенија је другачија и то се осећа,
- Словенија вас охрабрује да се бавите стварима у којима уживате,
- Њихова визија је зелена бутик земља,
- Њихова мисија је јасна – да иду напред са природом (одрживи развој),
- Иновативност,
- Креативност

Једна од кључних вредности у напорима да се остваре пословни циљеви је одговорност. Тежи се улагању у активности у којима се истичу, подржавајући иновативност, креативност, знање и компаративне предности Словеније.

Визија је да постане земља која је пример квалитета живота. То покушавају да постигну фокусирањем органске производње, која је срж наше визије, са нишном економском оријентацијом и циркуларном економијом. Подржавају технолошки развој узимајући у обзир природу.

САВРЕМЕНИ ТРЕНДОВИ У МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Начин на који се туристи информишу у знатном је промењен у ери дигиталних технологија. Иако традиционални канали промоције остају важни у пласману понуде туристичких дестинација, дигитални канали све више преузимају примат, доносећи нове могућности за промоцију, која је далекосежнија и много више прилагођена крајњем кориснику.

Велики утицај на доношење одлука туриста данас посебно имају веб странице друштвених медија (Фејсбук, Инстаграм, Тикток), микроблогови (Твитер – енг. *Twitter*), специфични веб сајтови за путовања (Трипадвајзер – енг. *Tripadvisor*) и туристичке заједнице (Травелерспоинт – енг. *Travellerspoint*) као места на којима се генеришу различити облици садржаја генерисаних од потрошача (UGC - User Generated Content). Поред тога, медијске датотеке које се деле на сајтовима попут Јутјуб-а (*Youtube*) и Фликер-а (*Flicker*), имају значајну популарност међу путницима (Xiang and Gretzel, 2010). Подаци такође указују на то да данас више од 3,8 милијарди активних корисника друштвених медија активно чита садржаје које креирају други путници како би подржали доношење одлука (Smart Insight, 2022).

Интернет је дао могућност туристима да деле своје коментаре, статусе, мишљења и искуства везане за путовања, али и личне фотографије и видео записе са путовања који представљају корисне путне информације за потенцијалне туристе (Jovanović et al., 2019). Истраживачи маркетинга често користе термин „електронска жива реч“ да би описали утицај таквог медијског садржаја (Litvin et al., 2008). На друштвеним мрежама, туристи више нису пасивни примаоци туристичких информација, већ имају моћ да деле своја мишљења, критике, похвале и жалбе, комуницирајући о томе са другим људима (Ukrabi and Karjaluoto, 2018), али су са друге стране и под утицајем емоционалног и рационалног садржаја креираног од стране корисника (Cheung et al., 2021). Као одговор на раст популарности садржаја креираних од стране корисника, дестинацијски маркетари данас алоцирају значајна средства према каналима маркетинга који омогућавају двосмерне комуникације са различитим карактеристикама садржаја, како би се подстакла намера туриста да поделе своје ставове, мишљења и искуства у туризму (Huerta Alvarez et al., 2020).

У наредном тексту ће бити приказани неки од најпопуларнијих трендова у маркетингу туристичких дестинација.

ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ И ДМО МАРКЕТИНГ

Данас је евидентно је да друштвени медији имају огроман број корисника и све већи значај у свим фазама путовања (Jovanović et al., 2019). Како би боље разумели значај друштвених медија у туризму, пре свега треба сагледати њихов глобални значај, популарност и бројност корисника.

Према најновијим подацима, број корисника друштвених медија на глобалном нивоу у 2026. години премашио је 5,6 милијарди, што представља више од две трећине светске популације. Континуирани раст броја корисника потврђује све значајнију улогу дигиталних платформи у комуникацији, информисању и доношењу одлука о путовањима. Највећа друштвена мрежа и даље је Facebook са више од 3,07 милијарди активних корисника на месечном нивоу. Поред Facebook-а, међу најпопуларнијим платформама налазе се Instagram и WhatsApp, са по око 3 милијарде активних корисника, затим YouTube са приближно 2,58 милијарди корисника, TikTok са око 1,6 милијарди корисника и WeChat са приближно 1,38 милијарди активних корисника месечно. Ови показатељи потврђују да друштвени медији представљају један од кључних канала за промоцију туристичких дестинација, изградњу имиџа и интеракцију са потенцијалним посетиоцима (Statista.com)

Време проведено на друштвеним медијима наставља да расте, а свакодневно коришћење различитих платформи постало је део свакодневице. Према подацима DataReportal-а, корисници интернета у свету у 2026. години просечно проводе око 2 сата и 40 минута дневно на друштвеним мрежама и видео-платформама (DataReportal, 2026).

Када је реч о туризму, на одлуку о путовању могу утицати објаве других туриста (садржај креиран од стране корисника) али и маркетинг активности ДМО на друштвеним мрежама и осталим друштвеним медијима.

Истраживања су показала да различити типови туриста имају различита понашања у коришћењу онлајн алата, укључујући друштвене медије у туризму (Jovanović et al., 2019). Такође, карактеристике путовања играју кључну улогу када је у питању ослањање путника на садржај креиран од стране корисника за планирање путовања. Мендес-Фило (Mendes-Filho et al., 2018) је открио да се већи проценат путника ослања на садржај који су генерисали корисници приликом прве посете дестинацији, као и приликом посете међународној дестинацији. Мањи проценат оних који путују самостално је ангажован и активан на друштвеним мрежама.

Такође, интересантно истраживање спроведено у Аустралији сугерише да постоје разлике у нивоу поверења у информације о путовању на интернету које долазе из различитих извора. Студија је показала да испитаници имају тенденцију да верују информацијама које долазе од стране туристичких агенција, информацијама комерцијалних оператера и коментарима путника на вебстраницама пружаоца услуга у туризму. Међутим, највећи ниво поверења је приписан информацијама које су дате на веб страницама државних органа за туризам, укључујући и ДМО. Ови резултати сугеришу да веће поверење постоји у коментаре о путовањима на интернету када су на одређеној веб страници специјализованој за путовања него када су на веб страници друштвених мрежа. Међутим, испитаници „нису сигурни“ да верују коментарима других путника на веб-сајтовима и на сајтовима друштвених мрежа (Burgess, Sellitto, Cox & Buultjens, 2011).

Данашње високо конкурентно тржиште путовања мотивише ДМО да додају нове дигиталне алате својим традиционалним маркетиншким праксама како би привукли посетиоце. Друштвени медији данас представљају моћно и јефтино

маркетиншко средство са глобалним досегом и све већим утицајем на потенцијалне туристе. Када је реч о европским ДМО, Шпанија је прва дестинација која је кренула са промоцијом на друштвеним медијима креирајући свој Јутјуб налог 2005. Међутим, Немачка је једина дестинација која је рано усвојила промоцију на све четири доминантне платформе (Фејсбук, Твитер, Инстаграм, Јутјуб). Након тога су се прикључиле и друге дестинације попут Велике Британије и Француске.

На платформама друштвених медија, „лајковање“ и „коментарисање“ се сматрају двема уобичајеним врстама ангажовања корисника (Kabadayi and Price, 2014). Истраживање које су спровели Усаки, Кос и Сонмез (Uşaklı, Koç, & Sönmez, 2019) указује на то да објаве ДМО-а стварају много већи ниво ангажовања на Фејсбуку и Инстаграму, него на Јутјубу и Твитеру у домену лајковања али и коментарисања објаве. Ово истраживање дакле указује на то да су Фејсбук и Инстаграм још увек најважније друштвене мреже које ДМО користе у промоцији дестинације.

Постоје различити начини на које ДМО могу да користе друштвене медије. То је моћно средство које омогућава ДМО-има да остваре своје задатке као што су: повећање конкурентности дестинације, повећање маркетиншке ефикасности и побољшање атрактивности дестинације, као и праћење стратешког управљања и маркетинга. Генерално, информационо-комуникационе технологије (ИКТ) су имале трансформациони ефекат на начин на који ДМО пласирају и комуницирају своје брендове, понуде и дестинације (Li et al., 2017). Данас је широка дигитална видљивост критична за привлачење потенцијалних туриста који први пут долазе или немају пуно искустава у путовањима (Schroeder & Pennington-Grafi, 2015). Ово приморава ДМО да прошире своје присуство на мрежи изван својих званичних веб локација и укључе платформе као што је Фејсбук. На тај начин, ДМО могу ко-креирати свој садржај са својим пратиоцима, бити проактивни и остати конкурентан у онлајн сферама (Mariani, Di Felice, & Mura, 2016).

ПРОШИРЕНА И ВИРТУЕЛНА СТВАРНОСТ И МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Захваљујући новим технологијама, као што је „*augmented reality*“, односно проширена стварност или виртуелна реалност „*virtual reality*“, не само да се доживљаји дестинације могу представити на много атрактивнијем нивоу, већ се дестинација овим садржајима може издвојити у односу на конкурентске дестинације. Ово посебно долази до изражаја у кризним ситуацијама, као што је пандемија коронавируса, где виртуелна и проширена стварност омогућавају да се посети одређена дестинација или атракција, чак и у условима ограничених путовања.

Оглашавање и маркетинг засновани на AR (*augmented reality*) имају потенцијал да подстакну одлуке путника јер су они у могућности да визуализују дестинације, атракције и услуге. AR технологија омогућава туристичким агенцијама и ДМО да пруже јединствене и маштовите наративе, са виртуелним обиласцима који корисницима апликације пружају готово реалистична искуства. Осим што

утичу на одлуке о резервацијама, маркетиншке стратегије фокусиране на AR повећавају поверење и могу да претворе госте који први пут долазе у лојалне купце. Ово је поткрепљено и чињеницом да, према истраживању Expedia, интерактивни садржај туристичких брендова утиче на преко 78% одлука путника.



Скица 14. Упoтрeбa прoширeнe ствaрнoсти у рaзвoју aпликaциjа зa туризaм

Извoр: прилaгoђeнo сa <https://appinventiv.com/blog/augmented-reality-in-travel-and-tourism/>

Кaдa је рeч o виртуeлнoј ствaрнoсти, виртуeлнe турe сe мoгу снимити и сa зeмљe, из вaздухa али и унутрaшњoсти oбјeктa. Уз кoмбинaцију 360° фoтoгрaфиjа и видeо снимaкa oвo прeдстaвљa aтрaктивaн нaчин прoмoциje дeстинaциje кoји привлaчe пaжњу туристa и упoзнaје их сa дeстинaцијoм прe нeгo штo је пoсeтe. Виртуeлним турaмa сe туристимa мoгу прикaзaти и инaчe oсeтљивa и тeшкo дoступнa мeстa, кaкo штo су oдрeђeни aрхeoлoшкe лoкaлитeти, јoш увeк нeурeђeни дeлoви пeћинe и сл. Дa би имaли кoристe oд oвoг трeндa, ДМO мoгу привући путникe нa туристичкe дeстинaциje, дaјући им прeтхoднo дa виртуeлнo прoбaју oнo штo ћe искусити кoристeћи VR тeхнoлoгију. Укoликo туристe виртуeлнo искусe дeстинaцију, вeћa је вeрoвaтнoћa дa ћe рeзeрвирaти путoвaњe кaкo би личнo искусили мeстo.

„ПРИЧАЊЕ ПРИЧЕ“ И МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

„Причање приче“ (*eng. storytelling*) o туристичкoј дeстинaцији и њeним aтрaкциjамa је прeпoзнaтo кaкo срeдствo зa пoбoљшaњe имицa дeстинaциjа кoје сe тaкмичe у привлaчeњу нoвих туристa и eкoнoмскoм рaзвoју у дигитaлнoм дoбу. Путeм дигитaлних мeдиjа, људи сe мoгу подстaћи дa испричaју свoje туристичкe причe и пoдeлe свojа искуствa. Причe креирaју eмпaтију, jачaју пoвeрeњe туристa и лaкo сe дeлe. Зaтo је вeoмa вaжнo прoнaћи нaчин кoмуникaциje кoји ћe привући

пажњу туриста и који ће бити интерактиван. Да би се постигао овај ефекат и скренула пажња корисника треба користити *storytelling*, односно технику преношења промотивне поруке до туриста кроз различите приче.

Током векова, људи су увек причали једни другима приче о местима из којих су, местима у којима живе и местима која су посетили. Осећај који евоцира место је од суштинског значаја за људски живот. Људи воле да причају приче, а са друге стране људи уживају и да слушају приче. Људи који живе на одређеном месту имају значајно искуство о том месту и често развијају дубоку љубав према том месту. Путем модерних дигиталних медија могу да испричају своје приче и поделе своја искуства о датом месту. Такве дубоко прожете приче могу подстаћи интересовање и мотивисати туристе (па чак и становнике) да прошире своје искуство о месту.

У дигиталном добу, причање приче о туристичким дестинацијама је трансформисано низом технологија, укључујући проширену стварност. У том смислу, дигитално причање прича је иновативан начин комуникације о туристичким дестинацијама кроз анегдоте, искуства и приче које се деле са заинтересованим странама (Korez-Vide, 2017). Свакако да причање приче, као иновативни вид комуникације, доприноси представљању одређене дестинације, утичући такође и на његову конкурентност (Bassano et al., 2019).

Према Басану и сарадницима, менаџмент причања приче може се поделити у три макро-етапе.



Скица 15. Три фазе креирања приче о месту (према Басану и сарадницима, 2019)

Менаџери туристичке дестинације су доносиоци одлука о корпоративној стратегији и активностима корпоративне комуникације (Siano et al., 2013) али и о активностима причања приче о месту. Они управљају овим процесом кроз три фазе креирања: изградња приче о месту (*storybuilding*); причање приче заинтересованим странама (*storytelling*); и слушање повратне информације причања приче (*storylistening*).

ХЕШТЕГ РЕВОЛУЦИЈА И МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ

Многе водеће ДМО сада имају Твитер налоге за комуникацију и промоцију својих дестинација. Неки од њих креирају хештегове да промовишу одређене догађаје, кампање или сам бренд дестинације (Oliveira & Carneiro, 2020). Употреба хештегови на каналима друштвених медија често повећава утицај садржаја (чинећи га више видљивим јавности). Хештегови су кратки линкови којима се знаком тарабе (#) обележавају кључне речи или теме (нпр. #visitportugal и #heritage). Хештегови су саставни део начина на који комуницирамо на мрежи, и важно је знати како се користе (Fedushko and Kolos, 2019). Кликком на ознаку хештега реч у било ком твит-у или објави, фотографији постају доступни сви други твитови, поруке, фотографије или постови означени са том кључном речи из целог света. Дакле, у секунди, генеришу се објаве из целог света и постају доступне слике и мишљења других путника. Свака дестинација може креирати сет од неколико хештегова. Хештег је првобитно креирао Твитер као начин категоризације порука. Сада је такође повезан са садржајем на Фејсбуку и Тамблеру и изузетно је моћан алат на Инстаграму и Пинтересту (алати за дељење фотографија).

Маркетинг инфлуенсера

Преношење маркетиншке поруке млађој популацији постао је изазован задатак. Растући тренд информисања путем интернета довеле су до два главна маркетиншка канала: спољашње оглашавање као што је оглашавање путем билборда и дигитално оглашавање, посебно на платформама друштвених медија, као што су као Инстаграм или ТикТок. Ово померање ка Инстаграму и ТикТоку, као и сајтовима као што су Снепчет (eng. *Snapchat*), последњих година, покренуо је читаву индустрију маркетинга утицаја или инфлуенсера (Haenlein et al., 2020).

Најважније платформе које се користе у маркетингу утицаја су: 1. Инстаграм (користи га 89% маркетара који се бави инфлуенсерским маркетингом); 2. Фејсбук и Твитер (оба користи 70% маркетара); 3. Јутјуб (59%); 4. Блогови (48%); и, 5. Снепчет (45%) (Krasniak, 2016).

Маркетинг инфлуенсера се показао прилично ефикасним у данашње доба све веће употребе дигиталних технологија и све већег поверења које људи имају у електронску живу реч (Fedeli, & Cheng, 2023). Нова истраживања спроведена од стране *Musefind*-а откривају да 92% потрошача више верује утицајној особи (eng. *influencer*) него традиционалној реклами или препоруци славне личности. С тим у вези, сматра се да је маркетинг микро-инфлуенсера аутентичнији од коришћења познатих личности у промоцији, а пре свега због тога што микроинфлуенсери имају тенденцију да се више повезују са пратиоцима и остварују већу интеракцију. Дакле, главни циљ инфлуенсерског маркетинга је да искористи јединствене способности утицаја друштвених мрежа да усмере ставове и понашање појединаца у датом правцу (Fedeli, & Cheng, 2023; DeVirman et al., 2017). Из перспективе инфлуенсера, аутентичност, интерактивност и емоционална повезаност утичу на ефикасност маркетинга утицајних људи (Jun & Yi, 2020).

Поред тога, ДМО данас више не могу да се ослоне само на мултимедијалне огласе, када је дигитални маркетинг у питању. Разлог пре свега лежи у томе што данас бројни корисници интернета не могу да виде те огласе јер користе *Add-block* технологију да их сакрију. С друге стране, постоји могућности и да они који не блокирају огласе не виде исте због феномена познатог као *слепило од банера* (узроковано великим бројем банера на једној страници што узрокује да корисници не обрате пажњу на садржаје банера).

На основу свега реченог, маркетиншки стручњаци дестинације треба да израде стратегију и да се удруже са инфлуенсерима са којима се њихова циљна група може повезати, јер ће на тај начин створити кредибилитет и поверење.

Маркетинг инфлуенсера може имати истовремено и позитивне и негативне ефекте на дестинацију. Инфлуенсери могу негативно утицати на генерисање прекомерне тражње и овертуризма на непопуларној или неоткривеној туристичкој дестинацији – потпуно неспремној за обављање туристичке функције. С друге стране, маркетинг утицаја може бити веома користан у промоцији дестинације. Понекад се маркетинг утицаја дешава на захтев (претходно припремљен план управљања), а понекад случајно (инфлуенсер сам бира место да би стекао популарност). Међутим, ако је ДМО иницијатор промотивне кампање уз коришћење инфлуенсера, сам процес ће бити припремљен и такве кампање су углавном веома успешне (Khamis et al., 2017).

Према Грезел (Gretzel, 2018) маркетинг утицаја у домену путовања и туризма углавном користе међународне хотелске фирме, док је коришћење овог вида маркетинга од стране дестинација у сталном порасту. У контексту глобалне конкуренције, ДМО могу да користе инфлуенсере да би досегли више људи, пошто саме немају толико ангажованих пратилаца као и да привуку демографске сегменте који се чине утицајнијим путем друштвених медија, као нпр. жене и дигитални номади (тј. миленијалци, генерација З) (Khamis et al., 2017). Поред тога, маркетинг утицаја може побољшати имиџ дестинације, чинећи тако кључни део стратегије брендирања дестинације (Gretzel, 2018). Ефикасно управљање друштвеним медијима од стране ДМО-а, укључујући инфлуенсере, такође може да се користи у борби против стереотипа које туристи имају према дестинацији (Li, Robinson, Oriade, 2017).

Пример занимљиве инстаграм кампање инфлуенсера у промоцији туристичке дестинације: Мистериозни пут у Ајнховен!

Ајнховен је у циљу брендирања града, 2016. године, дошао на идеју да направи кампању користећи инстаграм инфлуенсере **#Another City Trip**.

Њихова кампања је била веома оригинална, јер су одабраним Инстаграм инфлуенсерима само послали кофере и позвали их на “мистериозни пут”, јер одредиште није било познато. У првој кампањи, позвано је скоро 20 међународних блогера из Велике Британије, Немачке и Белгије да проведу 24 сата у Ајнховену. Подељени у три групе (храна, мода и све у једном), вођени тимом градских стручњака, упутили су се у Ајнховен. У замену за ово потпуно плаћено путовање

створили су комуникацију око бренда Ајндховен преко својих дигиталних канала, посебно инстаграма. Како је ово била одлично оцењена и успешна кампања, 2017. године су је поновили са шпанским тржиштем. Овом кампањом освојили су холандску интерактивну награду и америчку награду за маркетинг садржаја. Кампања је такође номинована за НРВ (*NRV*) маркетинг награду и две награде за дигиталну комуникацију.

САРАДЊА И ПАРТНЕРСТВА СУБЈЕКТА У ТУРИЗМУ

Обзиром на бројност и разноликост интересних група у туристичкој дестинацији, успостављање сарадње и партнерстава међу њима представља кључни фактор успеха сваке дестинације. Пракса је показала да приступ у ком сваки сектор развија и спроводи своје програме без интеракције са другим секторима, не даје пожељне резултате.

ПОЈАМ ПАРТНЕРСТВА И ПОТРЕБЕ ЗА ПАРТНЕРСТВИМА

Ни један сектор не може самостално да се избори са крупним друштвеним, економским и еколошким изазовима. Партнерства се све више промовишу у глобалној сарадњи као заједничке иницијативе које демонстрирају иновације и упућују на глобалне проблеме кроз локалне активности.

Због значаја и предности које пружају, посебно партнерства јавног и приватног сектора, Европска комисија је донела смернице којима се регулише јавно-приватно партнерство, (тзв. класичне смернице). Тако је 2003. године Европска комисија донела Смернице за успешна јавна партнерства, а 2004. године Зелену књигу о јавно-приватним партнерствима.

Шта је међусекторско партнерство? Према „*Business Partners for Development – BPD*“ (2002): „то су партнерства која укључују пословне субјекте, владу и цивилно друштво, како би обезбедила нови успешан приступ развоју заједница широм света“.

Детаљнија дефиниција гласи: „*Међусекторско партнерство/сарадња јесте добровољни стратешки савез организација из јавног, приватног и непрофитног сектора који увећава капацитет сваке од организација за постизање заједничке сврхе, кроз поделу ризика, ресурса, одговорности и награда*“.

У својој основи партнерство обухвата две димензије: стратешку и оперативну. Стратешка димензија се везује за координацију политичких циљева и одређивање специфичних улога сваког партнера, док се оперативна бави реализацијом заједничких пројеката.

Партнерство представља могућност за успешнији развој, јер сваки партнер доноси своје квалитете и надлежности, те има одређену улогу у осмишљавању и спровођењу пројеката и активности. Партнерства зато пружају нову могућност да се побољшају развојне активности, тако што ће се препознати квалитети и надлежности сваког сектора и наћи начини да се они искористе у најбољу сврху, у заједничком интересу.

Партнери – сектори и њихове улоге

Партнерства стварају посебне прилике за препознавање квалитета и способности сваког сектора и проналажење нових путева њиховог ангажовања за заједничко добро. Влада обезбеђује приступ, информације, сигурност и законитост. Пословни сектор је иновативан, стваралачки, делотворан, високо усмерен и чврсто оријентисан ка решењима. *Невладине организације* поседују локална знања и искуства, као и делотворност у разумевању потреба локалних заједница. Оне могу мобилисати локалне ресурсе.

Јавни сектор уопште сачињавају органи управе на државном, регионалном и локалном нивоу, као и паравладине организације, агенције и друга тела која формира и финансира влада. На међународном нивоу значајну улогу имају *мултилатералне агенције* које заступају и представљају владе осниваче, али које уживају и независан правни и оперативни статус. Оне укључују систем Уједињених нација и регионалне организације. Европска унија у последње време постаје све значајнији развојни чинилац.

Још 1948. године формирана је Европска комисија за путовања – *European Travel Commission (ETC)*, која је имала за циљ да промовише Европу као туристичку дестинацију за ваневропске земље. Она је део Организације за економску сарадњу и развој (*OECD*). Године 1983., Европска комисија за путовања добија иновираних стратешке задатке на унапређивању и развоју туризма Европе. Као својеврсни кишобран, посебно за националне туристичке организације (НТО), али и за националне туристичке администрације (НТА), Европска комисија за путовања помаже у креирању заједничке туристичке политике Европе и, свакако, појединих земаља.

Неке владе оснивају сопствене *развојне агенције*, које су такође значајан стејкхолдер, јер помажу у развоју многих земаља изабраних на бази комбинације развојних приоритета и националних интереса земаља донатора, с једне стране, и потреба земаља прималаца помоћи. У неким земљама то су независне агенције или министарства, док су у другим ове агенције подређене Министарству иностраних послова.

Постоје разна *пословна удружења која представљају туристичку привреду на глобалном, регионалном и националном нивоу*. Она играју значајну улогу у координацији, организовању и планирању туристичке привреде. Чланови пословних удружења су уобичајено предузећа туристичке привреде, којима се тако пружа прилика да се чује њихов глас на националном и међународном нивоу. Она су идеално лоцирана да олакшавају партнерства између влада и привреде. На глобалном нивоу, најпознатија пословна удружења у области туризма су Светска туристичка организација (*UNWTO*) и Светски савет за путовања и туризам (*WTTC*). Постоје и различита секторска удружења која представљају пословни сектор туризма, као на пример Међународно удружење хотела и ресторана – (*IHRA*), Универзална федерација удружења путничких агенција (*UFTAA*) и др. Оне се по свом карактеру сврставају у међународне невладине организације.

Последњих година полако бледе разлике између националних туристичких организација (НТО) и пословних удружења. НТО често укључују представнике туристичких предузећа и пружају им савете. Истовремено, пословна удружења све више преузимају на себе неке од традиционалних улога НТО.

ПАРТНЕРСТВО, КООПЕРАЦИЈА И СТРАТЕГИЈА УМРЕЖАВАЊА У ТУРИЗМУ

Све веће наглашавање важности партнерских договора у туристичком развоју је директна последица развоја теорија које се односе на менаџмент, политику и стратегије, као и промена природе на територији одређене државе. Нпр. националне туристичке организације, локална управа и агенције за економски развој су охрабрене да ступе у шири облик партнерства, умрежавање и сарадњу са интересним групама, што је до сада био ређи случај, јер је држава преузимала улогу хијерархијске контроле како би ширила власт између бројних одвојених, невладиних ентитета. Политика је вођена кроз институционално укрупњавање државних институција, надлежних за процене, смернице развоја и давања оквирних планова и стратегија (Ћомић, 2007).

Код стратешког планирања се сада ставља нагласак на односе са интересним групама и развој мрежног пословног повезивања при чему се истиче значај пословних веза које треба да буду формиране између интересних група у процесу посредовања, промоције и регионалног развоја. Нпр. развој мрежа (мрежног пословног повезивања) је важан уобичајен елемент у многим регионалним развојним програмима Европске Уније, као што су *LEADER*.

Односи унутар мреже су од велике важности у туристичкој промоцији и координацији. Координација подразумева упућивање на заједничке циљеве туристичких предузећа и организација (тела) из приватног и јавног сектора које подржавају та туристичка предузећа. Слично томе, вршена су посматрања умрежавања малих и/или средњих туристичких предузећа, што дозвољава:

- Обједињење својих ресурса у циљу повећавања конкурентности;
- Израду планове стратегијског менаџмента и маркетинга;
- Смањење оперативних трошкова;
- Повећање *Know-how*

Један од најважнијих аспеката мрежа је да оне не само да омогућавају проток кооперативних информација, истраживање и промоцију, већ и из туристичке перспективе, могу такође омогућити туристички промет на одређеном простору. Другим речима, привредне и социјалне карактеристике мрежа чине могућим да се паралелно одвијају проток робе и услуга и промет туриста. Због тога комуникативни односи утичу на пословање, заједницу, привредне (економске), социјалне и

политичке односе и изискују потребу њиховог бољег разумевања у процесу туристичког развоја.

Ангажовање јавног сектора веома је значајно за одрживи раст и развој туристичких дестинација. Њени туристички производи засновани су на јавној имовини као што су природна и културна добра. Кључна улога јавног сектора састоји се у заштити и очувању ових добара, обезбеђењу базе инфраструктуре, значајних служби, дестинацијског менаџмента и маркетинга, иновација, обуке и образовања људских ресурса. Владе обезбеђују политички и плански оквир за развој и заштиту природног и културног наслеђа и доносе стратегије подршке и подстицаја приватног сектора у циљу ефикаснијег развоја и решавања питања одрживости.

Вредносне мреже садрже четири општа типа интеракција међу којима средишњи туристички актери укључују:

- **Конкуренте** – други учесници у туризму, регионални и међурегионални конкуренти, индиректни конкуренти,
- **Комплементаре** – који појачавају вредност учинака средишњих актера (други туристички актери, креатори пратећих услуга, владине и паравладине организације, трговачке и привредне организације, невладине организације и сл.),
- **Понуђаче** – особље, снабдевање, роба, технологија, финансије, услуге и др.,
- **Потрошаче** – туристи и канали продаје који спајају туристичке оператере са садашњим и потенцијалним туристима.

Пословни сектор у туризму представља подручје са највећим бројем инволвираних стејхолдера који учествују у формирању туристичког производа дестинације. То је читав низ субјеката који омогућују путовање, смештај, исхрану, рекреацију, забаву, разоноду и друге активности туриста.

Сваки од наведених сегмената садржи више компоненти које учествују у формирању туристичког производа као сложеног и специфичног предмета размене на туристичком тржишту. Често се каже да туризам представља сложен систем састављен од великог броја подсистема. У контексту формирања туристичког производа може се говорити о различитим привредним делатностима и другим активностима носилаца туристичке понуде. Према Унковичу, „*основу туристичке привредне делатности чине: угоститељство, саобраћај, туристичке и путничке агенције, трговина на мало, занатство и разне врсте комуналних делатности. Оне сачињавају основу на којој почива туристичка привреда једне земље*“ (Unković, Zečević, 2007). Кад су у питању односи на дестинацији, то представља пословно подручје међузависних компоненти које се у пракси организују као посебан вредносни ланац, тј. туристички производ.

Носиоци туристичке понуде формирају парцијални производ кога на туристичком тржишту нуде хотелијерски привредни субјекти, превозници, путничке агенције, али и други учесници на страни понуде (музеји, галерије, спортско-рекреативне институције и сл.). Са аспекта корисника, туриста,

туристички производ се посматра као функционални спој различитих парцијалних производа, тј. као интегрални производ. При томе се његово коначно уобличавање постиже спонтаним избором и уклапањем тих елемената, које за дату дестинацију врше сами туристи.

Обим и садржај туристичког производа у сталном је преображају. Такав развој утиче и на проширење броја и измену структуре учесника у формирању туристичког производа. Значај и улога међусекторских партнерстава произилази из саме структуре и начина успостављања туристичког производа на дестинацији. Поред пословног сектора који обезбеђује услове за боравак и услуге у дестинацији, туристички производ, пре свега и обавезно, укључује атрактивности дестинације, односно менаџмент заштите природних и културних вредности, ангажовање јавног сектора, организација цивилног друштва и локалне заједнице, као и приступачност дестинације, која, поред организација које обављају превоз туриста до дестинације и назад, укључује и низ других субјеката који брину о саобраћајној политици, инфраструктури и регулативи у области саобраћаја.

Пословни сектор покрива подручје великих, вертикално и хоризонтално интегрисаних, глобалних корпорација, као што су туроператори, авио и хотелски ланци, али и ситних и неповезаних локалних породичних послова, као што су радње за израду занатских производа или колибе за преноћиште (*lodges*). За туристичку привреду, дугорочна виталност производа зависи од природе и успеха партнерстава. Веома су значајна партнерства између локалних заједница и туристичке привреде јер обезбеђују могућност за ангажовање заједнице и укључивање у туризам.

У литератури се наводе следећи најчешћи **мотиви** партнерстава у развоју туризма на дестинацији:

- **Развој производа:** очување и увећање ресурса, постављање стандарда квалитета, развијање атрактивности, тематских паркова, смештајних капацитета, обезбеђење техничке подршке за програме развоја нових производа, одрживи развој туристичког сектора и др.;
- **Маркетинг и продаја:** унапређење опште слике дестинације, унапређење ефикасности маркетинга, унапређење покривености постојећих и освајање нових тржишта, увођење електронског маркетинга, заједнички програми истраживања тржишта, централни букинг;
- **Истраживање и нове технологије:** повећање примене технолошких новина и нових апликација;
- **Развој људских ресурса:** постављање стандарда квалитета услуга, програми обуке и образовања, унапређење продуктивности и иновативности;
- **Развој инфраструктуре:** унапређење саобраћајне инфраструктуре, средстава и услуга, развој телекомуникационог система, водоснабдевање, унапређење јавних санитарних и здравствених услуга, остала инфраструктура;
- **Инвестиције:** обезбеђење средстава за заједничке пројекте, унапређење квалитета услуга, активирање јавних инвестиција и др.

Туристичка понуда коју дестинација треба да промовише, изискује потребу окупљања дугачког ланца стејкхолдера. Ово доводи у фокус изазов грађења партнерстава, изградње капацитета и уградње партнерстава у локалну заједницу. Потребно је дефинисати формалну организацију са јасно утврђеном расподелом улога и одговорности, начином успостављања и финансирања. Партнерство треба да створи базу за препознавање заједничких користи од промоције природне и културне баштине кроз туристичку понуду. Партнерства у туризму су значајнија него у било којој другој области. То је разумљиво када се има у виду да мноштво организација из привредног и непривредног сектора мора сарађивати на припреми и реализацији туристичког производа дестинације.

Неколико разлога опредељује нужност сарадње и успостављања партнерских односа у туризму. На првом месту је постојање великог броја малих субјеката са скромним ресурсима који изоловано не би могли следити принципе одрживог развоја.

Други разлог за заједничку акцију у туризму лежи у томе што се многи значајни ресурси туристичке дестинације, који се заједнички користе да привуку посетиоце, налазе у државној својини. То могу бити национални паркови, плаже, језера, споменици културе, музеји, галерије, конгресни центри и сл. Посебну категорију чине неопипљиви ресурси, такође у заједничком власништву, као што су дестинацијски брендови или репутација гостољубивости локалног становништва. У ситуацији генералног помањкања ових ресурса и велике упућености на одлуке владиних званичника, логичан одговор је успостављање међусекторских партнерстава стејкхолдера из јавног и пословног сектора.

Трећи разлог лежи у самој природи пословања у туризму - неопходност усклађеног деловања свих саставних елемената туристичке дестинације како би се обезбедило одговарајуће задовољавање потреба туриста. Изостанак једног од елемената или његов неодговарајући квалитет, као последицу има незадовољство туриста укупном понудом. Маркетиншки гледано, туристички производ дестинације мора да има форму интегрисаног – обједињеног производа чије „склапање“ најчешће врше сами туристи.

Ту су и друге специфичности туристичког пословања, као што је неодојивост места настанка и потрошње туристичког производа и с тим у вези, нужност његове ефикасне (и скупе) промоције на удаљеним емитивним тржиштима, отворена хоризонтална и вертикална конкуренција, те захтеви за тоталним квалитетом. У туризму, нпр., идеја да фирме организују дестинацијске маркетинг алијансе показује се оправданом и из разлога уравнотежења односа конкуренције и сарадње.

Локална заједница са организацијама из невладиног сектора показује све веће интересовање за промоцију туризма. Постоји неколико крупних разлога за удруживање актера на локалном нивоу: повећање туристичке активности ствара додатни приход за локалну управу, отвара могућности новог запошљавања, организација локалне управе је одговорна за обезбеђење виталних елемената туристичког доживљаја као и функционисање основне инфраструктуре, ефикасан дестинацијски маркетинг промовише идеју заштите природних и културних

вредности, покреће конкретна решења и афирмише рад невладиних организација и других структура цивилног друштва.

Пример из праксе – заједничко управљање заштићеним подручјем – Парк природе „Јегричка“

Парк природе „Јегричка“ је одличан пример партнерства, јер се простире на територији **четири општине** (Бачка Паланка, Врбас, Темерин и Жабаљ), што захтева координацију између локалних самоуправа и покрајинских институција.

Главни носилац управљања је **ЈВП „Воде Војводине“**, које кроз партнерства са стручним заводима и локалним туристичким организацијама одржава баланс између заштите природе и туристичког коришћења.

Институционална сарадња: Покрајински завод за заштиту природе врши стручни надзор, док су општине Темерин и Жабаљ активно укључене у промоцију сеоског туризма и манифестација.

Међународни статус: партнерство је омогућило да подручје добије статусе **IBA** (међународно значајно станиште птица) и **IPA** (ботанички значајно подручје), што отвара врата ка европским фондовима за заштиту биодиверзитета.

Туристички производи настали партнерством – Захваљујући сарадњи јавног предузећа и локалних туристичких организација, посетиоци имају приступ специфичним садржајима:

Едукација и инфо-центар: код Темерина се налази информативни центар који служи за обуку ученика, студенте и туристе.

Еко-пловидба: Уведен је катамаран на соларни погон „Чигра“ за обилазак реке без загађења, што је резултат пројекта одрживог развоја.

Риболовни туризам: Рибочуварска служба ЈВП „Воде Војводине“ сарађује са удружењима спортских риболоваца на уређењу риболовних места и очувању рибљег фонда.

Ове активности омогућавају да се приход од туризма (улазнице, вожња чамцима) делом врати у активно одржавање корита реке, што је кључно за опстанак преко 190 врста птица које овде бораве.

КРИЗА И КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ У ТУРИЗМУ

Реч криза потиче од грчке речи „**крисис**“, што значи одлука или прекретница. У области права, термин се користио да опише разлику између праведног и неправедног, док је у теологији описивао раздвајање појмова спасење и проклетство. Употреба израза 'криза' је постала честа у свим областима политике, друштва и привреде, а средином 19. века људи су се већ жалили на његову прекомерну употребу. Постоји више различитих дефиниција кризе у зависности од тога за коју појаву се термин везује. Када говоримо о туризму односно туристичким дестинацијама једна од прихваћених дефиниција кризе је следећа:

Криза је непожељан, ванредан, често неочекиван и временски ограничен процес са неизвесним правцем развоја. Захтева хитне одлуке и контрамере како би се утицало на њен позитиван развој по организацију (дестинацију) и како би се што више ограничиле негативне последице. Кризна ситуација се утврђује проценом озбиљности насталих негативних догађаја, који угрожавају, слабе или уништавају конкурентске предности или важне циљеве организације (дестинације) (Glaesser, 2006).

Термин „криза“ треба раздвојити од разних других појмова који су такође повезани са негативним догађајима или се користе уместо појма криза. Катастрофе су негативни догађаји, који, за разлику од кризе, имају јасан неизбежни исход. Криза се правовременим реакцијама може избећи док у случају катастрофе то није толико једноставно. Повезаност или истовремени настанак катастрофе и кризе може се наћи посебно у туризму, где катастрофе које се дешавају у сфери животне средине изазивају кризу за погођену дестинацију.

Глобално гледано, туризам је једна од привредних грана са највећим и најбржим растом и са великим утицајем на бројне секторе светске економије и привреде. Без обзира на овако велик утицај са једне стране, туристичка привреда је изузетно осетљива и подложна разним кризама и катастрофама. Узимајући у обзир велики број учесника у туристичкој привреди (сектор хотелијерства и угоститељства, произвођача и добављача хране и пића, услуге туристичких агенција и агенција за изнајмљивања аутомобила итд.) као и њихову међузависност и повезаност, криза на туристичкој дестинацији може да има огромне и дугорочне последице не само по дестинацију већ и по читаву економију једне државе или региона. Овome у прилог сведоче бројни догађаји попут цунамија, земљотреса, пандемија као и многи други који су имали погубне последице на бројне туристичке дестинације широм света. Штета проузрокована овим догађајима довела је до изражаја све већу потребу за постојањем кризног менаџмента на туристичким дестинацијама. И поред тога, бројне дестинације још увек немају никакве мере и структуре за управљање кризним ситуацијама. Непостојање ових елемената на дестинацијама се све чешће показало погрешним, а све под изговором „То се нама неће догодити“ (Wang & Pizam, 2011).

КЛАСИФИКАЦИЈА КРИЗА

Кризe могу бити последица екстерних односно спољашњих (изван дестинације) и интерних односно унутрашњих (унутар дестинације и/или ДМО) фактора. У случају екстерне кризе ДМО генерално немају готово никакав утицај или контролу над ситуацијом, док у случају интерне кризе постоји већа могућност утицаја и решавања проблема (Morrison, 2019).

Користећи временски оквир као карактеристику, кризе се могу поделити на потенцијалне, латентне и акутне кризе.

Потенцијалне кризе карактеришу фазу у којој је криза само имагинарни конструкт. То су кризе које се могу десити у будућности. Оне се, као такве, не могу утврдити нити тренутно постоје, због чега ову ситуацију поједини аутори описују као „нормално стање предузећа“ у коме се оно стално налази. Ипак, оне морају бити идентификоване и узете у обзир како би се организација могла припремити за случај да потенцијална криза постане стварност.

Латентне кризе описују фазу у којој је криза већ избила, али још увек нема мерљив негативан утицај. Тек када прерасте у акутну кризу, њен деструктивни ефекат се може јасно уочити и измерити.

Фаза акутне кризе је временски период у коме се уочава деструктивни ефекат кризе и предузеће настоји да се избори. Симптоми који се јављају у фази акутне кризе – које, међутим, не треба мешати са узроцима – по правилу се препознају као индикација кризе унутар компаније (Glaesser, 2006).

У односу на брзину дешавања, кризе могу бити изненадне и постепене (кризе у настајању). Изненадне кризе се дешавају брзо и у таквој ситуацији организације немају времена за припрему. Постепене кризе се развијају спорије, могу се предвидети и против њих се могу предузети одређене мере на време (Ritchie, 2004).

Кризe се такође могу класификовати као природне, и оне изазване од стране човека. Разлика између природних криза и криза изазваних људима је посебно значајна у туризму. Кризе изазване негативним догађајима у природи, на пример, природне катастрофе (нпр. тропски циклони, поплаве, лавине и земљотреси) значајно се разликују по свом ефекту од кризе; односно догађаја које су покренули људи. По правилу, негативни догађаји чији се узрок приписује људима доводе до много дужег губитка поверења у дестинацију као и озбиљнијег нарушавања њеног имиџа, а самим тим и до негативнијих последица него код природних криза чији су узроци неизбежни. То се види на примеру односно кроз последице догађаја у Лос Анђелесу и Сан Франциску 1992. године. Расни немири у Лос Анђелесу довели су до дугорочних губитака у туризму, више него што је то учинио земљотрес у Сан Франциску где су доласци заправо порасли у наредних годину дана након земљотреса.

Кризe се такође могу поделити по својим размерама на оне које се крећу од локалних до глобалних. На локалном нивоу, криза може бити изазвана једноставним догађајем као што је оштећење хотела услед пожара, што резултира

тиме да се туристи клоне тог места и уместо тога траже смештај на другом месту. Последице по запослене у хотелу као и њихове сараднике, могу бити озбиљне, али на националном или међународном нивоу у овом случају се практично не осећају никакве последице. Међутим, друге кризе могу имати значајан утицај на туризам једне државе или региона. Бомбашки напад на ноћни клуб на Балију 2002. године у којем су погинуле 202 особе имао је значајан утицај на смањење броја туриста који долазе на Бали што се додатно погоршало још једним нападом средином 2005. године, а до краја 2005. број туриста који долазе на ову дестинацију се није вратио на ниво пре напада. Један од примера где је настала криза ширих размера јесте цунами у Индијском океану који је настао као последица земљотреса 2004. године. Ова природна катастрофа је значајно умањила број туриста који долазе на приморске дестинације Индије, Тајланда и Шри Ланке. За разлику од претходног примера за Бали, у овом случају је криза била много озбиљнија и већа не само због тога што је захватила већи регион већ и због великог негативног утицаја и на локалну заједницу која је претрпела највеће последице цунамија. Поред ова два примера, постоје и кризе глобалних размера попут оне из 2020. године када је због пандемије корона вируса туристичка активност широм света потпуно прекинута или сведена на минимум што је представљало велики ударац за глобалну туристичку привреду и чије су се последице на неким местима осећале више година.

Из наведених примера можемо видети да кризе на туристичким дестинацијама често настају из разлога односно због догађаја који немају директне везе са туристичком привредом која на њих не може утицати. Иако се тачно време, локација и јачина земљотреса, урагана или сличних природних катастрофа не могу потпуно тачно предвидети са тренутном технологијом, свакако је могуће извући поуке из ранијих криза и на основу тога направити планове и процедуре којима ће се ублажити негативни утицаји таквих догађаја. Добро управљање кризним ситуацијама се делимично односи на способност организација да уче из претходног искуства (искуства других као и из сопственог), а делом на способност и спремност водеће организације да преузме улогу испитивања, а затим и ширења општих информација које су потребне за ефективно планирање и управљање дестинацијом у кризним ситуацијама (Laws & Prideaux, 2005; Laws, Prideaux & Chon, 2007).

НЕГАТИВНИ ДОГАЂАЈИ И КРИЗА

Појава кризе може се пратити од почетка одређених негативних догађаја. Кризу може изазвати појединачни догађај који може бити акумулација појединачних појава због којих стабилна ситуација постаје критична. Термин „догађај“ се у овом случају дефинише као посебна, ванредна појава. Ако ова посебна, ванредна појава изазове негативне последице, назива се негативним догађајем и може да проузрокује кризу.

Негативни догађаји се могу дефинисати као све појаве или дешавања која се односе на окружење организације, који могу проузроковати трајну штету из

перспективе те организације. То значи да могу да угрозе, ослабе или униште конкурентске предности или важне циљеве организације што доводи до настајања кризне ситуације. Анализа догађаја који не би проузроковали трајну штету спада под оквире „обичног“ менаџмента и анализа таквих догађаја је обухваћена менаџментом ризика а не кризним менаџментом.

Туризам је последњих деценија био погођен многим кризама и катастрофама, од којих је већина била ван контроле дестинација и ДМО-а. Негативни догађаји који могу да проузрокују кризу на некој дестинацији се могу класификовати као:

1. природне катастрофе (урагани, пожари, поплаве, лавине, земљотреси, цунамији, ерупције вулкана),
2. епидемије, пандемије или опасност од истих,
3. политичке и финансијске кризе,
4. тероризам и
5. људске катастрофе односно катастрофе које је проузроковао човек (саобраћајне несреће, ратови, изливање нафте, висока стопа криминала).

ПОЈАМ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА И ПЛАН УПРАВЉАЊА КРИЗОМ

Прва употреба термина „кризни менаџмент“ се обично везује за неке економске или политичке догађаје попут нпр. светске економске кризе или кубанске ракетне кризе 1962. године када је председник САД, Џон Кенеди употребио овај израз како би описао поступање у озбиљној ванредној ситуацији. Појам кризног менаџмента се разликује од појма менаџмент ризика по томе што се менаџмент ризика фокусира на оне догађаје који организацији или дестинацији не наносе озбиљну или трајну штету за разлику од кризе. Кризни менаџмент се може дефинисати на следећи начин:

Кризни менаџмент представља стратегије, процесе и мере које се планирају и спроводе у циљу спречавања и суочавања са кризом како би се предузеле/дестинација што пре вратило у нормалну пословну рутину (Glaesser, 2006).

Кризни менаџмент се може посматрати на два начина, као институција или као функција. Институције за кризни менаџмент су организације или акционе групе унутар организација, које су одговорне за развој стратегија за управљање потенцијалним кризама. Генерално, сви актери укључени у туристичку привреду су одговорни за кризни менаџмент односно за управљање кризама како би се смањили негативни ефекти кризе.

Као функција, кризни менаџмент описује стварну имплементацију акционог плана као и прилагођавање постојећих задатака и пословних процеса у случају акутне кризе.

У зависности од момента реаговања, кризни менаџмент може бити активан и реактиван.

Активно управљање кризама подразумева активно предвиђање будуће катастрофе, развој и спровођење мера превенције и припрему акционог плана за тачне кораке деловања у случају кризе. Стога се активно управљање кризама концентрише на потенцијалне кризе. Штавише, активно управљање кризама може имати већи ефекат на кризе у настајању него на непосредне кризе јер негативни утицаји још нису толико доминантни, може се спровести истраживање о потенцијалним мерама и актери имају времена да спроведу такве мере

Реактивно управљање кризама се с друге стране концентрише на већ настајуће, латентне или акутне кризе. Дефинише се кроз суочавање са негативним утицајима који су се већ десили и који су већ идентификовани применом одговарајућих инструмената за управљање кризом (Ritchie, 2004; Waller, Lei & Pratten, 2014).

Туристичке дестинације морају бити посебно добро припремљене и свесне опасности од потенцијалних криза и катастрофа. То је зато што је туризам веома склон негативним утицајима ових догађаја. Свака дестинација треба да има план за управљање кризом и катастрофама у туризму, али га у пракси нема свака. Овакав план треба да представља само један елемент планирања и активности ДМО која треба да има водећу улогу у припремању дестинације за потенцијалне кризе које могу утицати на туризам. Кључну улогу за управљање кризом на дестинацији треба да има посебна група за координацију и управљање кризом која има задатак да припреми план управљања кризом на некој дестинацији. План управљања кризом се састоји од 4 основна елемента: умањење ризика од кризе (пре саме кризе), спремност (пре саме кризе), одговор на кризу (током кризе) и опоравак од кризе (након кризе).

1. **Умањење ризика од кризе** – Ова фаза углавном укључује идентификацију потенцијалних ризика и њихову детаљну анализу. Понекад се ова фаза назива фазом приправности или превенције. Постоје четири специфична корака које ДМО треба да координира за смањење ризика: (1) формирање Групе за управљање кризама и катастрофама у туризму, (2) изградња веће свести о кризама и катастрофама, (3) стварање политичке свести и подршке и (4) развијање стандардних оперативних процедура.

Први и критични корак је да ДМО успостави Групу за управљање кризама и катастрофама у туризму. Чланови ове групе би требало да буду виши менаџери ДМО-а, кључни стејхолдери на дестинацији, лидери локалне заједнице, службеници хитних служби и други. Настанак великих криза често захтева и велике људске ресурсе односно велики број људи из различитих сектора којих често нема довољно поготово у почетној фази кризе. Стога је уобичајено да ДМО оснивају

волонтерске групе које чине сви учесници у туризму али и остали чланови локалне заједнице који помажу у напорима да се изборе са кризама и катастрофама. Волонтери треба да буду обучени пре оваквих догађаја и припремљени за обављање специфичних задатака и улога.

Рад Групе за управљање кризама почиње спровођењем анализе криза и катастрофа које би се могле десити на дестинацији. У ову анализу треба да буде укључено следеће: (1) постојећи планови и програми управљања кризама и катастрофама; (2) потенцијалне еколошке, друштвено-политичке, економске и друге кризе и катастрофе; (3) постојећи односи са локалним и међународним медијима; и (4) потенцијалне опасности по ДМО.

Подршка локалне власти и владајућих структура је кључна, посебно зато што кризе и катастрофе обично имају велики утицај и изван саме дестинације. ДМО мора на време да упозна власт са опасностима потенцијалне кризе и њеним негативним утицајем на туризам дестинације. ДМО треба да затражи финансијску и друге облике подршке од владе како би помогли дестинацији да се носи са кризама и катастрофама. Поред тога, потребна је и подршка сектора за управљање ванредним ситуацијама.

ДМО такође треба да развије стандардне оперативне процедуре које помажу у избегавању или лимитирању кризе и опасности. То укључује ставке као што су вежбе евакуације у случају пожара, поплава, урагана или сличних непогода као и друге превентивне процедуре и смернице везане за питање надлежности у оваквим ситуацијама.

2. **Спремност/приправност** – Друга фаза је припрема дестинације и ДМО-а за кризе уопште, као и за специфичне врсте криза и катастрофа. ДМО морају проценити потенцијалну изложеност кризама и катастрофама и развити стратешке, тактичке и комуникационе планове. Након што Група за управљање кризама припреми анализу ризика, треба припремити план управљања кризом и катастрофама који треба да укључује: (1) Описивање процедура активације плана, (2) Додељивање улога и одговорности, (3) Идентификација механизма контроле и координације, (4) Постављање стандардних оперативних процедура, (5) Прецизирање захтева за информацијама (шта је све потребно од информација како би се боље управљало кризом), (6) Успостављање комуникационих канала и метода, (7) Описивање стратегија за односе с јавношћу и за комуникацију с медијима.

Стратегија комуникације за време трајања кризе треба да буде развијена сада (у овој фази) и спремна за активацију током следеће фазе (фазе реаговања односно одговора на кризу). Требало би именовати портпарола за медије и имати унапред припремљену, необјављену веб страницу која се објављује у моменту када се догоди криза или катастрофа.

Још један корак овде је разматрање здравствених и безбедносних мера. За ДМО, ово значи стварање мреже организација и професионалаца који ће помагати

у кризама и катастрофама, укључујући полицију, ватрогасну службу, хитне службе, хитну помоћ и медицинску подршку.

Укључивање компоненте управљања кризом и катастрофама у планове туристичке дестинације је још један корак у овој фази (фази приправности). Ова компонента се у пракси често занемарује јер се овакви планови често више фокусирају на развој производа и на маркетинг.

3. **Одговор на кризу** – Трећа фаза је одговор на кризу и она подразумева предузимање акција одмах и у периоду трајања кризе или катастрофе на дестинацији.

Ова фаза може бити најхаотичнија ако претходне две фазе нису у потпуности спроведене. Стратегију комуникације за време трајања кризе треба одмах покренути; међутим, приоритет мора бити очување живота и туристичке имовине. Све процедуре реаговања у ванредним ситуацијама које су претходно развијене треба да се спроведу у акцију. План комуникације у случају кризе се спроводи, а све погођене стране у дестинацији се обавештавају. Чланови особља ДМО-а треба да буду обучени да помогну тамо где су најпотребнији и да помогну локалним службама које учествују у решавању кризне ситуације.

Сектор туризма и ДМО су способни за пружање одређених врста хуманитарне помоћи погођеним посетиоцима, локалном становништву и туристичком особљу. На пример, ДМО треба да помогне тако што ће обезбедити оброке и залихе хране, превоз и привремени смештај. Из претходно успостављеног кризног центра, ДМО такође мора бити главни извор тачних и ажурираних информација о ситуацији. Такође је важно да ДМО почне да прикупља тачне и ажурне информације и податке о насталој кризи. Врсте информација које треба прикупити укључују узроке и утицаје кризе, цену проузроковане штете и потенцијална правна и политичка питања.

4. **Опоравак од кризе** – Фаза опоравка долази након што се криза заврши. То укључује предузимање радњи потребних да би се дестинација опоравила од кризе или катастрофе. Препоручују се четири корака: (1) мерење ефикасности плана управљања кризом и катастрофама, (2) припрема плана будућих економских активности, (3) бављење питањима људских ресурса и (4) дебрифинг (прикупљање информација о спроведеним активностима током кризе).

ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАКА

1. Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. New York: Free Press.
2. Akehurst, G., Bland, N., & Nevin, M. (1994). Successful tourism policies in the European Union. *Journal of Vacation Marketing*, 1(1), 10-27.
3. Allee, J., & Kotler, N. (2011). Strategic tourism marketing workbook. Tourism destination management and marketing program.
4. American Marketing Association (2011). <https://www.ama.org/>
5. Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., landolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10-20.
6. Board, J.L.G. and Sutcliffe, C.M.S. (1991). Risk and Income Tradeoffs in Regional Policy: A Portfolio Theoretic Approach, *Journal of Regional Science*, 31, (2), 191-210.
7. Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and program planning*, 61, 125-127.
8. Botti, L., Goncalves, O., & Ratsimbanierana, H. (2012). French Destination Efficiency: A Mean-Variance Approach. *Journal of Travel Research*, 51(2), 115-129.
9. Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
10. Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., & Buultjens, J. (2011). Trust perceptions of online travel information by different content creators: Some social and legal implications. *Information systems frontiers*, 13(2), 221-235.
11. Business Partners for Development – BPD. (2002). Tri - sector Partnership Result and Recommendations: Putting Partnering to Work. (www.bpdweb.org).
12. Butler, R.W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
13. Camilleri, M. A. (2018). Market segmentation, targeting and positioning. In Travel marketing, tourism economics and the airline product (pp. 69-83). Springer, Cham
14. Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742
15. CenORT – Centar za održivi i odgovorni razvoj turizma. (2023). <https://www.cenort.rs/>
16. Cheung, M. L., Leung, W. K., Cheah, J. H., & Ting, H. (2021). Exploring the effectiveness of emotional and rational user-generated contents in digital tourism platforms. *Journal of Vacation Marketing*, 13567667211030675.
17. Cimbalević, M., Panić, A., Pavlović, D., Pavluković, V., Pivac, T., Kovačić, S., & Stankov, U. (2023). Systematic literature review on tourism destination competitiveness research. *Turizam*, 27(1), 51-65.
18. Cho, B.H. (2000). 'Destination', in J. Jafari (Ed.), Encyclopedia of Tourism. London and New York: Routledge.
19. Čomić, Lj. (2007). Značaj nacionalnih i međunarodnih organizacija u ruralnom turizmu. Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
20. Cooper, C. (2008). Tourism – Principles and Practice. London: Prentice Hall.
21. Davidson, R. & Maitland, R. (1997). Tourism Destinations. London: Hodder and Stoughton.

22. Datareportal, (2026). <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report>
23. De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.
24. Dobre, R., Rusković, P.Ž., Čivljak, M. (2004). Menadžment turističke destinacije. Šibenik: Visoka škola za turistički menadžment.
25. Dolnicar, S. (2004). Insights into sustainable tourists in Austria: A data-based a priori segmentation approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209-218.
26. Dolnicar, S. (2005). Understanding barriers to leisure travel: Tourist fears as a marketing basis. *Journal of Vacation Marketing*, 11(3), 197-208.
27. Dolnicar, S. (2008). Market Segmentation in Tourism, in: Woodside, A. & Martin, D. (eds.), *Tourism Management, Analysis, Behaviour and Strategy*. Cambridge: CABL.
28. Destination management guide (2020) ministry of business, innovation and employment, New Zealand
29. Destination Vision and Strategic Planning (2002). Executive Report, Prepared for: Clackamas County Tourism Development Council (CCTDC)
30. Dwyer, L., Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
31. Dwyer, L., Livaic, Z., Mellor, R. (2003). Competitiveness od Australia as a Tourism Destination, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(1).
32. Federation of Nature and National Parks. (1993). *Loving Them to Death? Sustainable Tourism in Europe's Nature and National Parks*. Grafenau.
33. Fedushko, S., & Kolos, S. (2019). Effective Strategies for Using Hashtags in Online Communication. *arXiv preprint arXiv:1909.01474*.
34. Fedeli, G., & Cheng, M. (2023). Influencer Marketing and Tourism: Another Threat to Integrity for the Industry?. *Tourism Analysis*, 28(2), 323-328.
35. Frochot, I., & Morrison, A. M. (2000). Benefit segmentation: A review of its applications to travel and tourism research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(4), 21-45.
36. Glaesser, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry*. Boston: Butterworth-Heinemann.
37. Go, F.M., Govers, R. (2000). Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness, *Tourism Management*, 21: 79-88.
38. Gretzel, U. (2018). *Influencer marketing in travel and tourism*. In: Sigala M, Gretzel U (eds) *Advances in social media for travel, tourism and hospitality: new perspectives, practice and cases*. Routledge, New York, pp 147-156
39. Hall, D., Roberts, L., Morag, M. (2003). New directions in rural tourism, Hants, England, 1-237.
40. Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*, 63(1), 5-25.
41. Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, 38: 239-245.
42. Huerta-Álvarez, R., Cambra-Fierro, J. J., & Fuentes-Blasco, M. (2020). The interplay between social media communication, brand equity and brand engagement in

- tourist destinations: An analysis in an emerging economy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 16, 100413.
43. Ivanović, Z., Bogdan, S., & Bareša, S. (2018). Portfolio analysis of foreign tourist demand in Croatia. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 31(1), 149-162.
 44. Jafari, J. (1987). Tourism Models: The Sociocultural Aspects. *Tourism Management* 8(2), 151-159.
 45. Jegdić, V. (2010). Međusektorska partnerstva, uslov održivog razvoja i odgovor na izazove globalizacije. *Socijalna misao*, XVII (2), 153-173.
 46. Jovanović T., Kovačić S., Majstorović N. (2023). Psihologija u turizmu, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu.
 47. Jovanović, T., Božić, S., Bodroža, B., & Stankov, U. (2019). Influence of users' psychosocial traits on Facebook travel-related behavior patterns. *Journal of Vacation Marketing*, 25(2), 252-263.
 48. Johar, K., Tan, D., Maung, Y., & Douglas, I. (2022). Destination marketing: Optimizing resource allocation using modern portfolio theory. *Journal of Travel Research*, 61(6), 1358-1377.
 49. Jun, S., & Yi, J. (2020). What makes followers loyal? The role of influencer interactivity in building influencer brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 803-814.
 50. Kabadayi, S., & Price, K. (2014). Consumer-brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors. *Journal of research in interactive marketing*, 8(3), 203-223.
 51. Khamis S, Ang L, Welling R (2017) Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of Social Media Influencers. *Celebr Stud* 8(2), 191-208.
 52. Krasniak, M. (2016). Social influencer marketing on the rise: New research. Retrieved April, 29, 2022.
 53. Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
 54. Kotler P., & Keller K.L. (2016). *Marketing management*. Global, Harlow.
 55. Korez-Vide, R. (2017). Storytelling in Sustainable Tourism Management: Challenges and Opportunities for Slovenia, ". *Journal of Advanced Management Science*, 5(5).
 56. Kovačić, S., Jovanović, T., & Dinić, B. M. (2020). Development and validation of a new measure of travel destination personality. *Psihologija*, 53(1), 65-85.
 57. Kovačić, S., Jovanović, T., Vujičić, M. D., Morrison, A. M., & Kennell, J. (2022). What Shapes Activity Preferences? The Role of Tourist Personality, Destination Personality and Destination Image: Evidence from Serbia. *Sustainability*, 14(3), 1803.
 58. Laws, E. (1995). *Tourism Destination Management*. London: Routledge.
 59. Laws, E. & Prideaux, B. (2005). Crisis management: a suggested typology. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19 (2/3), 1-8.
 60. Laws, E., Prideaux, B. & Chon, K. (2007). *Crisis management in tourism*. CABI, Oxfordshire, pp. 392.
 61. Li, S. C., Robinson, P., & Oriade, A. (2017). Destination marketing: The use of technology since the millennium. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(2), 95-102.

62. Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
63. Markowitz, H. (1952). The utility of wealth. *Journal of Political Economy*, 60(2), 151-158.
64. Mazanec, J. A. (1992). Classifying tourists into market segments: A neural network approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1(1), 39-60.
65. Mariani, M., Platanakis, E., Stafylas, D., & Sutcliffe, C. (2023). Identifying a destination's optimal tourist market mix: Does a superior portfolio model exist?. *Tourism Management*, 96, 104722.
66. McKercher, B. (2003). Sustainable Tourism Development - Guiding Principles for Planning and Management. Hong Kong: School of Hotel and Tourism Management.
67. Mendes-Filho, L., Mills, A. M., Tan, F. B., & Milne, S. (2018). Empowering the traveler: an examination of the impact of user-generated content on travel planning. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 425-436.
68. Middleton, V.T.C. & Hawkins, R. (2002). Sustainable Tourism – An Australian perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann.
69. Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21: 65-78.
70. Morgan, N., Prichard, A., & Pride, R. (2015). Destinacija kao brend. Clio, Beograd.
71. Morrison, A. (2019). Marketing and Managing Tourism Destinations. New York: Routledge.
72. Morrison, A.M. (2010). Hospitality and Travel Marketing. New York: Cengage.
73. Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in?: A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105-129.
74. Morrison, A.M., Lehto, X.Y., & Day, J.G. (2018). The Tourism System. 8th ed. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing.
75. Mowforth, M., Munt, J. (2003). Tourism and Sustainability - Development and New Tourism in the Third World. London: Routledge.
76. Mulec, I. (2010). Modeli menadžmenta turističke destinacije Vojvodine u funkciji postizanja međunarodne kompetitivnosti, Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
77. Mumuni, A. G., & Mansour, M. (2014). Activity-based segmentation of the outbound leisure tourism market of Saudi Arabia. *Journal of Vacation Marketing*, 20(3), 239-252.
78. Oliveira, A. L. A. M., & Carneiro, M. M. (2020). A pragmatic view of hashtags: the case of impoliteness and offensive verbal behavior in the Brazilian Twitter. *Acta Scientiarum. Language and Culture*, 42(1).
79. Page, S.J., Getz, D. (1997). The Business of Rural Tourism: International Perspectives, International Thomson Business press, London.
80. Park, D. B., & Yoon, Y. S. (2009). Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study. *Tourism Management*, 30(1), 99-108.
81. Pearce, D. (1989). Tourism Development. London: Harlow
82. Poon, A. (1993). Tourism, Technology and Competitive Strategy, CAB International, Wallingford, UK
83. Popesku (2016). Menadžment turističke destinacije. Univerzitet Singidunum.

84. Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York
85. Plog, S.C. (1974). Why destination areas rise and fall in popularity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14, 55-68.
86. Rakotondramaro, H., & Botti, L. (2018). Optimizing tourist demands with utility efficient frontier. *Tourism Economics*, 24(2), 157-166.
87. Ratz, T., Puczko, L. (1998). Rural tourism and sustainable development, Paper presented in the „Rural Tourism Management: Sustainable Options“, Auchincruive, Scotland.
88. Reich, A. Z. (1999). *Positioning of tourist destinations*. Sagamore Publishing.
89. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crisis and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25, 669-684.
90. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. (1993). *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*. World Tourism Education and Research Centre, University of Calgary.
91. Ritchie, B. R. J., Crouch, G. (2003). *The Competitive Destination- A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford.
92. Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2015). The role of social media in international tourist's decision making. *Journal of Travel Research*, 54(5), 584-595.
93. Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151-167.
94. Sinclair, M. T. (1998). Portfolio models of tourism. *Economic and management methods for tourism and hospitality research*, 25-38.
95. Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8
96. Smith, G., & French, A. (2009). The political brand: A consumer perspective. *Marketing theory*, 9(2), 209-226.
97. Smart Insight. (2022). <https://www.smartinsights.com/whatshotdigital/october-2022/>
98. Stange, J., & Brown, D. (2013). *Tourism destination management achieving sustainable and competitive results*. US Agency for International Development.
99. Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. Wallingford: CABI Publishing.
100. Stojanović, V. (2007). *Održivi razvoj turizma i životne sredine*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad.
101. Štetić, S. (2007). *Kvalitet usluga u ruralnom turizmu*, Ruralni turizam, skripta, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
102. Tourism Concern and WWF. 1992. *Beyond the Green Horizon. A Discussion Paper on Principles for Sustainable Tourism*, WWF UK, Godalming.
103. Tourism & Events Queensland. 2018c. *Tourism Opportunity Plans*. <http://teq.queensland.com/aboutteq-new/plans-and-strategies/tourism-opportunity-plans>
104. Tourism Australia. 2018b. *Welcome to the Aussie Specialist Program*. <https://www.aussiespecialist.com/>

105. Tourism New Zealand. 2016. Film Tourism.
<http://www.tourismnewzealand.com/marketsstats/>
106. sectors/film-tourism
107. Travel Oregon. 2018. Oregon Tourism Studio Programs.
<http://industry.traveloregon.com/industryresources/education-and-training/oregon-tourism-studio-programs/>
108. Uşaklı, A., Koç, B., & Sönmez, S. (2019). Social media usage among top European DMOs. In *Tourist Destination Management* (pp. 1-14). Springer, Cham.
109. Ukpabi, D. C., & Karjaluoto, H. (2018). What drives travelers' adoption of user-generated content? A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 28, 251-273.
110. United Nations World Tourism Commission. (2007). *Tourism Highlights*. 2007 Edition.
111. UN World Tourism Organization (UNWTO). (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*.
112. Unković, S., Zečević, B. (2007). *Ekonomika turizma*. Beograd: CID, Ekonomski fakultet.
113. Vujičić, M., Kovačić S., Jovanović T. (2019). *Proces donošenja odluka u turizmu*. Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu.
114. Waller, M., Lei, Z. & Pratten, R. (2014). Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integrated and Simulation-Based Approach. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 208-221.
115. Wang, Y. & Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: theories and applications*. Oxfordshire: CABI
116. Wedel, M., & Kamakura, W. (1998). *Market Segmentation - Conceptual and Methodological Foundations*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
117. WTO. (1996). *What Tourism Managers Need to Know, A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism*, WTO, Madrid
118. Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179-188.
119. Град Требиње. (2020). Стратегија развоја туризма града Требиња 2020-2030. Град Требиње.
120. Јовичић, Д. (2000). Туризам и животна средина-концепција одрживог развоја, Задужбина Андрејевић, Београд
121. Јовичић, Д. (2002). Менаџмент туристичких дестинација. Београд: ЖЕЛНИД
122. Програм развоја туризма Града Новог Сада за период 2023-2025. године: <https://skupstina.novisad.rs/wp-content/uploads/2023/06/predlog-programa-razvoja-turizma-novog-sada-period-2023-2025.pdf>